

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –**  
**MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**  
**M.B.A.-TOURISM MANAGEMENT**



**“Το Marketing Plan ως εργαλείο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, μελέτη περίπτωσης του Ξενοδοχείου TITANIA”**

**ΔΗΜΑΡΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ**

**Απόφοιτος τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς**

**Επιβλέπων Καθηγητής κ. Κάμης Δημήτριος**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

**2009**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

*Στους γονείς μου,  
Βαγγέλη και Κατερίνα Δημαράκη*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια με υποστηρίζουν υλικά και ψυχολογικά σε όλες τις κρίσιμες αποφάσεις.*

*Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Δρ. Δημήτρη Κάμπη, ο οποίος αποτέλεσε για μένα πηγή έμπνευσης τόσο κατά την διάρκεια των μαθημάτων όσο και κατά την εκπόνηση της εργασίας. Όπως επίσης και για την καθοδήγησή του σε κάθε βήμα της εργασίας αυτής.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	8
1.2	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	12
1.3	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	14
1.4	ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ	19
1.5	ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	21
1.6	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	23
1.7	ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	36
1.8	ΑΝΑΦΟΡΕΣ	38

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ»

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	40
2.2	ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ	42
2.3	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	44
2.4	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	45
2.5	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ	47
2.6	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ	48
2.7	ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	65
2.8	ΑΝΑΦΟΡΕΣ	66

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**  
**ΠΛΑΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ «ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ»**

<b>3.1</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>67</b>
<b>3.2</b>	<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>68</b>
<b>3.3</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>70</b>
<b>3.3.1</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>70</b>
<b>3.3.2</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	<b>86</b>
<b>3.3.3</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-ΠΙΕΛΑΤΩΝ</b>	<b>97</b>
<b>3.3.4</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ</b>	<b>101</b>
<b>3.3.5</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</b>	<b>110</b>
<b>3.4</b>	<b>ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (PLANNING ASSUMPTION)</b>	<b>112</b>
<b>3.5</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING OBJECTIVES)</b>	<b>113</b>
<b>3.6</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING STRATEGIES)</b>	<b>114</b>
<b>3.7</b>	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PROGRAM)</b>	<b>117</b>
<b>3.8</b>	<b>ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ (PREDICTION)</b>	<b>125</b>
<b>3.9</b>	<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING BUDGET)</b>	<b>127</b>
<b>3.10</b>	<b>ΕΛΕΓΧΟΣ-ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING CONTROL)</b>	<b>129</b>
<b>3.11</b>	<b>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ</b>	<b>131</b>
<b>3.12</b>	<b>ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<b>135</b>
<b>3.13</b>	<b>ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b>	<b>136</b>
<b>3.14</b>	<b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>137</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**  
**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

<b>4.1</b>	<b>ΓΕΝΙΚΑ</b>	<b>141</b>
<b>4.2</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>141</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>144</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b>	<b>146</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b>	<b>148</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ</b>	<b>150</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο **Τουρισμός** αποτελεί για την Ελλάδα μία από τις σημαντικότερες πηγές εθνικού εισοδήματος. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν βασικές επενδύσεις πλουτοπαραγωγικών πηγών της Ελλάδας καθώς και μοχλό ανάπτυξης λόγω του πλήθους απασχολουμένων, του εισερχόμενου συναλλάγματος, της ποικιλίας των άμεσων και έμμεσων εμπλεκόμενων επιχειρήσεων στο τουριστικό κύκλωμα.

Η παρούσα μελέτη, αποσκοπεί να εφαρμόσει τον σχεδιασμό του MKT Plan ως εργαλείου λήψης αποφάσεων σε μια γνωστή Αθηναϊκή ξενοδοχειακή μονάδα, την «TITANIA ΑΕ». Η TITANIA ΑΕ, 4 αστέρων (4\*) με ποικιλία διευκολύνσεων – παροχών (5\*), που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, λειτουργεί πλέον των 30 χρόνων, διαθέτοντας εύκολη πρόσβαση στο εμπορικό και πολιτιστικό κέντρο της Αθήνας.

Η σχεδίαση του πλάνου, απαιτήσε λεπτομερή ανάλυση της δομής, της υποδομής, των παρεχόμενων υπηρεσιών, των οικονομικών στοιχείων, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της υπό εξέταση μελέτης περιπτώσεως. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται τόσο από την ίδια την εταιρεία όσο και από ανακοινώσεις και σχετικές αναφορές σε κλαδικά έντυπα και μέσα επικοινωνίας. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον πηγές από το διαδίκτυο (internet), τον έντυπο τύπο και την βιβλιογραφία, για στοιχεία σχετικά με την επιχειρησιακή οικονομική κατάσταση (βασικά στοιχεία), τους ανταγωνιστές (γενικές πληροφορίες) και την κατάσταση στην ελληνική και διεθνή οικονομία (αναλύσεις).

Η μελέτη εστιάζει στην εξέταση των επόμενων **κεντρικών θεμάτων-αντικειμένων** :

- § Στον προσδιορισμό του εννοιολογικού πλαισίου «τουρισμός, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μάρκετινγκ» (**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**).
- § Στην αναλυτική παρουσίαση της τουριστικής μονάδας της Αθήνας, του ξενοδοχείου TITANIA (**Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**).
- § Στο πλάνο μάρκετινγκ (marketing plan) της TITANIA ΑΕ, 3ετούς διάρκειας (**Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**).
- § Στο προσδιορισμό των συμπερασμάτων της εργασίας αναφορικά με το ρόλο του πλάνου μάρκετινγκ της TITANIA ΑΕ (**Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### **ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

Ο Τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα έναν από τους σημαντικότερους κλάδους δραστηριότητας μαζί με τη ναυτιλία. Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση φιλοξενίας από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα. Για την διατήρηση και ανάπτυξη του τουρισμού είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Στη βάση του ο τουρισμός, αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο με σημαντικές επιπτώσεις σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών ομάδων, ατόμων αλλά και στο περιβάλλον (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004). Στην Ελλάδα, η οποία αποτελεί ένα από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, οι επιπτώσεις αυτές αυξάνονται σημαντικά αν ληφθεί επιπλέον υπόψη ότι περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) δίνει τον παρακάτω ορισμό για τον τουρισμό (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007): *«Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α.»*.

Σήμερα, οι άνθρωποι ταξιδεύουν πλέον πιο συχνά, αλλά ενώ ο αριθμός των ταξιδιών αυξάνεται, η διάρκεια τους μικραίνει. Μεγαλώνει η ανάγκη για περισσότερη φροντίδα προς τον πελάτη με έμφαση στις επιθυμίες και τις ιδιαιτερότητες του. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία είναι πλέον προσανατολισμένη στον πελάτη και στην καινοτομία ή αλλιώς το μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος. Οι αιτίες που οδήγησαν στην σημερινή επέκταση του τουριστικού φαινομένου συνοψίζονται σε ορισμένα κύρια σημεία, όπως είναι (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):



- § Η αύξηση του κοινωνικού κράτους και η συνακόλουθη αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών.
- § Η μείωση των ωρών εργασίας.
- § Οι πληρωμένες διακοπές.
- § Οι ετήσιες υποχρεωτικές άδειες για διακοπές.
- § Η αύξηση της πληροφόρησης και η γνώση και άλλων πολιτισμών που έχουν αναπτυχθεί σε αυτόν το πλανήτη ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της εκπαίδευσης και των μέσων επικοινωνίας.
- § Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και των συναλλαγών.
- § Η σημαντικότερη αναβάθμιση των μέσων μεταφοράς (από 25 εκατ. ταξιδιωτών το 1950, στα 673 εκατ. το 2000).

Η **Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)** έχει ως στόχο να προωθήσει μια ισόρροπη τουριστική ανάπτυξη στις χώρες-μέλη. Για αυτό τον λόγο, η ΕΕ οριοθετεί τους πρωταρχικούς τομείς στους οποίους οι κοινές ενέργειες μπορούν να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων και στην ανάπτυξη του τουρισμού στις χώρες-μέλη. Οι στόχοι της τουριστικής πολιτικής της ΕΕ αφορούν ουσιαστικά τέσσερις κύριους τομείς (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

- § Την ελεύθερη μετακίνηση και την προστασία των τουριστών.
- § Το πλαίσιο εργασίας των τουριστικών επαγγελματιών.
- § Τις μεταφορές.
- § Την περιφερειακή ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Youell (1998), η σύγχρονη τουριστική βιομηχανία εμπεριέχει μια σειρά από χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Ειδικότερα ο κλάδος του τουρισμού (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

- § Κυριαρχείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.
- § Είναι δυναμικός και στηρίζεται κυρίως στην επιχειρηματικότητα.
- § Απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- § Εξυπηρετεί τις εσωτερικές και διεθνείς αγορές.
- § Δίνει έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία.
- § Κάνει εκτενή χρήση της νέας τεχνολογίας.
- § Χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις με ελλιπή οργάνωση και διοίκηση.
- § Είναι ευαίσθητος στις εξωτερικές μεταβολές και πιέσεις.

§ Ασκήθι θετικές και αρνητικές επιδράσεις.

Η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των κατηγοριών των ταξιδιωτών και τουριστών κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους. Ο τουρισμός μεταμορφώνεται σε κοινό αγαθό με πρόσβαση σε όλο και περισσότερες κοινωνικές ομάδες σε σχέση με το παρελθόν. Αποκτά πλέον μαζικό χαρακτήρα, αναδεικνύοντας τον τουρισμό στη μεγαλύτερη «βιομηχανία» παγκοσμίως. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, σύμφωνα με το **WTTC (World Travel and Tourism Council)**, το 2001, ο τουρισμός μετράται σε (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

§ 3.5 τρις \$ οικονομικών συναλλαγών και

§ 207 εκατ. θέσεις εργασίας.

Η εκτίμηση για τον τουρισμό το 2011 θα είναι (χωρίς να συνυπολογιστεί η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση):

§ 7 τρις \$ οικονομικών συναλλαγών και

§ 260 εκατ. θέσεις εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, είναι προφανές ότι ο ρυθμός ανάπτυξης ξεπερνά τον αντίστοιχο ρυθμό άλλων κλάδων της οικονομίας, αφού μέσα σε μία δεκαετία προβλέπεται, διπλασιασμός των οικονομικών συναλλαγών.

Το γεγονός της αυξανόμενης σπουδαιότητας που αποκτά ο τουρισμός, οδήγησε, στην ανάγκη η οικονομική αυτή δραστηριότητα να σχεδιαστεί, να οργανωθεί, και να ελεγχθεί κεντρικά. Στην Ελλάδα το **Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης**, έχει στόχο, την χάραξη και υλοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης.

Μια σημαντική διάκριση του τουρισμού, η οποία απαιτεί και δύο διαφορετικούς κεντρικούς σχεδιασμούς εκ μέρους των οργανισμών και επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημόσιου χαρακτήρα είναι (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

§ Ο **εισερχόμενος τουρισμός**, που αφορά τις μετακινήσεις τουριστών από διάφορες χώρες του εξωτερικού προς το εσωτερικό μίας χώρας.

§ Ο **εσωτερικός τουρισμός** που αφορά τις εσωτερικές μετακινήσεις των κατοίκων της χώρας με σκοπό τον τουρισμό.

Ο λόγος που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη δύο διαφορετικών στρατηγικών, συνδέεται με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά, και κατά συνέπεια τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, των δύο αυτών κοινωνικών ομάδων. Στόχος της κάθε μίας στρατηγικής, είναι αρχικά η προσέλκυση και στη συνέχεια η ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών των δύο ομάδων ώστε να προτιμούν αυτή τη χώρα για τις διακοπές τους.

Κάθε χώρα προκειμένου να προσελκύσει το ενδιαφέρον των τουριστών ώστε να την επισκεφτούν προσπαθεί να αναπτύξει και να αναδείξει τους παρακάτω παράγοντες που συνθέτουν την **τουριστική προσφορά** της (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007, Burns, Holden, 1995, Goeldner, Ritchie, 2005, Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004):

- § τους φυσικούς πόρους,
- § το κατασκευασμένο περιβάλλον,
- § τους λειτουργικούς κλάδους,
- § το πνεύμα φιλοξενίας και
- § την ιστορία και τον πολιτισμό.

Ο τουρισμός μπορεί να έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις (οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές) αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μπορεί να έχει και σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Συμπερασματικά ο τουρισμός ξεφεύγει από τον παραδοσιακό του ρόλο και μεταλλάσσεται με βάση τις ευρύτερες κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές. Συγκεκριμένα (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007, Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004):

- § Ο τουρισμός μετατρέπεται από οικονομία των υπηρεσιών σε οικονομία των εμπειριών.
- § Ο τουρίστας χαρακτηρίζεται από αυξημένη κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία.
- § Το σύστημα των κοινωνικών αξιών μεταβάλλεται συνεχώς.
- § Η παγκοσμιοποίηση επιδρά στην ανάπτυξη του τουρισμού.
- § Η σύνδεση της τεχνολογίας με το Μάρκετινγκ γίνεται πλέον απαραίτητη.

## 1.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η κύρια μορφή του **τουριστικού καταλύματος** είναι το **ξενοδοχείο** που αποτελεί οικονομική μονάδα που παρέχει έναντι πληρωμής, υπηρεσίες φιλοξενίας, όπως διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας, άθλησης κ.α. (Κανελλόπουλος, 1990).

Στο ξενοδοχείο λειτουργούν διάφορα τμήματα τα οποία με την πάροδο του χρόνου διευρύνονται και εμπλουτίζονται. Τα κύρια τμήματά ενός ξενοδοχείου (Χυτήρης, 1996, Paraskevas, 2001) είναι:

- § Το **τμήμα διαχείρισης των δωματίων (Rooms Division)**, που περιλαμβάνει την **υποδοχή (Front Office & Back Office)** και τους **ορόφους (Housekeeping)**.
- § Το **τμήμα τροφίμων και ποτών (Food & Beverage – F&B)** που περιλαμβάνει όλα τα επισιτιστικά τμήματα, δηλ. κουζίνα, μπαρ, προμήθειες κλπ.
- § Η **διεύθυνση**, στην οποία ανήκει ένας αριθμός τμημάτων: το εμπορικό, το οικονομικό, το λογιστήριο, της ασφάλειας, της ποιότητας, του προσωπικού, το νομικό, κλπ.

Τα ξενοδοχεία, σύμφωνα με την **υπουργική απόφαση 530992/28-9-87** και τις ακολουθούμενες πρακτικές των επιχειρήσεων, διακρίνονται σε διάφορους τύπους όπως (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

- § **Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου πόλεως.**
- § **Ξενοδοχείο τύπου Motel (Motor + Hotel)**, που βρίσκεται συνήθως στο εθνικό ή επαρχιακό οδικό δίκτυο και αποβλέπει στην εξυπηρέτηση όσων κινούνται με αυτοκίνητο.
- § **Ξενοδοχείο Club**, που συνήθως βρίσκεται σε παραθαλάσσιο σημείο και εξυπηρετεί τουρίστες συγκεκριμένων εθνικοτήτων στους οποίους παρέχει όλες τις υπηρεσίες αναψυχής, για να μη χρειάζεται οι ίδιοι να μετακινηθούν εκτός αυτού για την κάλυψη των αναγκών τους.
- § **Ξενοδοχείο τύπου Notel (Navy+Hotel)**. Χτίζονται σε ήσυχες ακτές και προσφέρουν στους πελάτες τους, πλέον των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, τη δυνατότητα συμμετοχής σε θαλάσσια αθλήματα.

§ Πλωτό ξενοδοχείο – Flotel (Float+Hotel). Χαρακτηρίζονται παροπλισμένα πλοία που έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα, ώστε να παρέχουν τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου και βρίσκονται αγκυροβολημένα σε λιμάνια ή όρμους ποταμών.

Νέα διάκριση των ξενοδοχείων γίνεται και με βάση την κατηγορία όπου ανήκουν. Βάση του Π.Δ. 43/02 (ΦΕΚ Α 43/7-3-02) με τον τίτλο «Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών», κατηγοριοποιούνται με βάση τα αστέρια. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η αντιστοιχία τάξεων ξενοδοχείων (σε αντιστοίχιση με το παλιό ελληνικό σύστημα) με αστέρια.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1:** Αντιστοιχία παλιού ελληνικού συστήματος τάξεων ξενοδοχείων με το σύστημα αστεριών.

Ελληνικό σύστημα τάξεων	Αντιστοιχία με αστέρια
ΑΑ΄	5* ή 4* Lux
Α	4*
Β	3*
Γ	2*
Δ	1-2*
Ε	1*

Ο νόμος 2160/93, στο άρθρο 3 αναφέρει ότι τα τουριστικά καταλύματα υποχρεούνται να διαθέτουν το ειδικό σήμα λειτουργίας. Η απόκτηση του γίνεται βάση κάποιων προϋποθέσεων υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας και ορισμένων διοικητικού χαρακτήρα υποχρεώσεων που πρέπει να πληρούνται. Η χορήγηση γίνεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ). Τέλος στα άρθρα 1 & 2 του νόμου, όπως έχουν τροποποιηθεί από τον νόμο 3105/2003, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

§ Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου,

§ Ξενοδοχεία τύπου Motel,

§ Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και

## § Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων.

Επίσης τα μη Ξενοδοχειακά καταλύματα διακρίνονται σε τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες, ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων, ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα.

Συνολικά στα τουριστικά καταλύματα ανήκουν τέλος και οι χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους, οι ξενώνες νεότητας και οι εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής επιχείρησης που φιλοξενείται κάθε μορφή τουρισμού, όπως ο συνεδριακός, ο θαλάσσιος, ο αθλητικός, ο αγροτικός, ο πολιτικός, ο θεραπευτικός ή άλλος που υπάγεται στην αρμοδιότητα του ΕΟΤ.

### 1.3 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η **τουριστική ζήτηση** αντιπροσωπεύει τις ποσότητες των αγαθών και των τουριστικών υπηρεσιών που επιθυμούν να καταναλώσουν οι τουρίστες μια δεδομένη χρονική περίοδο. Αυτή η ζήτηση είναι απόρροια μιας πληθώρας παραγόντων, που μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως οικονομικές ή φυσικές, γεωγραφικές, γενικές ή εξειδικευμένες και που επεξηγούν τη συμμετοχή των ατόμων στις τουριστικές μετακινήσεις (Βαρβαρέσος, 2000). Η **τουριστική προσφορά** αντιπροσωπεύει το σύνολο των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται στον καταναλωτή-τουρίστα προκειμένου να ικανοποιήσει μια σειρά αναγκών που χαρακτηρίζονται ως τουριστικές.

Σύμφωνα, με τη Γενική Γραμματεία της **Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (ΕΣΥΕ)** προκύπτει ότι, κατά το έτος 2008 στο σύνολο της Χώρας παρουσιάζεται αύξηση στις διανυκτερεύσεις κατά 0,31%, που οφείλεται στους ημεδαπούς (αύξηση 1,8%), έναντι των αλλοδαπών που παρουσιάζουν μείωση κατά 0,22% (ΠΙΝΑΚ.1.2, ΠΙΝΑΚ. 1.3). Οι αφίξεις των πελατών παρουσιάζουν μείωση κατά 0,15%, σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 2007 (που οφείλεται στους αλλοδαπούς με μείωση 0,75%, έναντι των ημεδαπών που παρουσιάζουν αύξηση 0,61%). Γενικότερα, κατά το 2008, το 44,5% των αφίξεων αφορά ημεδαπούς και το 55,5% αλλοδαπούς, ενώ στις διανυκτερεύσεις το 26,9% αφορά ημεδαπούς (με 2,5 διανυκτερεύσεις ανά πελάτη, κατά μέσο όρο) και το 73,1% αλλοδαπούς (με 5,4 διανυκτερεύσεις ανά πελάτη, κατά μέσο όρο). Η συνολική πληρότητα κλινών στα

ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην κάμπινγκ), κατά το 2008 ήταν 56,7%, έναντι 57,0% κατά το 2007 (ΕΣΥΕ, 2009).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2:** Διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά είδος και κατηγορία αυτών για τα έτη 2007-2008.

ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ	2007				2008				% ΜΕΤΑΒΟΛΗ
	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	
5*	1997137	7175833	9172970	14.02%	2032091	7766348	9808439	14.95%	6.93%
4*	3656603	18883550	22540153	34.45%	3601549	18278097	21879646	33.34%	-2.93%
3*	4578432	9057933	13636365	20.84%	4507033	9148302	13655335	20.81%	0.14%
2*	4479382	5221008	9700390	14.83%	4513222	4952320	9465542	14.42%	-2.42%
1*	671632	664476	1336108	2.04%	694322	658310	1352632	2.06%	1.24%
Σύνολο ξενοδοχείων	15383186	41002800	56385986	86.19%	15358217	40803377	56161594	85.58%	-0.40%
Επιπλ. Διαμερ. Ξενοδ. Τύπου	931259	6156220	7087479	10.83%	1085825	6172056	7257881	11.06%	2.40%
Κάμπινγκ	663499	671213	1334712	2.04%	810503	740333	1550836	2.36%	16.19%
Παραδοσιακά Καταλύματα	360819	251240	612059	0.94%	396069	258183	654252	1.00%	6.89%
Σύνολο	17338763	48081473	65420236	100%	17650614	47973949	65624563	100%	0.31%

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3:** Αφίξεις ημεδαπών και αλλοδαπών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά είδος και κατηγορία αυτών για τα έτη 2007-2008.

ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ	2007				2008				%
	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	
5*	853814	1623789	2477603	15.45%	871476	1732497	2603973	16.26%	5.10%
4*	1429332	3008499	4437831	27.67%	1425271	2904466	4329737	27.04%	-2.44%
3*	2022245	1845678	3867923	24.12%	2012222	1856511	3868733	24.16%	0.02%
2*	1950421	1239749	3190170	19.89%	1906067	1123410	3029477	18.92%	-5.04%
1*	264808	177036	441844	2.76%	270003	171386	441389	2.76%	-0.10%
Σύνολο ξενοδοχείων	6520620	7894751	14415371	89.88%	6485039	7788270	14273309	89.13%	-0.99%
Επιπλ. Διαμερ.									
Ξενοδ.	256842	760433	1017275	6.34%	293929	772542	1066471	6.66%	4.84%
Τύπου									
Κάμπινγκ	134227	207856	342083	2.13%	159604	228567	388171	2.42%	13.47%
Παραδοσιακά Καταλύματα	172146	90717	262863	1.64%	188655	96963	285618	1.78%	8.66%
Σύνολο	7083835	8953757	16037592	100.00%	7127227	8886342	16013569	100.00%	-0.15%

Αναλύοντας τα στοιχεία ανά Γεωγραφική Περιφέρεια, κατά το 2008, περίπου το 70% του συνόλου των αφίξεων πελατών και το 81% των διανυκτερεύσεων συγκεντρώθηκαν σε 5 Περιφέρειες και συγκεκριμένα στην Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο, την Κεντρική Μακεδονία, τα Ιόνια Νησιά και την Αττική. Παρατηρούμε ότι κατά το 2008, το υψηλότερο ποσοστό πληρότητας παρουσίασαν τα Ιόνια Νησιά (70,0%), η Κρήτη (69,9%) και το Νότιο Αιγαίο (68,4%). Μεγαλύτερη αύξηση στις πληρότητες, σε σχέση και με το ποσοστό συμμετοχής τους στο σύνολο των διανυκτερεύσεων, παρουσιάζουν η Κεντρική Μακεδονία και τα Ιόνια Νησιά. Ωστόσο, στα Ιόνια Νησιά η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση των κλινών που λειτούργησαν κατά το 2008, σε σχέση με το 2007. Μείωση στο σύνολο των κλινών που λειτούργησαν κατά το 2008 εμφανίζεται και στην Αττική, η οποία όμως συνοδεύεται και από ταυτόχρονη



μείωση στο ποσοστό πληρότητας. Οι παραπάνω παρατηρήσεις για τα ποσοστά πληρότητας κλινών ενισχύονται και από την εικόνα που παρουσιάζουν τα στοιχεία των συνολικών διανυκτερεύσεων (ΕΣΥΕ, 2009).

Τα στοιχεία αφίξεων και διανυκτερεύσεων αλλοδαπών, για το 2008, κατά χώρα μόνιμης διαμονής, παρουσιάζουν την πλειοψηφία των πελατών στα ξενοδοχειακά καταλύματα και τα κάμπινγκ να προέρχεται από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (72% στις αφίξεις πελατών και 80% στις διανυκτερεύσεις). Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος και λαμβάνοντας υπόψη τη συμμετοχή τους στο σύνολο των αφίξεων και διανυκτερεύσεων, σημαντική μείωση παρουσιάζεται από τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία, την Ολλανδία, την Αυστρία και τις Η.Π.Α. Αντίθετα, αύξηση, τόσο στην κίνηση όσο και στο ποσοστό συμμετοχής τους επί του συνόλου, παρουσιάζεται από τη Γαλλία, τη Ρωσία, την Πολωνία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Τσεχία. Τέλος, αναλύοντας τα στοιχεία της κίνησης των καταλυμάτων ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά μήνα, παρατηρούμε ότι το 81% των αφίξεων (69% των ημεδαπών και 91% των αλλοδαπών) και το 91% των διανυκτερεύσεων (75% των ημεδαπών και 96% των αλλοδαπών) συγκεντρώνονται στο διάστημα από Απρίλιο έως και Οκτώβριο. Κατά τους υπόλοιπους μήνες η κίνηση των καταλυμάτων ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ οφείλεται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στους ημεδαπούς πελάτες. Πιο αναλυτικά, στα στοιχεία των διανυκτερεύσεων εμφανίζεται αύξηση κατά τους πρώτους μήνες του 2008 (Ιανουάριο-Μάρτιο). Ο Απρίλιος παρουσιάζει μείωση, η οποία οφείλεται στους αλλοδαπούς, κυρίως λόγω της χρονικής απόκλισης που είχε το Πάσχα των καθολικών κατά το 2008 (Μάρτιο) σε σχέση με το 2007 (Απρίλιο). Στη συνέχεια, τα στοιχεία των μηνών από τον Μάιο έως τον Σεπτέμβριο εμφανίζουν μία στασιμότητα, σε αντίθεση με τη μείωση που αρχίζει να παρουσιάζεται από τον Οκτώβριο και μετά (ΕΣΥΕ, 2009).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του **Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου** (ΠΙΝΑΚ. 1.4), το 2005 λειτούργησαν σε ολόκληρη τη χώρα 9.036 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 6.423 το 1990 (2.163 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 16 ετών). Σχετικά με την κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία τα περισσότερα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας - 2 αστέρων (2\*), ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2005 σε 4496 (μερίδιο 49.8% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία Δ' & Ε' κατηγορίας (1\*) με 1729 μονάδες (μερίδιο 19.1%) και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας (3\*) με 1712

μονάδες (μερίδιο 18.9%). Τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας (4\*) ήταν αρκετά λιγότερα (944 μονάδες), ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα Πολυτελείας (5\*) με 155 μονάδες. Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2005 επί συνόλου 682.050 κλινών, η περιφέρεια της Κρήτης έλαβε το μεγαλύτερο μερίδιο (21%) και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου (16.9%) και της Μακεδονίας (14%). Επίσης η περιφέρεια της Κρήτης είχε τις περισσότερες κλίνες Πολυτελείας (5\*) το 2005 (32%), ενώ η περιφέρεια της Δωδεκανήσου (28.2%) στις κλίνες Α' κατηγορίας (4\*), Στις κατηγορίες Β' και Γ' και πάλι η περιφέρεια της Κρήτης λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο (18.1% & 18.9%). Στις κατηγορίες Δ' και Ε' (1\*) η περιφέρεια της Μακεδονίας λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο (32.1%).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 :** Εξέλιξη Ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (1990-2005).

ΕΤΟΣ	ΑΑ'	Α'	Β'	Γ'	Δ'&Ε'	ΣΥΝΟΛΟ
1990	45	470	1571	2722	1615	6423
1991	46	515	1674	2840	1572	6647
1992	46	560	1773	2910	1567	6856
1993	51	629	1896	2923	1636	7135
1994	52	595	1294	3592	1637	7170
1995	60	621	1328	3719	1659	7387
1996	62	656	1362	3750	1647	7477
1997	65	681	1405	3615	1628	7394
1998	72	728	1449	3870	1666	7785
1999	77	745	1456	3907	1671	7856
2000	79	766	1474	3967	1650	7936
2001	90	816	1543	4189	1646	8284
2002	97	847	1579	4329	1658	8510
2003	104	870	1613	4403	1699	8689
2004	139	896	1660	4473	1731	8899
2005	155	944	1712	4496	1729	9036

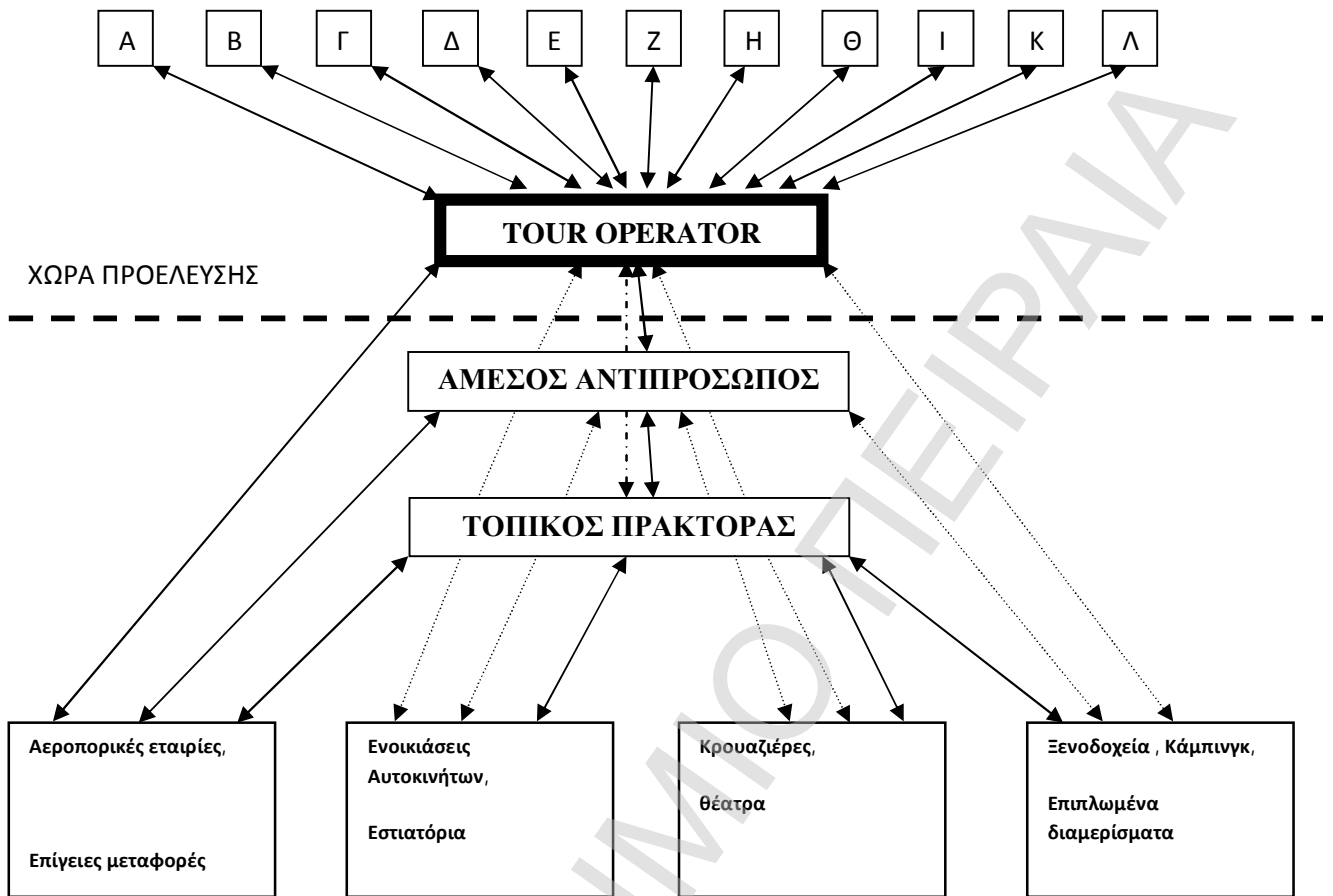
#### 1.4 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ

Το τουριστικό κύκλωμα αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται η διανομή και κατανάλωση, με την ευρεία έννοια, του τουριστικού προϊόντος ή αλλιώς του τουριστικού πακέτου. Για την αρμονική εκτέλεση των λειτουργιών του τουριστικού κυκλώματος απαιτείται η ύπαρξη και η ομαλή συνεργασία των παρακάτω επιχειρήσεων (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007):

- Του **προμηθευτή (supplier)**. Είναι η επιχείρηση που παρέχει τις εκάστοτε επί μέρους υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.
- Του **οργανωτή ταξιδιών (tour operator)**, που παράγει και φροντίζει την ομαλή υλοποίηση του πακέτου.
- Του **τοπικού πράκτορα ή λιανοπωλητή (retail agent)**. Είναι το τουριστικό γραφείο της χώρας προέλευσης που πουλά τα πακέτα στον τελικό καταναλωτή.
- Του **άμεσου ή γενικού αντιπροσώπου (representative/incoming tour operator)**. Είναι το τουριστικό γραφείο που βρίσκεται στη χώρα προορισμού του πακέτου και φροντίζει για την παραλαβή των τουριστών από το σημείο άφιξης τους και τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την παροχή των συμπεριλαμβανόμενων στο πακέτο υπηρεσιών, καθώς και για την εξυπηρέτηση των τουριστών στις «πύλες» εισόδου και εξόδου της χώρας του.
- **Τοπικός πράκτορας (local agent) ή έμμεσος αντιπρόσωπος**, που συμβάλει στις προηγούμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τον άμεσο αντιπρόσωπο.

Η θέση των παραπάνω φορέων/επιχειρήσεων στο υπό διαμόρφωση τουριστικό κύκλωμα φαίνεται στο επόμενο σχήμα.

Τοπικοί πράκτορες (της χώρας προέλευσης)



ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

- Τυπική επικοινωνία
- ..... Άτυπη επικοινωνία
- - - - - Απαγορευτική επικοινωνία

**ΣΧΗΜΑ 1.1:** Το τουριστικό κύκλωμα.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι γραμμές που ενώνουν τα διάφορα μέρη εκφράζουν την επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ τους.

## 1.5 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση έπληξε και τον τουρισμό όπως και κάθε άλλο κλάδο της οικονομίας στην Ελλάδα και το Εξωτερικό. Το 2009, προβλέπεται εν μέσω διεθνής κρίσης να φέρει (Ικκος, 2009):

- § 3,5 εκατ. ανέργους στην ΕΕ,
- § ανεργία κοντά στο 9.5% στην Ευρωζώνη,
- § ανεργία 10.25% στην ΕΕ μέχρι το 2010,
- § -3.0% στο ΑΕΠ της Βρετανίας,
- § υποτίμηση της Αγγλική Λίρας ~1.1 ευρώ (από 1.5+ ευρώ),
- § -2.3% στο ΑΕΠ της Γερμανίας,
- § -1.8% στο ΑΕΠ της Γαλλίας,
- § -2.0% στο ΑΕΠ της Ιταλίας,
- § -2.0% στο ΑΕΠ της Ολλανδίας,
- § -1.2% στο ΑΕΠ της Αυστρίας,
- § -1.4% στο ΑΕΠ της Σουηδίας και
- § Eurobank: έχουμε ανάκαμψη τουρισμού στην Ελλάδα όταν υπάρχει παγκόσμια ανάπτυξη >2%.

Στις αγορές υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα και ανασφάλεια. Ο Δείκτης προσδοκιών ξενοδόχων για το 2009 δείχνει (Ικκος, 2009):

### Ευρώπη:

- § γενικός Δείκτης : -36.0
- § «η αγορά γενικά» : Πληρότητα:-52.0 - ΜΤΔ:-37.6
- § «Το ξενοδοχείο μου» :Πληρότητα:-22.2 - ΜΤΔ:-14.3

### Παγκοσμίως:

- § Γενικός Δείκτης : -34.2
- § Κατά αγορά
  - Αναψυχή-μεμονωμένοι : -37.1
  - Συνέδρια –εκθέσεις : -41.8
  - Αναψυχή-Group : -45.0
  - Εταιρικά : -45.7

### **Κλίμακα από +150 έως -150 (τιμή 0=καμμία αλλαγή)**

*ΜΤΑ: Μέση Τιμή Δωματίων*

Το 2009, έτος οικονομικής κρίσης για την ελληνική οικονομία η μείωση στις αφίξεις τουριστών τους μήνες Μάιο, Ιούνιο και Ιούλιο κυμάνθηκαν περί το 9.62%, 9.61% και 8.11% αντίστοιχα, ενώ τα πρώτα στοιχεία για όλο το καλοκαίρι φανερώνουν σημαντική υστέρηση στα έσοδα. Η πτώση στις ταξιδιωτικές δαπάνες στην Ελλάδα τον Μάιο έφτασε το 17.9% σε σύγκριση με το 2008, με απώλειες στις εισπράξεις 299 εκατ. ευρώ, ενώ τον Ιούνιο κυμάνθηκε περί το 14.7% με απώλειες της τάξεως των 463 εκατ. ευρώ. Για παράδειγμα στο ποσοστό 85%-90%, κυμάνθηκε η πληρότητα στη Χαλκιδική τον Αύγουστο, ενώ ο Σεπτέμβριος δεν ξεπερνά σε ποσοστό το 40-45%. Η περίοδος αιχμής έχει διάρκεια μόνο 20 ημέρες, ενώ οι τιμές για τις ημέρες αυτές ήταν μειωμένες κατά 20%, ενώ φθάνουν στο -30% με -40% τη μέση περίοδο. Το βασικό χαρακτηριστικό της εφετινής περιόδου ήταν η πτώση της ρωσικής αγοράς (10.500 λιγότερες αφίξεις ρώσων τουριστών) που ήταν σημαντική όπως επίσης της γερμανικής (-10.3% για το διάστημα αυτό), της ρουμανικής και της βουλγαρικής, σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Χαλκιδικής (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009).

Οι εκτιμήσεις του ΠΟΤ προέβλεπαν μείωση του παγκόσμιου τουρισμού για το 2009 που θα κυμαίνεται μεταξύ -6% και -4%, αφού ήδη η μείωση που έχει καταγραφεί για το πρώτο τετράμηνο είναι -8.0%. Στην Ευρώπη οι συνέπειες είναι εντονότερες, με το πρώτο τετράμηνο να έχει απώλειες 10%, αφού η πλειονότητα των χωρών προέλευσης βρέθηκε στην δίνη της οικονομικής ύφεσης. Η εικόνα κατά το πρώτο εξάμηνο στις ανταγωνίστριες χώρες είναι πτωτική, με την Ισπανία να αγγίζει το -11.5%, την Κύπρο το -10.8%, ενώ η Τουρκία είχε οριακή αύξηση 0.9% σε αντίθεση με τα δύο τελευταία χρόνια που παρουσίαζε διψήφια άνοδο (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009).

Η πτώση στις τουριστικές εισπράξεις και οι περιορισμένες δαπάνες των επισκεπτών που έχουν άμεσο αντίκτυπο και στην τοπική οικονομία συνδέονται με τη μείωση στις τιμές των καταλυμάτων, τη μικρότερη διάρκεια παραμονής των ξένων τουριστών στη χώρα και τη συρρίκνωση της ημερήσιας δαπάνης. Κύκλοι του τουρισμού υποστηρίζουν, ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα δεν θα είναι σε θέση εφέτος να πληρώσουν τις δανειακές τους υποχρεώσεις προς τις τράπεζες, τα ασφαλιστικά ταμεία, αλλά και να εκπληρώσουν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις, λόγω έλλειψης ρευστότητας. Το πρόβλημα της ρευστότητας θα

είναι έντονο για την επόμενη διετία και θα έχει αντίκτυπο και στην απασχόληση. Όπως υπογραμμίζεται άλλωστε, πέρα από 19000 θέσεις εργασίας που χάθηκαν από την φετινή μείωση της τουριστικής κίνησης, πολλοί από τους οποίους εργάστηκαν εφέτος είχαν μειωμένα ημερομίσθια σε σχέση με την περσινή χρονιά, για να ενταχθούν στον ΟΑΕΔ. Αντίστοιχα από τους επιχειρηματίες ζητείται η επέκταση του μέτρου της επιδότησης εργασίας που ίσχυε για τους μήνες Απρίλιο και Μάιο και για τον Σεπτέμβριο αφού, από τα 50 εκατ. ευρώ που διατέθηκαν απορροφήθηκε μόνο το ένα τρίτο. Αυτό σημαίνει ότι η πίεση που ασκείτε στον τουριστικό κλάδο το 2009, θα λειτουργήσει σωρευτικά το 2010, αφού οι συμφωνίες για τα συμβόλαια που κλείνονται εφέτος με τους ταξιδιωτικούς οργανισμούς γίνονται σε μια ήδη πεσμένη βάση. Εκφράζεται η ελπίδα ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει αντοχές χάρη στην «προσαρμοστικότητα» των μικρών μονάδων. Για τις μεγάλες μονάδες που τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι μεγάλα, επιστρατεύονται οι εσωτερικοί μηχανισμοί πωλήσεων και μάρκετινγκ τους ώστε να προωθήσουν το προϊόν τους και να προχωρήσουν έγκαιρα σε διορθωτικές κινήσεις. Το τέλος της χρονιάς όμως θα επιτείνει τα προβλήματα ρευστότητας των επιχειρήσεων του τομέα, που θα στραφούν για χρηματοδότηση στις τράπεζες. Ο **Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)** είχε προτείνει τον περασμένο Απρίλιο να εγγυηθεί το ελληνικό δημόσιο σε ποσοστό 90%, ποσό περίπου 500 εκατ. ευρώ, για να εξοφληθούν οι τοκοχρεωλυτικές δόσεις των επιχειρήσεων για το 2009 και 2010. Όμως το πρόγραμμα ΕΣΠΑ για την ενίσχυση των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στους τομείς Μεταποίησης, Τουρισμού, Εμπορίου και Υπηρεσιών με κονδύλια, φέρει κρατική εγγύηση μόνο για το 70%, ενώ δεν είναι προανατολισμένο στον τομέα του τουρισμού με συγκεκριμένο ποσοστό, μια και τα δάνεια θα χορηγηθούν με τραπεζικά κριτήρια (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009).

## 1.6 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το **Μάρκετινγκ** αφορά την πρόβλεψη της ζήτησης, την αναγνώριση της, την πρόκληση της και τελικά την ικανοποίηση της. Αφορά την κατανόηση του τι μπορεί να πουληθεί, σε ποιον, πότε, που και σε ποιες ποσότητες. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του Μάρκετινγκ αλλά ο πιο επίσημος είναι αυτός που δίνει το ίδιο το **Chartered Institute of Marketing** (Holloway, Robinson, 2003): «*Μάρκετινγκ είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία οργανώνει και κατευθύνει όλες εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στην αξιολόγηση των αναγκών του*

*πελάτη και στη μετατροπή της αγοραστικής δύναμης του σε αποτελεσματική ζήτηση για συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και στη μετακίνηση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του κέρδους ή άλλο σύνολο αντικειμενικών στόχων από την εταιρεία ή άλλον οργανισμό».*

Ο ορισμός έχει τρεις βασικές σημασίες. Πρώτον, είναι μια διοικητική λειτουργία μέσα στην εταιρεία. Δεύτερον, αποτελεί το υπόβαθρο και προσφέρει το πλαίσιο για όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση. Και τρίτον εδώ, βρίσκεται όλη η φιλοσοφία του μάρκετινγκ, ως αφητηρία των λειτουργιών της επιχείρησης, τονίζει τις ανάγκες των πελατών. Ο Levitt, θέτει ότι η «διαδικασία πώλησης εστιάζει στις ανάγκες του πωλητή, το μάρκετινγκ εστιάζει στις ανάγκες του αγοραστή» (Levitt, 1960).

Το μάρκετινγκ ασχολείται πρώτα με τον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη και κατόπιν με την παραγωγή εκείνου του προϊόντος που ταιριάζει σε αυτές τις ανάγκες, σε αντίθεση με την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που δεν ξέρουμε ακόμα σε ποιον μπορεί να πουληθεί. Είναι σαφές, ότι μια εταιρεία με προσανατολισμό στο μάρκετινγκ είναι εκείνη στην οποία η φιλοσοφία του μάρκετινγκ διακατέχει ολόκληρο τον οργανισμό.

Εάν οι αποφάσεις στο επίπεδο του Διοικητικού συμβουλίου προσανατολίζονται στο προϊόν ή υπάρχει αδιαφορία από τα διευθυντικά στελέχη σχετικά με την φιλοσοφία του μάρκετινγκ, τότε η δουλειά του διευθυντή του μάρκετινγκ γίνεται πολύ δύσκολη. Εξίσου αναποτελεσματική μπορεί να γίνει και η λειτουργία του μάρκετινγκ, εάν άλλα τμήματα είναι μη αποδοτικά. Εάν τα έξοδα της εταιρείας είναι υψηλά, ή ο ανεπαρκής έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή τους αγοραστική αξία, καμία εφαρμογή «μάρκετινγκ» δεν πρόκειται να φέρει επιτυχία στην εταιρεία. Οι ανάγκες του πελάτη θα παραμείνουν ανικανοποίητες, όσο καλά και αν διαφημίζεται ή επίμονα πωλείται το προϊόν (Holloway, Robinson, 2003).

Η φύση των τουριστικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση οι ανάγκες τους από το μάρκετινγκ διαφέρουν από τις απαιτήσεις των υλικών αγαθών. Υπάρχουν τέσσερις κύριοι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη (Holloway, Robinson, 2003):

- § **Η άυλη φύση.** Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Δεν είναι δυνατό να εξεταστούν ή να δοκιμαστούν πριν από την αγορά τους και γι' αυτόν τον λόγο, υπάρχει ένα



στοιχείο κινδύνου από την πλευρά του αγοραστή. Αυτό είναι ένα πολύ κρίσιμο σημείο συναλλαγής. Από μια άποψη, αυτό κάνει τις υπηρεσίες μάρκετινγκ πολύ πιο εύκολες, δεν υπάρχει κανένα από τα προβλήματα της φυσικής διανομής και δεν υπάρχει ανάγκη αποθήκευσης του προϊόντος σε αποθήκες, πριν από την παράδοσή του στον πελάτη. Ωστόσο, τα άυλα προϊόντα, έχουν πολλά μειονεκτήματα. Το γεγονός ότι, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, για παράδειγμα, δεν είναι υποχρεωμένοι να αγοράσουν τα προϊόντα τους πριν τα πουλήσουν στους πελάτες τους, μειώνει τη δέσμευση τους στη πώληση και την πίστη τους σε συγκεκριμένες μάρκες. Αντί για το σύστημα διανομής, ο κλάδος τουρισμού έχει να χειριστεί ένα σύστημα κρατήσεων, το οποίο είναι απλώς μια μέθοδο ταύτισης της ζήτησης με την προσφορά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματα ενός άυλου προϊόντος και υπάρχουν μερικοί δημιουργικοί τρόποι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο στην πράξη: η ανάπτυξη οπτικοακουστικού υλικού (CD, DVD) το οποίο παράγει μια πιο πειστική και ευνοϊκή εικόνα του προϊόντος, οι χαμηλές τιμές των «δοκιμαστικών πτήσεων» σε έναν προορισμό δηλ. οι απύλητες θέσεις σε ναυλωμένες πτήσεις, μπορούσαν να διατίθενται στο αγοραστικό κοινό, σε πολύ χαμηλή τιμή σε υποψήφιους αγοραστές του πακέτου διακοπών, να «δοκιμάσουν» τους προορισμούς και την εμπειρία της πτήσης.

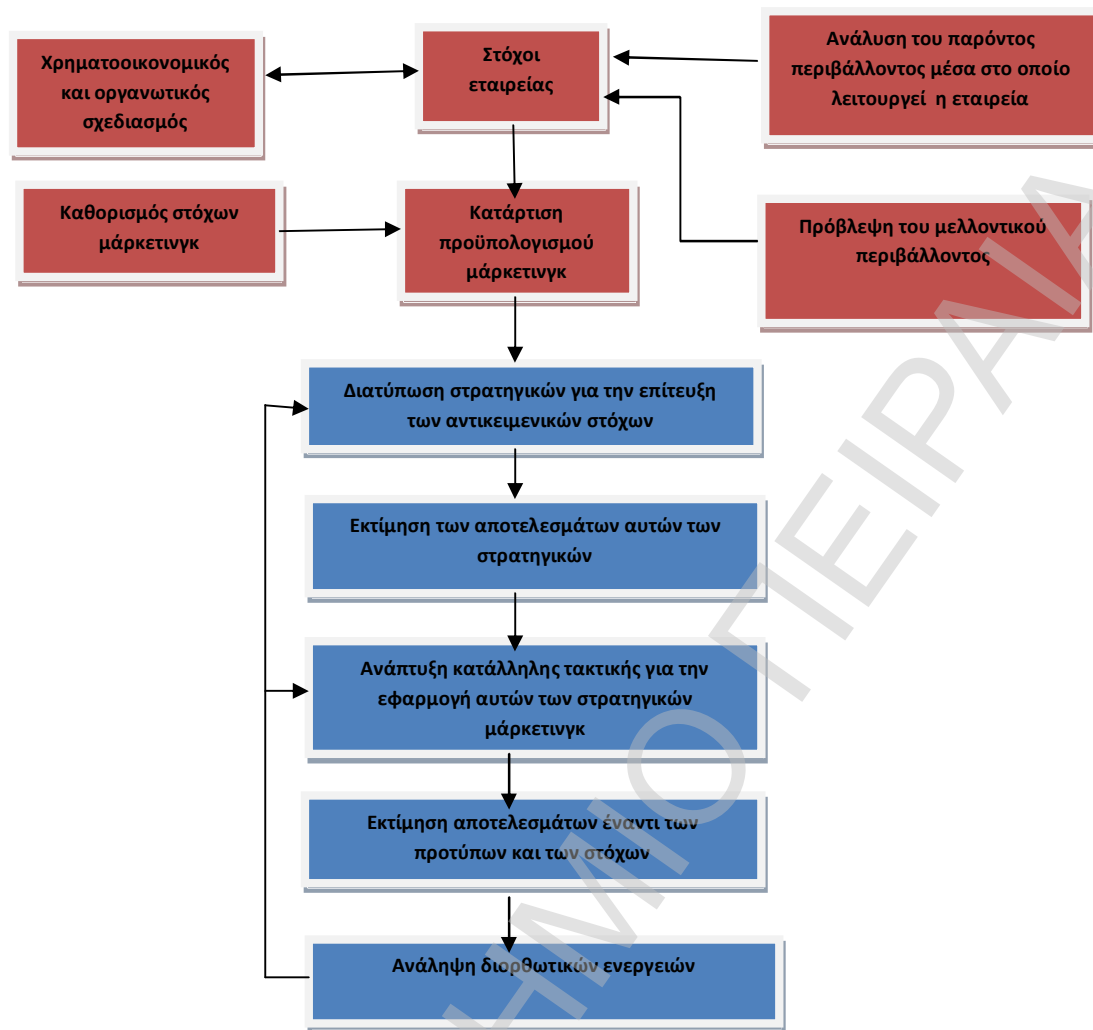
§ Η **ετερογένεια**. Τα υλικά αγαθά μπορούν με ένα καλό ποιοτικό έλεγχο, πολύ σπάνια να έχουν ελαττωματικά προϊόντα και οι πελάτες μπορούν να είναι σίγουροι και να περιμένουν από ένα προϊόν μια συγκεκριμένη ομοιομορφία και ποιότητα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τις υπηρεσίες. Οι διαδικασίες καλού ελέγχου ποιότητας μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση των ακραίων διαφορών στο βαθμό απόδοσης, δεν είναι δυνατόν όμως να επιλύσουν τα ανθρώπινα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των τουριστικών υπηρεσιών.

§ Η **ευπάθεια**. Το τουριστικό προϊόν είναι ευπαθές σε μεγάλο βαθμό. Εάν μια τηλεόραση δεν πουληθεί σήμερα, μπορεί να πουληθεί αύριο και αν χρειαστεί σε μειωμένη τιμή. Η μπορεί να αποθηκευτεί για αργότερα. Μια αεροπορική θέση όμως ή ένα δωμάτιο ξενοδοχείου που δεν έχουν πουληθεί σήμερα έχουν χαθεί για πάντα. Αυτό το γεγονός είναι πολύ σημαντικό για το μάρκετινγκ, ιδιαίτερα όταν καθορίζεται η τιμή. Το πρόβλημα επιδεινώνεται από το

γεγονός ότι ο κλάδος των ταξιδιών υποφέρει από **ζήτηση μεταβλητή στο χρόνο**. Οι τιμολογιακές στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν στη διάχυση της ζήτησης με την προσφορά ουσιαστικών μειώσεων κατά τη διάρκεια των περιόδων χαμηλής ζήτησης όμως αυτό δεν λύνει εντελώς το πρόβλημα.

**§ Η αδιαιρετότητα.** Οι υπηρεσίες είναι πολύ προσωποποιημένες και το προϊόν είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικότητας του πωλητή. Η εκπαίδευση των πωλητών είναι ζωτική για ένα επιτυχημένο μάρκετινγκ στα ταξίδια και στον τουρισμό. Το γεγονός και μόνο ότι το προϊόν είναι μια σύνθεση πολλών υπηρεσιών οδηγεί σε επιπλέον προβλήματα, που έχουν σχέση με την ανάπτυξη του προϊόντος. Σε ένα πακέτο διακοπών, οι πελάτες κατά κανόνα, θα περιμένουν να δεχτούν συγκρίσιμα επίπεδα ποιότητας σε όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τους διακανονισμούς που έχουν κάνει για το ταξίδι τους, ανεξάρτητα αν έχουν αγοράσει διακοπές υψηλής τιμής ή οικονομικές. Ο «νόμος της τουριστικής αρμονίας» αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση ποιότητας στον κλάδο των διακοπών. Εμφανίζονται όμως τώρα μερικά στοιχεία που δείχνουν ότι το μοντέλο τουριστικής ζήτησης γίνεται πιο σύνθετο, με τουρίστες περισσότερο πεπειραμένους σε ταξίδια, οι οποίοι ζητούν ένα μίγμα προϊόντων μεταβλητής ποιότητας που να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους - για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πολυτελείας σε συνδυασμό με οικονομικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της ημέρας. Τα στελέχη του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι ενήμερα για τέτοιου είδους τάσεις και να γίνουν αρκετά ευέλικτα για να τις φροντίσουν.

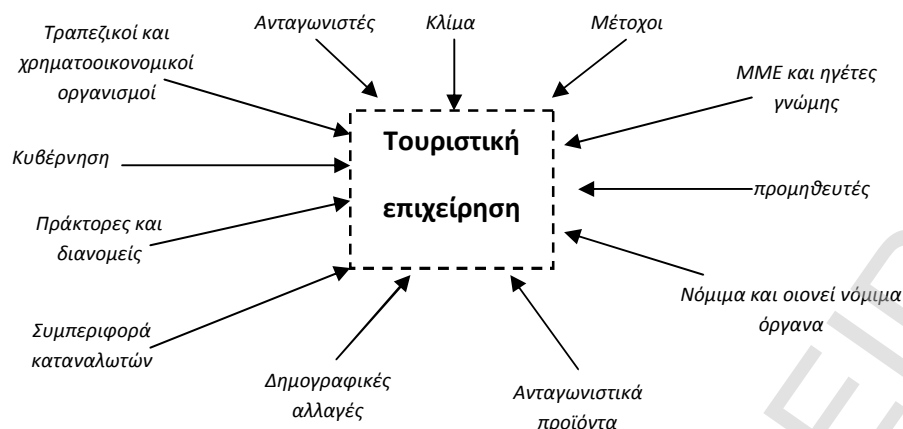
Ο **προγραμματισμός Μάρκετινγκ** είναι απαραίτητος για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Το **πρόγραμμα Μάρκετινγκ** καθορίζει τι χρειάζεται να πουληθεί σε μια δεδομένη τιμή, και πως αυτό θα επιτευχθεί με τρόπο τέτοιο, ώστε να καλύπτονται τα λειτουργικά έξοδα. Το μάρκετινγκ είναι απλώς ένα εργαλείο με το οποίο μία επιχείρηση επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της στόχους, εντοπίζοντας νέα προϊόντα και ευκαιρίες στις αγορές, αξιολογώντας τα και αναλαμβάνοντας δράση για την ανάπτυξη τους. Σε διαγραμματική μορφή, το σχέδιο δράσης μάρκετινγκ μιας επιχείρησης θα μοιάζει με αυτό που φαίνεται στο επόμενο σχήμα (Holloway, Robinson, 2003).



**ΣΧΗΜΑ 1.2:** Σχέδιο δράσης μάρκετινγκ.

Κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ πρέπει να επιτευχθεί μια ισορροπία ανάμεσα στην καθιέρωση αυστηρών γραφειοκρατικών διαδικασιών και στην εξάρτηση από τα φυσικά ταλέντα επιχειρηματικότητας. Κάθε προγραμματισμός θα πρέπει να είναι ευέλικτος για να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Εάν η εταιρεία προσκολληθεί αυστηρά στον προκαθορισμένο προγραμματισμό, κινδυνεύει να χάσει νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του. Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να κατανοήσει αρχικά τη φύση και τους στόχους του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει από τις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις. Η δραστηριότητα των ανταγωνιστικών τουριστικών επιχειρήσεων είναι ίσως ο κυρίαρχος παράγοντας του προγραμματισμού συνοδευόμενος με την πρόκληση της δεύτερης ευκαιρίας για επανεξέταση της πιθανής τους στρατηγικής για

τους επόμενους 12 μήνες. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης (Holloway, Robinson, 2003).



**ΣΧΗΜΑ 1.3:** Επιχειρηματικό περιβάλλον τουριστικής επιχείρησης.

Ένας σημαντικός παράγοντας στον τουρισμό, πάνω στον οποίο οι εταιρείες δεν ασκούν κανένα έλεγχο, είναι ο καιρός (κλίμα). Ένα κακό πρώιμο καλοκαίρι, θα προκαλέσει αργοπορημένη ζήτηση για διακοπές στο εξωτερικό, ενώ ένας ήπιος χειμώνας, τον οποίο ακολουθεί μια πολλά υποσχόμενη ζεστή άνοιξη, μπορεί να παρακινήσει τον κόσμο να κάνει διακοπές στο σπίτι. Ένας άλλος παράγοντας είναι ο πολιτιστικός, όπως είναι οι αλλαγές στη μόδα. Για παράδειγμα, ένα διαφημιστικό φυλλάδιο των αρχών της δεκαετίας του 1980, αποκαλύπτει πολλούς «χαμένους» προορισμούς, όπως η ιταλική Ριβιέρα, που τότε ήταν ένας σημαντικός προορισμός, ενώ τώρα δεν εμφανίζεται σχεδόν καθόλου. Η άλλη όψη του νομίσματος όσον αφορά τη μόδα, είναι η ακατάπαυστη έρευνα των καταναλωτών για νέες εμπειρίες και «απείραχτους» προορισμούς. Δεν είναι αρκετό, οι οργανισμοί να προσφέρουν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα διακοπών στα καθιερωμένα θέρετρα. Νέα ξενοδοχεία, νέα θέρετρα, νέες χώρες, και νέοι τύποι διακοπών, πρέπει όλα να αποτελούν μέρος ενός συνεχούς προγράμματος ανάπτυξης του προϊόντος.

Πάνω από όλα όμως οι υπάρχουσες οικονομικές επιρροές θα επηρεάσουν τη ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το βαθμό μέχρι τον οποίο οι προμηθευτές της επιβάλλουν τις τιμές στις οποίες προσφέρονται η διαμονή, οι αεροπορικές θέσεις και οι άλλες ταξιδιωτικές ευκολίες. Επίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν την **ελαστικότητα ζήτησης** για το προϊόν τους,

δηλ. το βαθμό στον οποίο, μια μεταβολή στην τιμή των διακοπών, οδηγεί σε μεταβολή της ζήτησης από τους καταναλωτές (Holloway, Robinson, 2003).

Η ζήτηση των καταναλωτών για διακοπές καθορίζεται επίσης από τη δυνατότητα υποκατάστασης του πακέτου διακοπών, όχι μόνον έναντι άλλων τύπων διακοπών, αλλά επίσης έναντι άλλων αγαθών και υπηρεσιών, όπως είναι ένα καινούργιο στερεοφωνικό σύστημα ή ένα σαλόνι για το καθιστικό. Στην οικονομική επιστήμη χρησιμοποιούν τον όρο **σταυροειδής ελαστικότητα** της ζήτησης, για να περιγράψουν αυτόν τον εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα που αφορά το ποσοστό της μεταβολής στη ζήτηση του αγαθού X, που προέρχεται από την μεταβολή της τιμής κάποιου άλλου αγαθού Ψ (Κιόχος, 1994). Οι ετήσιες διακοπές έχουν γίνει πλέον συνήθεια για εκατομμύρια ανθρώπους, οι οποίοι έχουν δείξει ότι προτιμάνε να θυσιάσουν αγορές καταναλωτικών αγαθών, προκειμένου να συνεχίσουν να κάνουν τις διακοπές τους στον ήλιο ακόμα και σε περιόδους ύφεσης. Θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η ζήτηση για διακοπές μπορεί επίσης να επηρεαστεί από τη ζήτηση για αγαθά που είναι «της μόδας», τα οποία συναγωνίζονται για τα χρήματα των διακοπών.

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες υπάρχει και μια πληθώρα άλλων που είναι δυνατόν να επηρεάζουν τους επιχειρηματικούς στόχους μιας εταιρείας. Οι δημογραφικές αλλαγές όπως μια αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, μια μείωση του ποσοστού μιας ορισμένης ηλικιακής ομάδας, όπως και αλλαγές στις παραδοσιακές συνήθειες του γάμου, θα πρέπει να κατανοηθούν και να ληφθούν υπόψη στον προγραμματισμό για τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους, ενώ η ανάγκη κατανόησης των απαιτήσεων των μετόχων για την καταβολή ικανοποιητικών μερισμάτων πρέπει επίσης να συμπεριληφθεί στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό μάρκετινγκ της εταιρείας.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στην πραγματικότητα σε μια ιδιαίτερα ευπαθή θέση, αφού είναι δυνατόν να επηρεαστούν και από τις αλλαγές στο περιβάλλον των καταναλωτών τους, αλλά και από αλλαγές στις χώρες στις οποίες λειτουργούν. Μπορεί να λειτουργούν σε μια περιοχή, στην οποία να εμφανιστεί ξαφνικά πολιτική αστάθεια, όπου η ασφάλεια των πελατών τους, να μην μπορεί πια να εξασφαλιστεί, ή να υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις. Για αυτό το λόγο, θα

πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αντιδράσουν γρήγορα και να τροποποιήσουν τα προγράμματά μάρκετινγκ τους.

Μια εταιρεία μόλις αξιολογήσει τη θέση της στην αγορά, έχει, σε γενικές γραμμές, τρεις κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να κινηθεί στρατηγικά (Holloway, Robinson, 2003):

- § Ηγεσία χαμηλής τιμής.
- § Διαφοροποίηση προϊόντος.
- § Εστίαση στην αγορά.

Μια τουριστική επιχείρηση αν θεωρήσει ότι μπορεί να χάσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει, μπορεί αν επιλέξει να αυξήσει τις προσπάθειες για πωλήσεις, να βελτιώσει με κάποιο τρόπο το προϊόν ή να βρει τρόπους να μειώσει τις τιμές του για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της.

Όμως μια εταιρεία μετράει που βρίσκεται σε μια δεδομένη στιγμή και πρέπει επίσης να καθορίζει και το που πάει, αλλά και το που θα είναι σε κάθε χρονική στιγμή στο μέλλον σύμφωνα με το πρόγραμμα του μάρκετινγκ. Τα προγράμματα μάρκετινγκ περιλαμβάνουν συνήθως βραχυπρόθεσμες προβλέψεις (μεταξύ τριών και έξι μηνών) και μεσοπρόθεσμες έως μακροπρόθεσμες προβλέψεις της αναμενόμενης απόδοσης. Οι πρώτες μπορεί να κάνουν χρήση απλών στατιστικών αρχών για την πρόβλεψη πωλήσεων και για τις καθημερινές τακτικές αποφάσεις μάρκετινγκ (π.χ. είναι η μείωση τιμών για καθυστερημένες κρατήσεις πακέτων διακοπών). Πιο μακρινές προβλέψεις, έχουν την τάση να είναι πιο υποκειμενικές, επειδή αντλούν στοιχεία από μια ευρύτερη ποικιλία τεχνικών μεθόδων προβλέψεων και χρησιμοποιούνται ως βοήθημα για τη λήψη αποφάσεων στρατηγικής μάρκετινγκ όπως η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη βοηθάει να προσδιοριστούν οι μεταβαλλόμενες τάσεις στον ταξιδιωτικό τομέα, δίνοντας στην εταιρεία τη δυνατότητα να δράσει εκ των προτέρων στην περίπτωση που ένας συγκεκριμένος προορισμός φαίνεται να φθίνει, έτσι ώστε να είναι δυνατή η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος που θα καλύψει το κενό. Τα όργανα του δημόσιου τομέα στον τουρισμό, τείνουν να παίρνουν τις προβλέψεις πιο σοβαρά από ότι ο ιδιωτικός τομέας και οι προβλέψεις χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν αναπτυξιακές πολιτικές της κυβέρνησης ή της τοπικής αυτοδιοίκησης για να βοηθήσουν την τοπική ανάπτυξη και απασχόληση (Holloway, Robinson, 2003).

Εάν η πρόβλεψη πρόκειται να έχει οποιαδήποτε αξία, θα πρέπει να διεξαχθεί συστηματικά και να γίνει αντικείμενο συνεχούς αναθεώρησης στο φως των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Λαμβάνοντας υπόψη ακόμη και τα τυπικά περιθώρια λάθους που υπάρχουν στις περισσότερες προβλέψεις, η διαδικασία θεωρείται μια βελτίωση της μεθόδου του «καλού ένστικτου» που χρησιμοποιούν οι περισσότερες ταξιδιωτικές επιχειρήσεις.

Βάση οποιαδήποτε πρόβλεψης θα είναι η μέτρηση της **υπάρχουσας ζήτησης** στην αγορά δηλ. πόσες διακοπές, επισκέψεις ή οτιδήποτε άλλο πουλάει αυτήν την στιγμή η επιχείρηση. Αν πάρουμε για παράδειγμα μια τουριστική επιχείρηση, η οποία εξειδικεύεται αποκλειστικά σε διακοπές μέτριου κόστους από ένα συγκεκριμένο τοπικό αεροδρόμιο. Για να προβλέψει τη ζήτηση, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ή να υπολογίσει (Holloway, Robinson, 2003):

- § Τον αριθμό των κατοίκων που μένουν στην περιοχή του αεροδρομίου.
- § Την αναλογία εκείνων που είναι πιθανό να αγοράσουν πακέτο διακοπών για το εξωτερικό.
- § Πόσοι από αυτούς είναι πιθανό να πάρουν ένα πακέτο στην τιμή και για τους προορισμούς που προσφέρονται από το πρόγραμμα της εταιρείας.

Τέλος, η εταιρεία πρέπει να καθορίσει, την αναλογία εκείνων που επιθυμούν να αγοράσουν τα πακέτα της εταιρείας αντί για εκείνα των ανταγωνιστών που προσφέρουν πτήσεις στον ίδιο προορισμό από το ίδιο αεροδρόμιο.

Γενικά η πρόβλεψη θα πρέπει να γίνεται σε τρία επίπεδα (ΣΧ. 1.4):

- § Περιβαλλοντικές προβλέψεις (οικονομικοί, πολιτικοί κλπ. παράγοντες).
- § Προβλέψεις για τον κλάδο (επίπεδο ανταγωνισμού & απόδοσης, νομοθεσία, εξωτερικοί παράγοντες επίδρασης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της εταιρείας).
- § Εταιρικές προβλέψεις (προσδοκίες πωλήσεων).

Με βάση τη γενική στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας και με τη βοήθεια των προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση, το στέλεχος μάρκετινγκ μπορεί να αρχίσει να αξιολογεί την ανάπτυξη του νέου προϊόντος, που είναι απαραίτητο να ανταποκρίνεται στους γενικούς αντικειμενικούς στόχους του μάρκετινγκ.

Η κατάρτιση ενός γενικού προϋπολογισμού μάρκετινγκ, είναι μέρος της διαδικασίας του οικονομικού προγραμματισμού της εταιρείας, θα πρέπει όμως να είναι αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων ανάμεσα στον επικεφαλής της διεύθυνσης του μάρκετινγκ και άλλων στελεχών του προγραμματισμού. Αυτοί οι προϋπολογισμοί βασίζονται, κατά κανόνα σε υπολογισμούς των εσόδων από πωλήσεις και της χρηματικής ροής για το προσεχές έτος και εισάγουν ένα μέτρο ελέγχου στις δαπάνες κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ο προϋπολογισμός καθορίζει τόσο τους πόρους της διεύθυνσης περιλαμβανομένου και του προσωπικού, όσο και τις δαπάνες προώθησης (Holloway, Robinson, 2003).



**ΣΧΗΜΑ 1.4:** Επίπεδα προβλέψεων.

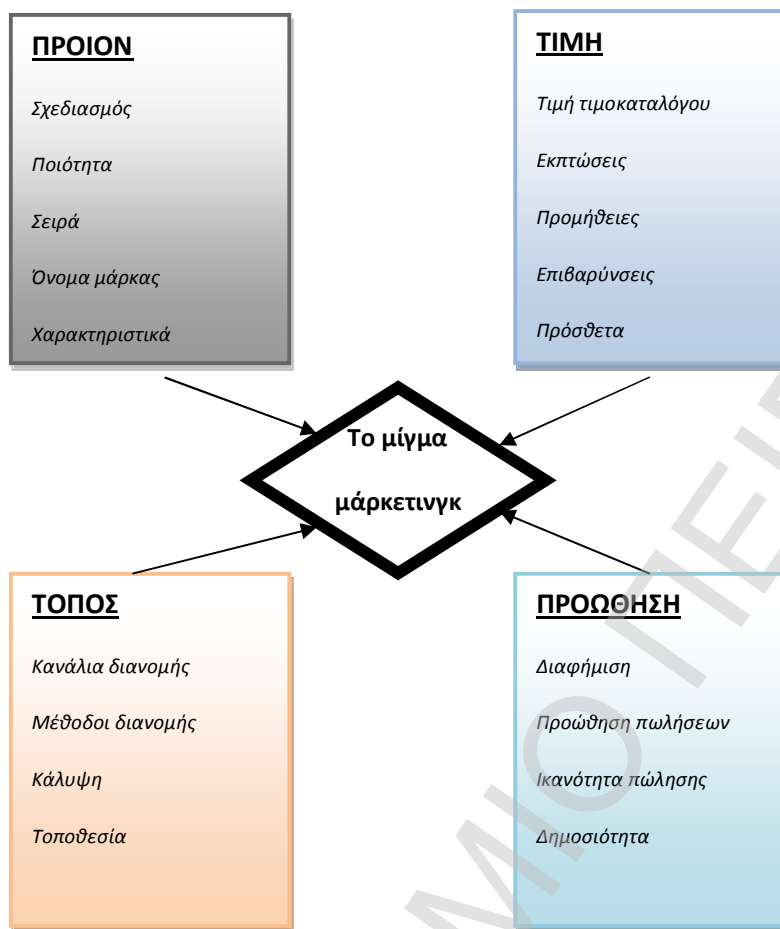
Κανένα πρόγραμμα μάρκετινγκ δεν πρόκειται να είναι αποτελεσματικό, εάν η επιχείρηση δεν είναι κατάλληλα εξοπλισμένη για να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση στο σύνολο της αναπτύσσει μια προσέγγιση που προσανατολίζεται στο μάρκετινγκ, με προσωπικό που έχει κοινούς στόχους και πρόθεση να τους πετύχει. Μέσα στο ίδιο το τμήμα του Μάρκετινγκ, το προσωπικό πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένο, ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά. Αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική οργάνωση προσωπικού. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους μπορεί να οργανωθεί ένα τμήμα μάρκετινγκ (Holloway, Robinson, 2003):

- § λειτουργική οργάνωση,
- § γεωγραφική οργάνωση,
- § Οργάνωση κατά προϊόν και επωνυμία,
- § και οργάνωση κατά αγορά.



Η έννοια του **μίγματος μάρκετινγκ**, είναι μια από τις πιο σημαντικές στο μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ, ορίζεται από τον Kotler, ως (Kotler, 1994): «*Το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που η εταιρεία χρησιμοποιεί στην προώθηση των στόχων του μάρκετινγκ στις αγορές – στόχους*». Αυτά τα επονομαζόμενα «*εργαλεία*» είναι πολυάριθμα και μπορούν την κατάλληλη στιγμή να μπουν τέσσερις κατηγορίες γνωστές ως **4P (Product-προϊόν, Price-τιμή, Place-τόπος, Promotion-προώθηση)** (ΣΧ.1.5). Μια τουριστική επιχείρηση αντιμετωπίζει ποικιλία αποφάσεων όταν σχεδιάζει τον ετήσιο προγραμματισμό μάρκετινγκ. Στην πράξη, θα χρειαστεί μια πολύ μεγαλύτερη ποικιλία αποφάσεων για τη στρατηγική που θα πρέπει να υιοθετηθεί και τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγραμματισμού.

Κάθε πρόγραμμα που καταρτίζει μια εταιρεία, θα πρέπει να υπόκειται σε έλεγχο. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει οι στόχοι του προγράμματος μάρκετινγκ να είναι σαφείς και καθένας από αυτούς να είναι ποσοτικός και μετρήσιμος. Θα πρέπει να απαιτείται έλεγχος στις δαπάνες του προϋπολογισμού και η απόδοση καθενός στοιχείου στο πρόγραμμα θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς για να εξασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα πορεύεται προς τους στόχους του. Κάθε απόκλιση από αυτό θα απαιτήσει ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης ή εναλλακτικά μέτρα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Holloway, Robinson, 2003).



**ΣΧΗΜΑ 1.5:** Μίγμα μάρκετινγκ.

Σε ένα **σύστημα ελέγχου**, εντοπίζονται πέντε διαφορετικοί τύποι ελέγχου (Holloway, Robinson, 2003):

§ **Έλεγχος Απόδοσης.** Αυτός έχει σκοπό να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί τους καθορισμένους στόχους της. Οι στόχοι που ορίζονται σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλαμβάνουν θέματα όπως:

- κύκλος εργασιών,
- αποδοτικότητα,
- μερίδιο αγοράς,
- απόδοση επενδύσεων,
- ποιότητα και
- στάσεις καταναλωτών.

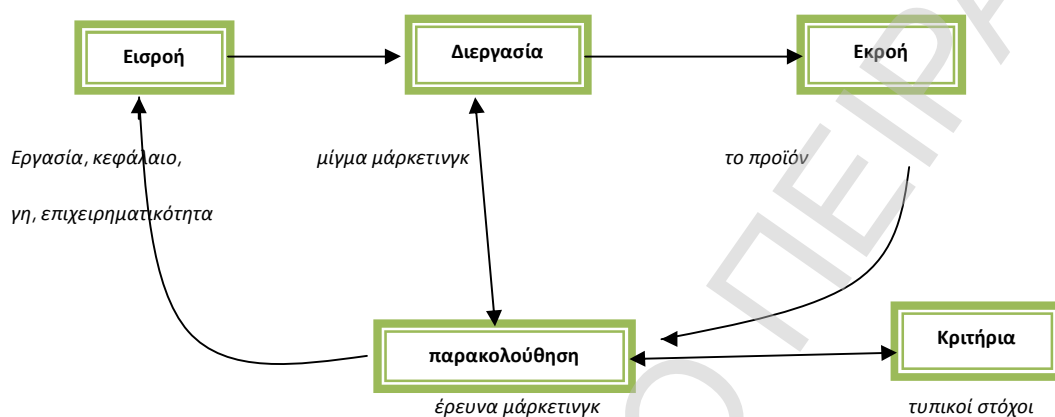
§ **Ποιοτικός Έλεγχος.** Αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, η διατήρηση του ελέγχου ποιότητας σε ένα προϊόν όπως ο τουρισμός, λόγω παραγόντων που

δεν μπορούν να προσδιοριστούν επακριβώς όπως ο καιρός, απρόσμενα πολιτικά ή άλλα γεγονότα.

- § **Οικονομικός Έλεγχος.** Η χρήση δεικτών για το καθορισμό των δαπανών του μίγματος μάρκετινγκ είναι ένα συνηθισμένο μέσο απόδοσης αλλά όχι και απόλυτα ακριβές. Η διεύθυνση θα πρέπει να ελέγχει συνεχώς το κόστος πωλήσεων, προώθησης και άλλες συναφείς δαπάνες λόγω των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς.
- § **Έλεγχος Λειτουργικότητας.** Εάν ο έλεγχος της απόδοσης έδειξε αδυναμία σε κάποια σημεία του μάρκετινγκ της επιχείρησης, θα χρειαστεί ανάλυση για να καθοριστεί εάν αυτό που πρέπει να αλλάξει κατά κάποιο τρόπο είναι οι δραστηριότητες μάρκετινγκ ή η δομή της διεύθυνσης, ώστε το μάρκετινγκ να γίνει πιο αποδοτικό. Ακόμα και αν επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ, ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις τουριστικές επιχειρήσεις απαιτούν τη συνεχή αναζήτηση τρόπου μείωσης των δαπανών χωρίς να εξασθενήσει η αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει επανεκτίμηση του μίγματος μάρκετινγκ. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα μέσα μέτρησης της επιτυχίας και όχι μόνο ο κύκλος εργασιών.
- § **Στρατηγικός Έλεγχος.** Κατά διαστήματα είναι αναγκαίο να εξετάζεται η συνολική διαδικασία με την οποία καθιερώνεται η στρατηγική μάρκετινγκ στην επιχείρηση, έτσι ώστε να κρίνεται αν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που της παρουσιάζονται. Αυτό συνεπάγεται ανώτερα στελέχη εκτός της διεύθυνσης, θα μελετήσουν το βαθμό προσανατολισμού της διεύθυνσης και της εταιρείας ως συνόλου προς την αγορά, το πόσο καλά οργανωμένα είναι, ώστε να μπορεί να εντοπίζει ευκαιρίες, όταν αυτές παρουσιάζονται και να τις αξιοποιεί, και το πόσο καλά η εταιρεία σχεδιάζει τις στρατηγικές της.

Συμπερασματικά, η λειτουργία του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, αποτελεί μέρος του **επιχειρηματικού συστήματος**, όπου συγκεκριμένες **εισροές** σε μια επιχείρηση, όπως η εργασία, τα χρήματα και η επιχείρηση, δημιουργούν μια **διεργασία**, η οποία έχει σκοπό την παραγωγή ενός τελικού προϊόντος για τους καταναλωτές. Αυτό το τελικό προϊόν αποτελεί την **εκροή** της επιχείρησης. Ένα σύστημα, μπορεί να οριστεί ως μια εισροή, μια διεργασία και μια εκροή και ο αντικειμενικός σκοπός του καλού μάνατζμεντ είναι να εξασφαλίσει ότι η εισροή και η διεργασία υπόκεινται σε **συνεχή**

**παρακολούθηση**, ώστε να εξασφαλίζεται ότι η εκροή είναι το σωστό προϊόν, στη σωστή τιμή, στο σωστό τόπο και χρόνο, ένας κλασικός ορισμός του καλού μάρκετινγκ. Βασικό σημείο εδώ είναι η παρακολούθηση, η διεργασία που θα ελέγχει την καλή λειτουργία του συστήματος προσφέροντας την αναγκαία πληροφόρηση για εκτέλεση τυχόν αλλαγών που απαιτούνται για την καλή λειτουργία του συστήματος (ΣΧ.1.6).



**ΣΧΗΜΑ 1.6:** Το σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης.

Συνολικά το μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση διεξάγεται σε τρία στάδια: πριν τη δράση (ανάπτυξη συστήματος πληροφοριών, έρευνα αγοράς, καθορισμός αντικειμενικών στόχων), στην δράση (εφαρμογή προγράμματος μάρκετινγκ) και μετά την δράση (έλεγχος λειτουργίας) (Holloway, Robinson, 2003).

## 1.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε η παρουσίαση τριών αλληλένδετων θεμάτων: τουρισμός, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μάρκετινγκ. Ειδικότερα παρουσιάστηκε το φαινόμενο του τουρισμού, οι επιδράσεις και οι επιπτώσεις στην οικονομία και κοινωνία. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφορούν βασική κατηγορία των τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικά στην Ελλάδα υπάρχει σημαντική αύξηση τα τελευταία 15 έτη. Η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τον τουριστικό κλάδο παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία (δανειακές & φορολογικές υποχρεώσεις, ρευστότητα), και στην κοινωνία (ανεργία). Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την λειτουργία της επιχείρησης. Για να είναι αποδοτικό πρέπει ολόκληρη η επιχείρηση να διαπνέεται από την φιλοσοφία του. Το τουριστικό μάρκετινγκ διέπεται από κάποια ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά που ακολουθούν το τουριστικό προϊόν: άυλη φύση, ετερογένεια, ευπάθεια και αδιαιρετότητα και απαιτεί ειδική προσέγγιση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 1.8 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., 2007, *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Βαρβαρέσος, Σ., 2000, *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές* (2<sup>η</sup> έκδοση), Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Burns, P. Holden, A., 1995, *Tourism: A New Perspective*, Prentice Hall.

ΕΣΥΕ, *Δελτίο Τύπου: Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα πάσης φύσεως Ξενοδοχειακά Καταλύματα και Κάμπινγκ Έτους 2008 (Οριστικά στοιχεία)*, Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), 21-09-2009, [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), αποκτήθηκε 21-08-09.

Goeldner, R. C. Ritchie, B., 2005, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons, USA.

Ηγουμενάκης, Ν. Κραβαρίτης, Κ., 2004, *Τουρισμός: Βασικές Έννοιες*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Holloway, J. C., Robinson, C., 2003, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, μτφρ. Τόλιου, Χρ., Σοκοδήμος, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ίκκος, Α., 2009, *Η Επίπτωση της Οικονομικής Κρίσης στον Ελληνικό Τουρισμό, Παρουσίαση στο 3<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο tourism & property*, Αθήνα 23-3-2009.

Κανελλόπουλος, Κ. Χ., 1990, *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις: International Publishing.

Kotler, P., 1994, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Hemel Hempstead, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, pp.98.

Κιόχος, Π. 1994, *Αρχές Οικονομικής Επιστήμης (Μικροοικονομική Θεωρία)*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Levitt, T., 1960, *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 45-56.

Paraskevas, A., 2001, “Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13:5, pp. 251-258.

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009, *Στα όρια της αντοχής του ελληνικού τουρισμού, Αφιέρωμα: Η 74<sup>η</sup> ΔΕΘ στην σκιά της ύφεσης*, ΤΟ ΒΗΜΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ ,6 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2009, σελ. 24-25.

Χυτήρης, Λ., 1996, *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ»

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια σημαντική ξενοδοχειακή μονάδα στην ελληνική τουριστική οικονομία είναι το ξενοδοχείο ΤΙΤΑΝΙΑ. Η εταιρεία ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, διαθέτει το ξενοδοχειακό συγκρότημα ΤΙΤΑΝΙΑ στο κέντρο της Αθήνας στην Πανεπιστημίου 52 (ΠΙΝΑΚ.2.1). Λειτουργεί εδώ και 30 έτη, διαθέτοντας πρόσβαση στο εμπορικό και πολιτιστικό κέντρο της Αθήνας (Ακρόπολη, το Πανεπιστήμιο Αθηνών, η Ακαδημία, η Εθνική βιβλιοθήκη, άλλα ιστορικά μνημεία, στα μέσα μαζικής μεταφοράς όπως μετρό, ηλεκτρικός σιδηρόδρομος). Το συγκρότημα διαθέτει parking 230 θέσεων, με 24ωρη λειτουργία για την διευκόλυνση των πελατών. Απέχει περίπου 30 χλμ από το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος. Είναι ένα ξενοδοχείο 4 αστέρων (4\*) με ποικιλία διευκολύνσεων – παροχών (5\*) (ΤΙΤΑΝΙΑ, 2009α, 2009β).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Στοιχεία της εταιρίας

<b>ΤΙΤΑΝΙΑ</b>	<b>ΑΕ</b>	<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ</b>
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>		
Α.Φ.Μ.: 094032568		
ΑΡ.Μ.Α.Ε.: 1676		
Διεύθυνση - Τ.Κ.: Πανεπιστημίου 52, Αθήνα 10678		

Τα δωμάτια διαθέτουν μεγάλη άνεση και στυλ αντίστοιχο της πολυτέλειας που διαθέτουν ξενοδοχεία 4\*. Η εταιρεία θεωρεί ότι η τοποθεσία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος στο κέντρο της Αθήνας προσφέρει μια ιδανική επιλογή για τους επισκέπτες που επιθυμούν να απολαύσουν τη κουλτούρα, την ιστορία, τα μαγαζιά και τη νυχτερινή ζωή της Αθήνας, σύμφωνα με την διαφημιστική καμπάνια της (ΕΙΚ.2.1) (ΤΙΤΑΝΙΑ, 2009α, HOLIDAY, 2009).



**Titania Hotel, Location : Αττική - Αθήνα**

(BB)  Official rating : 4 Stars (4\*)



**ΕΙΚΟΝΑ 2.1:** Πρόσοψη του ξενοδοχείου TITANIA ΑΕ.

Η εταιρεία προχώρησε σε ριζική ανακαίνιση (2004, στα πλαίσια της ολυμπιακής προετοιμασίας) του ξενοδοχειακού συγκροτήματος TITANIA. Υπήρξε ανακαίνιση του χώρου υποδοχής, με ολόλευκο Πεντελικό μάρμαρο και με ψηφιδωτά, επίσης του cafe Brasserie επί της οδού Πανεπιστημίου και της νέα διαμορφωμένης στοάς με φωτισμό, μάρμαρα, φυτά. Το ανακαινισμένο TITANIA με τα καταστήματα της περιοχής συμβάλουν στην γενικότερη αισθητική και εμπορική διαμόρφωση της περιοχής (TITANIA, 2009α, HOLIDAY, 2009).

## 2.2 ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ TITANIA ΑΕ

Το ξενοδοχείο TITANIA ΑΕ διαθέτει τις παρακάτω εγκαταστάσεις και εξοπλισμός:

### I. Υπηρεσίες προσφερόμενες από το Titania Hotel

- Εστιατόριο(α)
- Μπαρ(ς)
- Συνεδριακοί Χώροι
- Υπηρεσίες Διαδικτύου

### II. Τύποι δωματίων στο/σε Titania Hotel

#### Δίκλινο με Διπλό 2 Μονά Κρεβάτια (A )

- Room Service
- Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- Κλιματισμός
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο

#### Μονόκλινο Δωμάτιο (B )

- Room Service
- Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- Κλιματισμός
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο

- meeting rooms

-business center

-Το **Europa Conference & Banqueting Hall (ΕΥΡΩΠΗ)** του ξενοδοχείου TITANIA με τις αίθουσες **ΝΙΚΗ, ΑΠΟΛΛΩΝ, ΑΘΗΝΑ, ΒΕΡΓΙΝΑ και ΟΛΥΜΠΙΑ** έχει δυνατότητα υποδοχής 900 ατόμων και διαθέτει τα πλέον προηγμένα συστήματα οπτικό-ακουστικού εξοπλισμού. Στόχος του Europa Hall είναι να διεξάγονται εκδηλώσεις γάμου, εορτών, συνεδρίων, ημερίδων.

-Στον 10ο όροφο του ξενοδοχείου διατίθενται ακόμη τέσσερις αίθουσες, **ΟΜΗΡΟΣ, ΣΩΚΡΑΤΗΣ, ΠΛΑΤΩΝ & ΣΟΛΩΝ**, που αποτελούν το συνεδριακό χώρο **ΟΥΡΑΝΟΣ**, συνολικής χωρητικότητας 350 ατόμων που διαθέτουν φυσικό φωτισμό και αερισμό, με θέα στην Ακρόπολη, και προσφέρουν το καλύτερο περιβάλλον για διεξαγωγή εκδηλώσεων (γάμου, εορτών, συνεδρίων, ημερίδων).

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Ξενοδοχείο TITANIA στο τομέα της διαμονής είναι οι εξής (TITANIA, 2009α):

- Κατάλογος Πληροφοριών Ξενοδοχείου,
- αφύπνιση,
- υπηρεσία μignonμάτων,
- NON-SMOKING ROOMS και
- Rooms for Disabled People (AMEA).

Το ξενοδοχείο TITANIA διαθέτει μια σειρά από πολυτελή αλλά και ποιοτικά **εστιατόρια & bar** για την εξυπηρέτηση των πελατών του (La Brasserie, Olive Garden). Το ξενοδοχείο TITANIA πιστοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2008, για τις υπηρεσίες «*Μαζικής Εστίασης*», για την ασφάλεια και Υγιεινή των τροφίμων και ειδικότερα για την Παραλαβή, Προετοιμασία και Παραγωγή εδεσμάτων της κεντρικής κουζίνας και παράθεσής τους στις μονάδες εστίασης του ξενοδοχείου, βάσει του Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005. Το Πιστοποιητικό, το οποίο είναι διάρκειας 3 ετών, εκδόθηκε από την TÜV HELLAS και φέρει τον Αριθμό Εγγραφής Νο049080088. Τέλος το ξενοδοχείο TITANIA επεκτείνει τις δραστηριότητες του και στο χώρο του **Catering**. Αναλαμβάνει από ένα μικρό γεύμα σε ένα χώρο, μία κοινωνική εκδήλωση, έως ένα επαγγελματικό συνέδριο. Αξιοποιεί την τεχνογνωσία και ποιότητα των βραβευμένων chef και του εξειδικευμένου προσωπικού υποστήριξης (TITANIA, 2009α, 2009β).



**ΕΙΚΟΝΑ 2.2:** Εικόνα από συνεδριακό χώρο.

### **2.3 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ**

Το ξενοδοχείο TITANIA προσφέρει μια σειρά υπηρεσιών υψηλής ψηφιακής τεχνολογίας:

- Υψηλής ταχύτητας πρόσβαση στο Διαδίκτυο (παρέχεται πρόσβαση ενσύρματα και ασύρματα είτε με φορητό είτε με την τηλεόραση στα δωμάτια, στους χώρους συμβουλίων, συνεδριάσεων). Η σύνδεση στο Διαδίκτυο τρέχει με ταχύτητα 0.5 Mb το δευτερόλεπτο τουλάχιστον, είναι άμεσα εφικτή και μπορεί να τρέξει και με περισσότερα Mb.
- Διατίθενται ασύρματες συνδέσεις για ανοικτούς χώρους (π.χ. στο χώρο του μπαρ, στο Lobby, στο Reception ).
- Διατίθεται σύνδεση με τα συστήματα BBSM, CISCO.
- Υποστήριξη για Win95, 98, 2000, NT, Macintosh OS X.
- Ασύρματη σύνδεση με τα συνήθη δεδομένα Wi-Fi 802.11 b.
- Οι χρεώσεις που προκύπτουν στα δωμάτια στέλνονται αυτόματα στο PMS.
- Στους χώρους συναντήσεων καθώς και τους ανοικτούς χώρους, οι χρήστες προπληρώνουν το ξενοδοχείο.
- Διατίθενται Digital Pay Movies (γίνεται δορυφορική λήψη αρχείων και λογισμικό κατ' ευθείαν στο δωμάτιο.
- Διάθεση ψηφιακού στερεοφωνικού κατόπιν ζήτησεως.

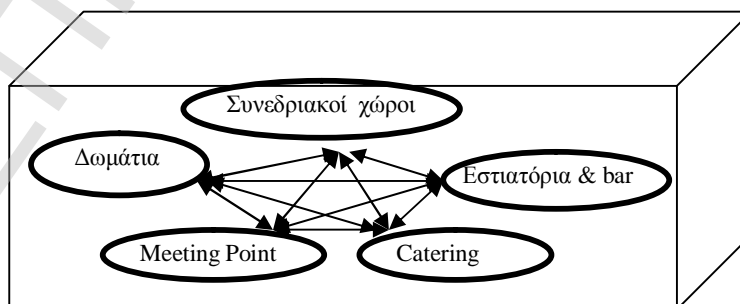
- Διαδίκτυο (Internet) στην Τηλεόραση.
- Χαρακτηριστικά και υπηρεσίες αλληλεπίδρασης (σε δέκα διαφορετικές γλώσσες για να ταιριάζουν με το προφίλ των πελατών).

Επιπρόσθετα το ξενοδοχείο TITANIA διαθέτει δυναμική ιστοσελίδα-ιστότοπο (website) σε 3 γλώσσες (ΕΛΛΗΝΙΚΗ, ΑΓΓΛΙΚΗ, ΡΩΣΙΚΗ) τον [www.titania.gr](http://www.titania.gr).

## 2.4 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ

Η εταιρεία TITANIA ΑΕ διαθέτει το συγκρότημα του ξενοδοχείου TITANIA (Πανεπιστημίου 52) στο κέντρο της Αθήνας με τους χώρους που περιλαμβάνει. Το **Τουριστικό Προϊόν (ΤΠ)** που παρέχει και που αποτελείται από τα εξής (ΣΧ.2.1):

- δωμάτια ποιότητας (4\*) με ανέσεις και διευκολύνσεις (5\*),
- εστιατόρια & bar (2) με ποιοτική κουζίνα (πιστοποίηση),
- συνεδριακούς χώρους (2) με σειρά αιθουσών για οργάνωση και υποστήριξη εκδηλώσεων (συνέδρια, ημερίδες, συνδικαλιστικές-πολιτικές-κοινωνικές εκδηλώσεις, γάμοι, βαφτίσια) ,
- meeting Point για επαγγελματικές συναντήσεις ή κοινωνικές επαφές δίπλα στο κέντρο της Αθήνας (με τις αντίστοιχες παροχές από θέμα μεταφορών-μετρό, ΗΛΠΑΠ, ΟΑΣΑ, ταξί, υπηρεσιών, πολιτισμού, εκπαίδευσης), στα εστιατόρια & bar – καφετέρια, στα meeting rooms και στο business center,
- και δραστηριότητες Catering.

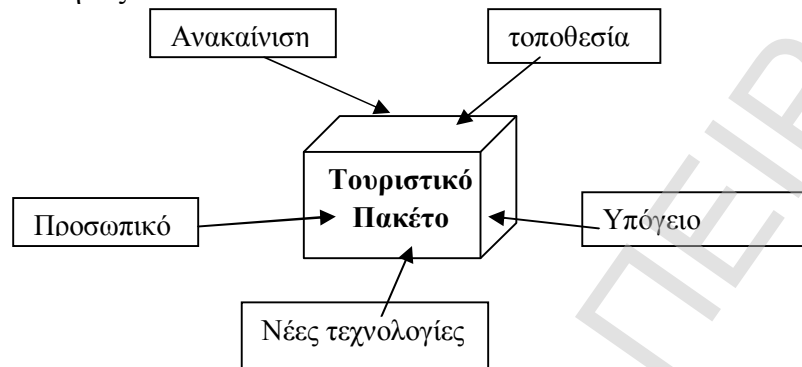


ΣΧΗΜΑ 2.1: Τουριστικό Πακέτο TITANIA ΑΕ.

Για την υποστήριξη του ΤΠ η εταιρεία βασίζεται στα εξής (ΣΧ.2.2):

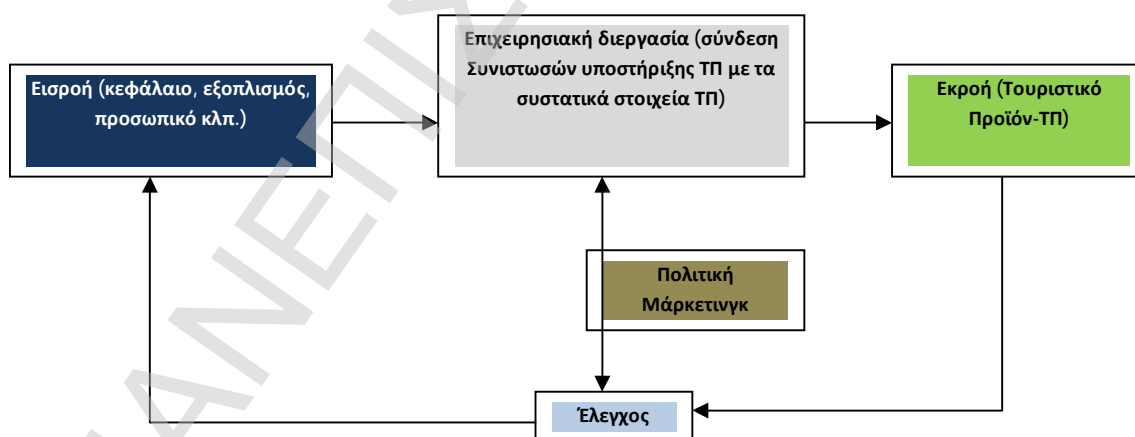
- προσωπικό (ξενοδοχειακής εξυπηρέτησης, εστιατορίων & bar – καφετέριας, υποστήριξης εκδηλώσεων, κλπ.)

- στην χρήση νέων τεχνολογιών,
- στην ανακαίνιση που έγινε κατά την περίοδο της ολυμπιακής προετοιμασίας της Αθήνας (2004),
- στο υπόγειο parking 230 θέσεων και
- στην τοποθεσία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος δίπλα στο κέντρο της Αθήνας.



**ΣΧΗΜΑ 2.2:** Συνιστώσες υποστήριξης του Τουριστικού Πακέτου.

Η **Πολιτική Μάρκετινγκ** (ΠΜ) της εταιρείας TITANIA ΑΕ αποτελεί βασικό στοιχείο της και επίσης δράση για την εκροή (αποτέλεσμα) του επιχειρηματικού συστήματος της που είναι το ΤΠ (ΣΧ.2.3). Για την επιτυχία της πρέπει θετικά να συνυπάρχουν και να αλληλεπιδρούν οι συνιστώσες που υποστηρίζουν το ΤΠ (προσωπικό, τοποθεσία, υπόγειο parking, νέες τεχνολογίες κλπ.) σε συνδυασμό με τα συστατικά στοιχεία του ΤΠ (δωμάτια, συνεδριακοί χώροι κλπ.).



**ΣΧΗΜΑ 2.3:** Επιχειρησιακό σύστημα TITANIA ΑΕ.

Συνολικά θα μπορούσε να περιγραφεί το ΤΠ ως:

$$\text{ΤΠ} = \{\text{δωμάτια, συνεδριακοί χώροι, meeting point, Εστιατόρια \& bar}\} \quad (2.1)$$

Οι συνιστώσες που υποστηρίζουν το ΤΠ περιγράφεται ως:

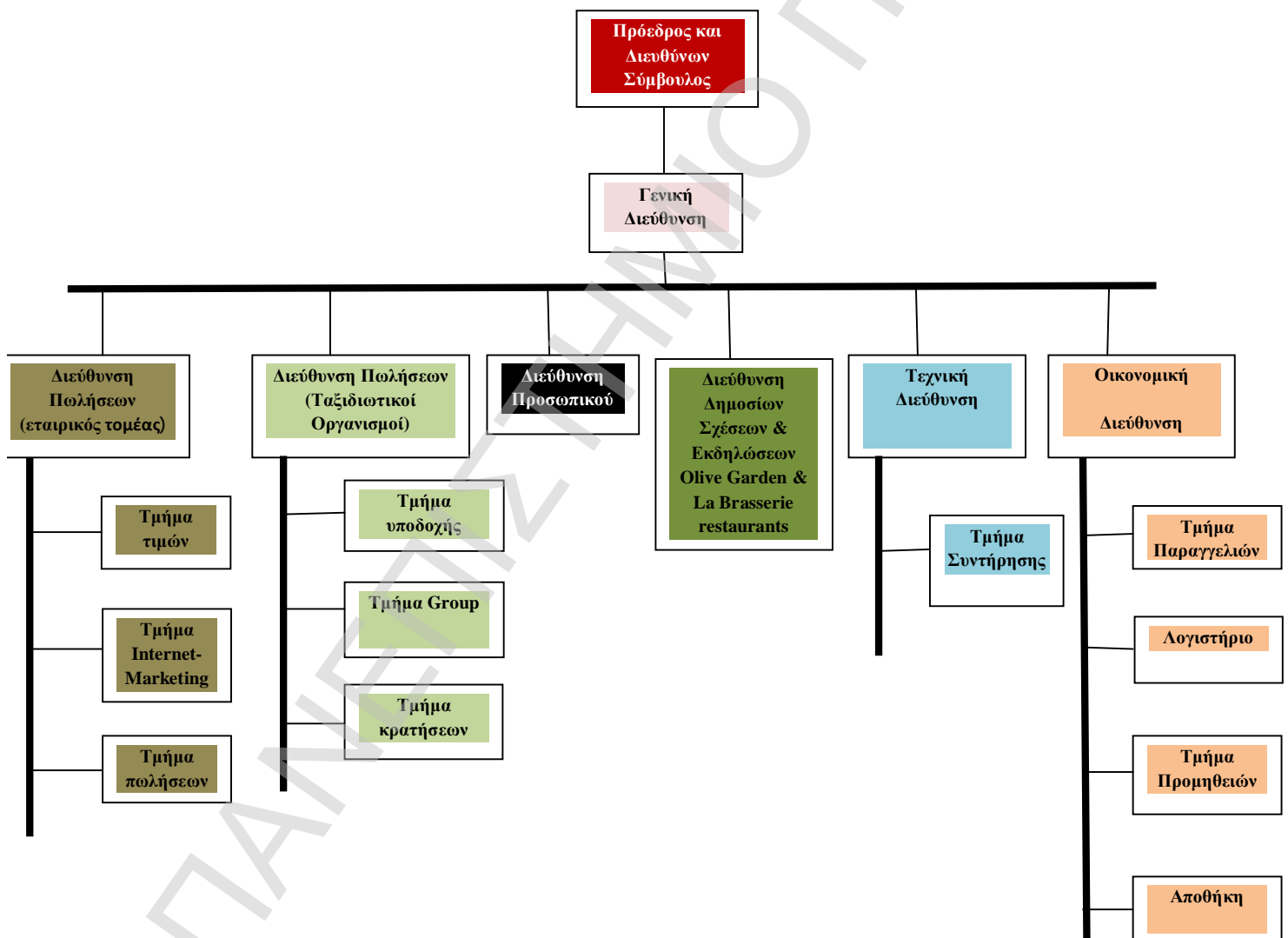
$$\text{ΣυνΤΠ} = \{ \text{προσωπικό, υπόγειο parking, νέες τεχνολογίες, ανακαίνιση, τοποθεσία} \} \quad (2.2)$$

Συνολικά η ΠΜ της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ μπορεί να οριστεί ως η ακόλουθη σχέση (ένωση συνόλων) που συνδέει τα σύνολα ΤΠ, ΣυνΤΠ:

$$\text{ΠΜ} = \text{ΤΠ} \cup \text{ΣυνΤΠ} \quad (2.3)$$

## 2.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ

Η εταιρεία ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ διαθέτει την ακόλουθη διοικητική δομή που ακολουθεί την λειτουργική οργάνωση βασιζόμενη στο τουριστικό προϊόν όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 2.4: Οργανόγραμμα ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ.

Από το οργανόγραμμα παρατηρούμε, ότι η δομή της TITANIA ΑΕ, έχει χαρακτηριστικά τμηματοποίησης με βάση τις λειτουργίες. Δηλαδή, έχουμε ομαδοποίηση βάση κοινών καθηκόντων και λειτουργιών. Η ομαδοποίηση αυτή μπορεί να είναι αποδοτική και οικονομική. Μπορεί να παρουσιάσει πλεονεκτήματα όπως (Ζαβλανός, 1998):

1. έμφαση στην εξειδίκευση,
2. αύξηση του συντονισμού μέσα τη λειτουργική περιοχή,
3. βελτίωση της εκπαίδευσης των ατόμων στο τμήμα,
4. και αποτελεσματικότητα για σταθερό περιβάλλον και τεχνολογία ρουτίνας.

και μειονεκτήματα:

1. μείωση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων,
2. συγκρούσεις σχετικά με τις προτεραιότητες του ΤΠ (ειδικά πιθανόν αφού υπάρχουν δύο Δ/νσεις πωλήσεων),
3. πιθανή έμφαση στους στόχους του τμήματος και όχι ολόκληρης της επιχείρησης,
4. τάση συγκέντρωσης εξουσίας στα υψηλά κλιμάκια (Γεν. Δ/ση, Πρόεδρος & Δ/νων Σύμβουλος) και
5. μείωση της ευελιξίας στις περιβαλλοντικές αλλαγές (επιβράδυνση αλλαγών).

## **2.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ TITANIA ΑΕ**

Ο ισολογισμός της TITANIA ΑΕ (Παράρτημα Γ) μας δείχνει τα ακόλουθα οικονομικά στοιχεία (χρήσεις 2008, 2007) σχετικά με την λειτουργία και κατάσταση της επιχείρησης (ΚΕΡΔΟΣ, 2009):

§ Το μετοχικό κεφάλαιο 2008 & 2007 παρέμεινε σταθερό. Υπάρχουν 4.925.625 μετοχές X 2.93 ευρώ σταθερές και στα 2 έτη. Δεν υπήρξε καμία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

§ Τα καθαρά αποτελέσματα-Κέρδη (προ φόρων) είχαν πολλή μικρή αύξηση (74636 ευρώ) το έτος 2008 σε σχέση με το έτος 2007 (ΠΙΝ.2.2).



**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2:** Καθαρά αποτελέσματα-Κέρδη προ φόρων της TITANIA ΑΕ.

<b>Έτος 2008</b>	<b>Έτος 2007</b>
2410390	2335754

§ Αντίστοιχα, η διάθεση των κερδών είναι πολύ μικρή σε σχέση ανά μετοχή με μια μικρή μείωση το 2008 σε σχέση με το 2007 όσο αφορά το πρόσθετο μέρισμα (541818-2008 σε σχέση 965422-1007, σημαντική μείωση σε αριθμητικό επίπεδο 423604 ευρώ αλλά ανά μετοχή μόλις μείωση 80 λεπτά ανά μετοχή). Στον επόμενο πίνακα φαίνονται αναλυτικά τα στοιχεία:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3:** Διάθεση Κερδών της TITANIA ΑΕ.

<b>Έτος 2008</b>	<b>Έτος 2007</b>
<i>1. Τακτικό αποθεματικό: 75131</i>	<i>1. Τακτικό αποθεματικό: 78076</i>
<i>2. Πρώτο μέρισμα: 541818</i>	<i>2. Πρώτο μέρισμα: 492562</i>
<i>3. Πρόσθετο μέρισμα :541818</i>	<i>3. Πρόσθετο μέρισμα: 965422</i>
<i>4. Υπόλοιπο κερδών εις νέο: 369326</i>	<i>4. Υπόλοιπο κερδών εις νέο: 25458</i>
<b>Σύνολο: 1528095</b>	<b>Σύνολο: 1561519</b>

Το σύνολο των κερδών προς διάθεση είναι σχεδόν σταθερό τα δύο τελευταία έτη (2007, 2008).

§ Η εταιρεία έχει σημαντική αύξηση Διαθεσίμων το οικονομικό έτος 2008. Ειδικότερα, στο πίνακα που ακολουθεί φαίνεται μεγάλη αύξηση των Διαθεσίμων σε ποσοστό 165% (βάση 2007), δείχνοντας αύξηση της ρευστότητας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4:** Διαθέσιμα ενεργητικού ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
1341156	505405

§ Ο Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας (ΑΠΠ) = Πάγιο Ενεργητικό / Σύνολο Ενεργητικό για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5:** ΑΠΠ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
21320153	17902776
----- = 0.82	----- = 0.36
25707125	21734277

Παρατηρούμε σημαντική αύξηση του ΑΠΠ, υπερδιπλασιασμό το 2008 σε σχέση με το 2007 (βάση 2007), που οφείλεται στην αύξηση του ενεργητικού λόγω αγοράς εξοπλισμού (οπτικοακουστικός, έπιπλα, είδη υγιεινής), ανακαίνιση κτιρίων κλπ. Το ενεργητικό το 2008 ανήλθε στα 21320153 από 17902776 το 2007, αύξηση 3417377 ευρώ σε ένα χρόνο, δηλ. 19% αύξηση (βάση 2007).

- Ο Αριθμοδείκτης Οικονομικής Αυτάρκειας (ΑΟΑ) = Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Υποχρεώσεων, για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6:** ΔΟΑ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
20261522	15619587
----- = 4.04	----- = 2.77
5004165	5640450

Παρατηρούμε σημαντική αύξηση του ΑΟΑ το 2008, σχεδόν διπλασιασμό σε σχέση με το 2007 που οφείλετε σε μείωση των δανειακών υποχρεώσεων της εταιρείας και αύξηση της ταμειακής ρευστότητας.

§ Ο Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (ΑΔΕ) =  $\frac{\text{Σύνολο Υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο Παθητικού}}$ , για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7:** ΑΔΕ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
5004165	5640450
----- = <b>0.19</b>	----- = <b>0.25</b>
25707125	21734277

Ο Αριθμοδείκτης Δανειακής επιβάρυνσης αναφέρεται στο μέρος του ενεργητικού που καλύπτεται από δανειακές υποχρεώσεις. Παρατηρούμε βελτίωση της δανειακής επιβάρυνσης της εταιρείας. Ειδικότερα από 1666279 ευρώ σε δάνεια τραπεζών το 2007, σε 1333383 ευρώ το 2008, μείωση 332896 ευρώ, δηλ. 20% μείωση με βάση το 2007, περίπου το 1/5 της δανειακής υποχρέωσης).

§ Ο Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας (ΑΓΡ) =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$ , για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8:** ΑΓΡ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
4320298	3801651
----- = <b>1.17</b>	----- = <b>0.95</b>
3670831	3974070

Παρατηρούμε βελτίωση του ΑΓΡ ή **αριθμοδείκτη κεφαλαίου κίνησης (Working Capital Ratio-WCR)** της εταιρείας το έτος 2008 σε σχέση με το έτος 2007. Ο ΑΓΡ, αποτελεί ένα γενικό μέτρο της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας της επιχείρησης αφού συγκρίνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της επιχείρησης με τα κυκλοφοριακά στοιχεία, τα οποία μπορούν να μετατραπούν σε ρευστά μέσα σε ένα έτος και υποτίθεται ότι θα χρησιμοποιηθούν για την εξόφληση των υποχρεώσεων αυτών. Επίσης, αποτελεί ένα μέτρο της βραχυπρόθεσμης φερεγγυότητας (αξιοπιστίας) της επιχείρησης και δείχνει το περιθώριο ασφαλείας που παρέχει στους βραχυπρόθεσμους πιστωτές ή δανειστές της, όταν τα κυκλοφοριακά στοιχεία υπερέρχουν έναντι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Τέλος, ο δείκτης γενικής ρευστότητας, σε συνδυασμό με το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, παρέχει ένα μέτρο της βραχυπρόθεσμης πιστοληπτικής ή δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης. Μια τιμή του δείκτη π.χ. 1.6 μεταφράζεται ως εξής: Για κάθε 1 ευρώ βραχυπρόθεσμης υποχρέωσης, η επιχείρηση διαθέτει για την εξόφλησή της 1.6 ευρώ κυκλοφοριακών στοιχείων. Μια τιμή μεγαλύτερη από τη μονάδα ( $>1$ ) σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει περισσότερα κυκλοφοριακά στοιχεία από ότι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, δηλαδή ότι διαθέτει επαρκή ρευστότητα για να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Αντίθετα, μια τιμή μικρότερη από τη μονάδα ( $<1$ ) σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι περισσότερες από τα κυκλοφοριακά της στοιχεία και θεωρείται ως μια ένδειξη ότι η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στην εξόφληση των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή του δείκτη τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο ασφαλείας, τόσο υψηλότερο το κυκλοφοριακό ενεργητικό σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, και κατά συνέπεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Βάσει ενός εμπειρικού κανόνα που δημιουργήθηκε πολλά χρόνια πριν, ότι μια τιμή του δείκτη 2:1 θεωρείται καλή, πολλοί χορηγητές πιστώσεων διαπιστώνουν ότι δεν αποτελεί επαρκές κριτήριο για την εξοφλητική ικανότητα της επιχείρησης. Έτσι, κατά πόσο ο δείκτης γενικής ρευστότητας μιας επιχείρησης είναι καλός ή κακός εξαρτάται από τους εξής τρεις παράγοντες: φύση της επιχείρησης, σύνθεση του κυκλοφοριακού ενεργητικού, και ταχύτητα κυκλοφορίας (Αθανασοπούλου, Γεωργοπούλου, Μπέλλα, 2007). Ειδικότερα στην TITANIA AE, φαίνεται ότι

έχουμε βελτίωση της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας (από 0.95 <1 το 2007 έχουμε αύξηση άνω της 1 το 2008, 1.17). Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο για το οικονομικό έτος που διανύουμε λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης.

§ Ο Αριθμοδείκτης Πραγματικής Ρευστότητας (ΑΠΡ) =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - (\text{Αποθέματα} + \text{μεταβ. Λογαριασμοί} + \text{Απαιτήσεις που δύσκολα ρευστοποιούνται})}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις} - (\text{προκαταβολές πελατών} + \text{μεταβατικοί λογαριασμοί που απαιτούν εκροή ρευστού})}$ , για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9:** ΑΠΡ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
3898820	3337674
----- = 1.2	----- = 0.95
3229121	3512263

Παρατηρούμε βελτίωση του ΑΠΡ της εταιρείας το 2008 σε σχέση με το 2007. Ο αριθμοδείκτης πραγματικής ρευστότητας επινοήθηκε για να περιλάβει όλα εκείνα τα στοιχεία, τα οποία μετατρέπονται εύκολα και γρήγορα σε ρευστά και αγνοεί όλα εκείνα τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, τα οποία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά. Ο δείκτης της Πραγματικής Ρευστότητας αποτελεί ένα πιο αυστηρό μέτρο της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας της επιχείρησης, αφού συγκρίνει εύκολα ρευστοποιούμενα στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ο δείκτης Πραγματικής Ρευστότητας δείχνει πόσες φορές τα εύκολα ρευστοποιούμενα στοιχεία καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης ή αλλιώς, δείχνει πόσα ευρώ εύκολα ρευστοποιούμενων στοιχείων διαθέτει η επιχείρηση για την εξόφληση ή κάλυψη ενός (1) ευρώ βραχυπρόθεσμης υποχρέωσης (Αθανασοπούλου, Γεωργοπούλου, Μπέλλα, 2007). Το 2008 η εταιρεία με τα εύκολα ρευστοποιημένα στοιχεία της καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις 1.2 φορές ή ότι για κάθε 1 ευρώ βραχυπρόθεσμης υποχρέωσης η εταιρεία διαθέτει για την εξόφληση της 1.2 ευρώ εύκολα ρευστοποιημένων στοιχείων

έναντι του 2007 που μόλις το 95% της αντίστοιχης υποχρέωσης μπορούσε να εξοφλήσει (0.95). Ειδικότερα φαίνεται ότι έχουμε βελτίωση της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας (από 0.95 < 1 το 2007 έχουμε αύξηση άνω της 1 το 2008, 1.17). Η εταιρεία το 2008 σε σχέση με το 2007 διαθέτει περισσότερα εύκολα ρευστοποιημένα στοιχεία από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο για το οικονομικό έτος που διανύουμε λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης.

§ Ο Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (ATP) = Διαθέσιμο Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις, για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10:** ATP ισολογισμού TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
2140768	577877
----- = <b>0.58</b>	----- = <b>0.14</b>
3670831	3974070

Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Παρέχει λοιπόν μια ένδειξη για την επάρκεια ή ανεπάρκεια των διαθεσίμων μιας επιχείρησης με σκοπό την ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Μια τιμή του δείκτη π.χ. 0.5 σημαίνει ότι για την αντιμετώπιση κάθε 1 ευρώ βραχυπρόθεσμης υποχρέωσης, η επιχείρηση διαθέτει 0.5 ευρώ ρευστών (μετρητών). Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή αυτού του δείκτη, τόσο ισχυρότερη είναι η ταμειακή θέση της επιχείρησης και τόσο, συνεπώς, μικρότερος είναι ο κίνδυνος αδυναμίας εξόφλησης των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Δεν υπάρχει κανόνας για το ποια πρέπει να είναι η τιμή του δείκτη. Η τιμή του δείκτη επηρεάζεται από τη φύση των κυκλοφοριακών στοιχείων, το είδος των εργασιών της επιχείρησης, την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων και των απαιτήσεων, καθώς και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ο αριθμοδείκτης αυτός έχει κυρίως συγκριτική αξία. Προσφέρεται για διαχρονικές και για διεπιχειρησιακές

συγκρίσεις. Έτσι μια φθίνουσα πορεία στην τιμή του δείκτη θα σημαίνει δυσμενή εξέλιξη στη βραχυπρόθεσμη (ταμειακή) ρευστότητα της επιχείρησης, ενώ αντίθετα, μια ανοδική της πορεία θα παρέχει ένδειξη βελτίωσης της ταμειακής ρευστότητας. Επίσης, αν ο δείκτης αυτός έχει μια τιμή ίση ή μεγαλύτερη από την αντίστοιχη του κλάδου, αυτό θα σημαίνει ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, σε σχέση με το κλάδο, είναι καλή και ότι η επιχείρηση, γενικά, δεν πρόκειται να αντιμετωπίσει προβλήματα στην εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Αντίθετα, αν ο δείκτης αυτός έχει τιμή μικρότερη από την τιμή του κλάδου, τότε αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητική. Πάντως, για καλύτερη αξιολόγηση της τιμής του δείκτη της ταμειακής ρευστότητας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οι μέσοι χρόνοι είσπραξης των απαιτήσεων και εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Επιπρόσθετα, μια τιμή του δείκτη σημαντικά υψηλότερη ή χαμηλότερη από εκείνη του κλάδου, μπορεί να έχει επίπτωση στην αποδοτικότητα, λόγω υπερεπάρκειας ή ανεπάρκειας ρευστών διαθεσίμων (Αθανασοπούλου, Γεωργοπούλου, Μπέλλα, 2007). Παρατηρούμε στην TITANIA AE, σημαντική βελτίωση του ATP της εταιρείας το 2008 σε σχέση με το 2007. Το 2008 η εταιρεία παρουσίασε τετραπλάσια αύξηση του ATP (014 το 2007 σε 058 το 2008) γεγονός που δείχνει ότι ισχυροποιήθηκε η ταμειακή θέση της εταιρείας, συνεπώς είναι μικρότερος ο κίνδυνος αδυναμίας εξόφλησης των τρεχουσών υποχρεώσεων της. Ειδικότερα, ενώ το 2007 για κάθε 1 ευρώ βραχυπρόθεσμη υποχρέωσης η εταιρεία διέθετε μόλις 0.14 λεπτά, ενώ το 2008 διέθετε 0.58 λεπτά ανά 1 ευρώ υποχρεώσεων. Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο για το οικονομικό έτος που διανύουμε λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης.

§ Ο προσδιορισμός του **Νεκρού Σημείου, ΝΣ (Break Even Analysis)** από τα αποτελέσματα χρήσης 2007-2008 της TITANIA AE φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11:** Υπολογισμός Νεκρού Σημείου της TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Αποτελέσματα Χρήσης 2008		Αποτελέσματα Χρήσης 2007	
Κόστος πωλήσεων:	9501431	Κόστος πωλήσεων:	9680490
Έξοδα διοικητικών λειτουργιών		Έξοδα διοικητικών λειτουργιών	
+ Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως:	+ 2625834	+ Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως:	+ 2733880
	-----		-----
	-		---
	$N\Sigma_{2008}=12127265$		$N\Sigma_{2007}=12414370$

Το **Νεκρό Σημείο (ΝΣ)**, είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο στα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται, είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων. Ο υπολογισμός του ΝΣ δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της (σημείο ισορροπίας). Αν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές του ΝΣ, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ αν είναι χαμηλότερες τότε πραγματοποιεί ζημιά.

- § Οι Πωλήσεις στην επιχείρηση TITANIA ΑΕ παρουσιάζουν πολύ μικρή μείωση (-1.46%) το 2008 σε σχέση με το 2007. Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η μείωση:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12:** Πορεία πωλήσεων της TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Πωλήσεις 2008	Πωλήσεις 2007	Διακύμανση (θετική ↑, αρνητική ↓)
14516488	14729759	213271
		-1.46%
		(βάση 2007)



§ Συγκρίνοντας τα ΝΣ για τα έτη 2008, 2007, σε σχέση με τις αντίστοιχες πωλήσεις (Π) της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ, διαπιστώνουμε ότι η επιχείρηση έχει κέρδος αφού οι πωλήσεις υπερβαίνουν τα ΝΣ (ΠΙΝ.2.13).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13:** Σύγκριση ΝΣ – Πωλήσεων 2007,2008 της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ.

Έτος 2008	Έτος 2007
$ΝΣ_{2008}=12127265$	$ΝΣ_{2007}=12414370$
$Π_{2008}=14516488$	$Π_{2007}=14729759$
$ΝΣ_{2008} < Π_{2008}$	$ΝΣ_{2007} < Π_{2007}$
<i>κέρδος</i>	<i>κέρδος</i>

§ Ο Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας (ΑΑ) σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια = Καθαρά Αποτελέσματα χρήσεως (προ φόρων) / Ιδία Κεφάλαια, για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14:** ΑΑ ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
2435849	2249580
----- = 0.12	----- = 0.14
20261522	15619587

Η τιμή του αριθμοδείκτη αυτού υπολογίζει τα κέρδη που λαβαίνουν οι ιδιοκτήτες από την εταιρία, σε κάθε εκατό ευρώ που αυτοί επενδύουν. Υπολογίζει δηλαδή το ποσοστό απόδοσης που απολαμβάνουν οι ιδιοκτήτες της εταιρίας (Κοτζαμάνη, 2007). Στην ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ, παρατηρούμε ελάχιστη μείωση του ΑΑ το 2008 (0.02), σε σχέση με το 2007 που οφείλετε στην σημαντική αύξηση ~30% (με βάση το 2007) των ιδίων κεφαλαίων του 2008 (20261522) σε σχέση με του 2007 (15619587).

§ Ο Αριθμοδείκτης Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (ΑΚΠΚ) = τα καθαρά κέρδη (προ φόρων), επί εκατό, / ύψος των πωλήσεων, για τα έτη 2007, 2008 φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.15:** ΑΚΠΚ ισολογισμού TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
2435849 * 100	2249580 * 100
----- = 16.7% (0.16)	----- = 15.27% (0.15)
14516488	14729759

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσό που κερδίζει μια επιχείρηση κάθε φορά που πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες αξίας 100 ευρώ. Η μέση τιμή του δείκτη αυτού διαφέρει σημαντικά από κλάδο σε κλάδο. Έτσι, μια τιμή της τάξεως του 5% μπορεί να θεωρείται χαμηλή για ένα βιομηχανικό κλάδο, αλλά πολύ υψηλή για ορισμένες κατηγορίες εμπορικών επιχειρήσεων (π.χ., super markets). Ένα από τα μειονεκτήματα του παραπάνω δείκτη είναι ότι δεν εξετάζει το ύψος των ιδίων κεφαλαίων που διαθέτει μια επιχείρηση (Κοτζαμάνη, 2007). Στην TITANIA ΑΕ, παρατηρούμε μικρή αύξηση του ΑΚΠΚ το 2008 (1.43%), σε σχέση με το 2007 που οφείλετε στην αντίστοιχη μικρή αύξηση των καθαρών κερδών (προ φόρων) 8.3% το 2008 σε σχέση με το 2007 (έτος βάσης 2007).

- Τα κέρδη μετά φόρων έχουν οριακή μείωση περίπου 2.14% το 2008 σε σχέση με το 2007 (έτος βάση 2007) όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.16:** Πορεία κερδών μετά φόρων της TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Κέρδη (μετά φόρων) 2008	Κέρδη (μετά φόρων) 2007	Διακύμανση (θετική ↑, αρνητική ↓)
1528095	1561519	33423
		-2.14%
		(βάση 2007)

§ Οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΒΥ) σε σχέση με τις πωλήσεις φαίνονται στον επόμενο πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.17:** ΒΥ σε σχέση με Πωλήσεις του ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008		Έτος 2007	
Προμηθευτές:	519134	Προμηθευτές:	533796
Τραπ.Λογ. ΒΥ:	0.0	Τραπ.Λογ.ΒΥ:	2957
Προκαταβ. Πελατών:	81098	Προκαταβ. Πελατών:	71067
Υποχρεώσεις από φόρους-Τέλη:	920613	Υποχρεώσεις από φόρους-Τέλη:	795190
Ασφ. Οργανισμοί:	+ 320905	Ασφ. Οργανισμοί:	+ 340050
	-----		-----
	1841750		1743060
	$\Pi_{2008}=14516488$		$\Pi_{2008}=14729759$
	$BY_{2008}=1841750$		$BY_{2008}=1743060$
	$\Pi_{2008} / BY_{2008} = 7.88$		$\Pi_{2007} / BY_{2007} = 8.45$
	$BY_{2008} * 100 / \Pi_{2008} = 12.7\%$ επί των πωλήσεων $\Pi_{2008}$		$BY_{2008} * 100 / \Pi_{2008} = 11.8\%$ επί των πωλήσεων $\Pi_{2007}$

§ Το Σύνολο διοικητικών και λειτουργικών εξόδων προς κύκλο εργασιών της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ παρέμεινε σταθερό σε χαμηλά επίπεδα το 2007 και 2008 όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.18:** Σύνολο διοικητικών και λειτουργικών εξόδων προς κύκλο εργασιών του ισολογισμού TITANIA ΑΕ 2007-2008.

Έτος 2008	Έτος 2007
<p><i>Σύνολο Διοικητικών και Λειτουργικών εξόδων (Εξόδα διοικητικής λειτουργίας &amp; έξοδα λειτουργίας διαθέσεως) / Κύκλο εργασιών (πωλήσεις) =</i></p> <p><math>2625834 / 14516488 = 0.18</math></p>	<p><i>Σύνολο Διοικητικών και Λειτουργικών εξόδων (Εξόδα διοικητικής λειτουργίας &amp; έξοδα λειτουργίας διαθέσεως) / Κύκλο εργασιών (πωλήσεις) =</i></p> <p><math>2733880 / 14729759 = 0.18</math></p>

§ Η αποτελεσματικότητα της κεφαλαιακής μόχλευσης που αφορά την αξιολόγηση της, για την πρόβλεψη των μεταβολών στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης TITANIA ΑΕ σε σχέση με μεταβολές στα ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης φαίνεται στον επόμενο πίνακα (specisoft, 2009).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.19:** Η Αποτελεσματικότητα της κεφαλαιακής μόχλευσης της TITANIA ΑΕ 2007-2008.

2008	2007	Αποτελεσματικότητα κεφαλαιακής μόχλευσης
<i>Καθαρά κέρδη: 1528095</i>	<i>Καθαρά κέρδη 1561519</i>	<i>%μεταβολής καθαρών κερδών / %μεταβολή αποτελεσμάτων προ φόρων και τόκων</i>
<i>Κέρδη προ φόρων:2435849</i>	<i>Κέρδη προ φόρων:2249580</i>	$2.14\% / 8.28\% = 0.25$ (βάση 2007)

Παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα της κεφαλαιακής μόχλευσης της TITANIA ΑΕ είναι πολύ χαμηλή 0.25 για τα έτη 2007-2008 (έτος βάσης 2007).

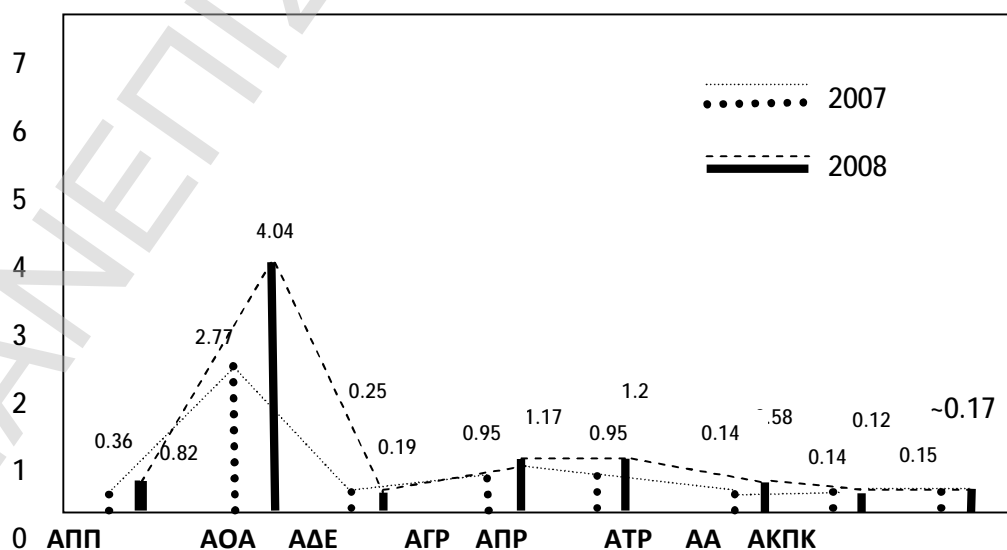
§ Συνολικά η εταιρεία ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ, παρουσιάζει το 2008 σε σχέση με το 2007 μεγαλύτερη οικονομική ευρωστία, λόγω λιγότερης δανειακής επιβάρυνσης και μεγαλύτερης ταμειακής ρευστότητας. Αυτό αποτελεί σημαντικό θετικό στοιχείο για την εταιρεία σε σχέση με την διεθνή οικονομική κρίση που περνάει ο τουριστικός κλάδος όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η συνολική σύγκριση των αριθμοδεικτών για τα έτη 2007 & 2008 δείχνει την υπεροχή του οικονομικού έτους 2008 (σχεδόν σε όλους τους δείκτες), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.20:** Σύγκριση Αριθμοδεικτών ισολογισμού ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 2007-2008.

Αριθμοδείκτες	ΑΠΠ	ΑΟΑ	ΑΔΕ	ΑΓΡ	ΑΠΡ	ΑΤΡ	ΑΑ	ΑΚΠΚ
Οικονομικά έτη								
2008	0.82	4.04	0.19	1.17	1.2	0.58	0.12	16.7%
2007	0.36	2.77	0.25	0.95	0.95	0.14	0.14	15.27%

○ Αριθμοδείκτης που υπερέρχει (συγκριτικά)

Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται η τάση αύξησης ή μείωσης στους αριθμοδείκτες της χρήσης 2008 σε σχέση με το 2007 της εταιρείας ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ.



**ΓΡΑΦΗΜΑ 2.1:** Συγκριτικές τάσεις Αριθμοδεικτών ισολογισμών 2007-2008, της εταιρείας TITANIA ΑΕ.

Σε μελέτη της Hellastat αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις 1.800 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, πανελλαδικά. Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, τα σημαντικότερα προβλήματα είναι διαρθρωτικού χαρακτήρα όπως η εξάρτηση από τους tour operators, η χαμηλή εξειδίκευση του προσωπικού, η προσέλκυση τουριστών χαμηλής και μεσαίας εισοδηματικής τάξης, ο κορεσμός των δημοφιλών προορισμών, οι αδυναμίες στο χωροταξικό πλαίσιο, η έντονη εποχικότητα κατά τους θερινούς μήνες. Στα προβλήματα του κλάδου συγκαταλέγεται η άναρχη εξάπλωση μικρών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος και το φαινόμενο της παράνομης λειτουργίας μέρους αυτών που δυσφημεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν, το υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών εκτός ξενοδοχείου, οι ανεπαρκείς υποδομές εκτός των δημοφιλών προορισμών, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες. Όσον αφορά στις προοπτικές του κλάδου, στη μελέτη της Hellastat αναφέρεται ότι η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού για την εξομάλυνση της τουριστικής κίνησης μέσω στο έτος, το νέο χωροταξικό πλαίσιο, η ένταση του ανταγωνισμού στις αεροπορικές μεταφορές, η ανάπτυξη νέων υποδομών σε όλη την επικράτεια αλλά και τα μέτρα που εξαγγέλθηκαν για τη στήριξη του τουρισμού (μεταξύ αυτών η αύξηση των κονδυλίων προβολής) διαμορφώνουν ένα πλέγμα στήριξης του τουρισμού στη δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε. Τα βασικά συμπεράσματα όσο αφορά τα οικονομικά στοιχεία της μελέτης συνοψίζονται στα εξής (ΠΙΝ.2.21)(Hellastat, 2009):

- § Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλό αλλά βελτιούμενο περιθώριο καθαρού κέρδους, από 0.5% το 2005 σε 1.8% το 2007.
- § Η κεφαλαιακή μόχλευση είναι ιδιαίτερα χαμηλή, στο 0.5 προς 1, σταθερά την τελευταία 3ετία.
- § Ως αποτέλεσμα, η αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων εκτιμάται σε οριακό επίπεδο, μόλις στο 0.4%.
- § Ο βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός διαμορφώνεται σε μέτρια επίπεδα, στο 28% περίπου επί των πωλήσεων, ενώ η ικανότητα κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη είναι επαρκής, αγγίζοντας τις 4 φορές.

§ Σύμφωνα με τα πρώτα διαθέσιμα αποτελέσματα του 2008, καταγράφεται οριακή αύξηση των εσόδων κατά 1,3% (αθροιστικά κάμψη κατά 4%), με μεγάλη μείωση των καθαρών κερδών κατά 30%.

Συγκρίνοντας τα παραπάνω πορίσματα της παραπάνω μελέτης, με τα οικονομικά στοιχεία της TITANIA ΑΕ διαπιστώνουμε τα εξής:

- § Η TITANIA ΑΕ, διαθέτει υψηλό περιθώριο καθαρού κέρδους 16.7% (2008) & 15.27% (2007) σε σχέση με 1.8% (2007) του κλάδου, γεγονός που δείχνει ότι πετυχαίνει μεγάλο ποσοστό κέρδους ως επιχείρηση σε σχέση με τον κλάδο
- § Η TITANIA ΑΕ, διαθέτει κεφαλαιακή μόχλευση ιδιαίτερα χαμηλή, μόλις 0.25 (2007-2008) σε σχέση με τον κλάδο που η τάση είναι 0.5 → 1.0, σταθερά την τελευταία ζετία, γεγονός που δείχνει ότι έχει πολύ χαμηλότερη μόχλευση σε σχέση με τον κλάδο.
- § Η TITANIA ΑΕ, έχει αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων 0.12 πολύ οριακή όπως και ο κλάδος που εκτιμάται μόλις στο 0.4%.
- § Η TITANIA ΑΕ, έχει μηδενικό βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό το 2008, εν αντιθέσει με τον κλάδο που κυμαίνεται στο 28% περίπου, ενώ οι συνολικές ΒΥ σε σχέση με τις πωλήσεις κυμαίνονται στο 12.7% το 2008 και 11.8% το 2007.
- § Η TITANIA ΑΕ, τα κέρδη μετά φόρων έχουν οριακή μείωση περίπου 2.14% το 2008 σε σχέση με το 2007 (έτος βάση 2007), ενώ στον κλάδο έχουμε μείωση 30% (2008).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.21:** Σύγκριση κλαδικής μελέτης - TITANIA ΑΕ.

Δείκτες	Κλαδικοί Δείκτες (2008)	Δείκτες TITANIA ΑΕ (Hellstat, 2009)
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	1.8%	16.7%
Κεφαλαιακή μόχλευση	0.5→1.0	0.25
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	0.4%	0.12
Βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό	28%	0
Κέρδη προ φόρων	30%	2.14%

Επιπλέον, συγκρίνοντας τα στοιχεία της TITANIA ΑΕ με κλαδικούς δείκτες από μελέτη 5 εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, η οποία διερευνούσε τις επιπτώσεις που έχει η εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π) στις Ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (2004-2005) και διαπιστώθηκαν ότι δεν υπήρξε μεγάλη διαφορά και στην αξία της χρηματοοικονομικής θέσης και στα αποτελέσματα χρήσης των υπό εξέταση εταιριών, έδειξε ότι ), (Μανδήλας και άλλοι, 2008):

§ Η TITANIA ΑΕ, έχει πωλήσεις προς ΒΥ, το 2008, 7.88 έναντι του δείγματος (εισηγμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) που είναι 3.59 (2005), (Μανδήλας και άλλοι, 2008).

§ Η TITANIA ΑΕ, έχει Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων) 0.16 (2008) έναντι του δείγματος (εισηγμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) που είναι 0.06 (2005), (Μανδήλας και άλλοι, 2008).



- § Η TITANIA ΑΕ, έχει Σύνολο διοικητικών και λειτουργικών εξόδων προς κύκλο εργασιών, 0.18 (2008 και 2007) έναντι του δείγματος (εισηγμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) που είναι 15.38 (2005) & 0.14 (2004), (Μανδήλας και άλλοι, 2008).
- § Και τέλος, η TITANIA ΑΕ, διαθέτει τον ΑΓΡ 1.17 (2008) που αφορά την βραχυπρόθεσμη ρευστότητα, πιο χαμηλά σε σχέση με το κλαδικό δείγμα (εισηγμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών) που έχει 1.33 (2005) (Μανδήλας και άλλοι, 2008) αλλά διαρκώς αυξανόμενο αφού είχε μόλις 0.95 (<1) το 2007 (βελτίωση βραχυπρόθεσμης ρευστότητας).

## 2.7 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό σε συνέχεια του προηγούμενου έγινε η παρουσίαση μια τουριστικής μονάδας της Αθήνας, του ξενοδοχείου TITANIA. Ειδικότερα περιγράφηκαν η δομή του, οι υποδομές που έχει, το τουριστικό προϊόν, τα οικονομικά στοιχεία του. Το TITANIA είναι ένα σημαντικό ξενοδοχείο στο κέντρο της Αθήνας με σημαντική τουριστική παρουσία. Με την ανακαίνιση του και την προετοιμασία για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας (2004) αναβαθμίστηκε σημαντικά ποιοτικά με στόχο την κατάκτηση των πρώτων θέσεων στην Αθήνα στις κατηγορίες ξενοδοχειακής εξυπηρέτησης, συνεδριακών εκδηλώσεων, παροχής φαγητού και Meeting Point. Επιπλέον, παρουσιάζει θετική οικονομική κατάσταση, γεγονός που κρίνεται σημαντικό για αντίσταση στην διεθνή οικονομική κρίση.

## 2.8 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Αθανασοπούλου, Κ. Γεωργοπούλου, Α. Μπέλλα, Αθ. 2007, *Σημειώσεις Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Hellastat, 2009, *Ανάλυση Αγοράς 2009 Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, [www.hellastat.eu](http://www.hellastat.eu), ανακτήθηκε 21-9-09.

HOLIDAY, 2009, *Ιστοσελίδα – Ιστότοπος Πληροφοριών Ξενοδοχείων*, [www.holiday.gr](http://www.holiday.gr), ανακτήθηκε 21-8-09.

Κοτζαμάνη, Στ. 2007, *Δείκτες Αποδοτικότητας: Ακτινογραφία Επιχείρησης και Κλάδου*, *Περιοδικό Χρήμα*, τεύχος 335, Σεπτέμβριος 2007, [www.xrima.gr](http://www.xrima.gr), ανακτήθηκε 21-9-09.

ΚΕΡΔΟΣ, 2009, *Ισολογισμός TITANIA ΑΕ*, 14-5-09, [www.express.gr](http://www.express.gr), ανακτήθηκε 21-9-09.

Μανδήλας, Α. Μαδυτινός, Δ. Δημητριάδης, Ε. 2008, *Ανάλυση της χρηματοοικονομικής θέσης και της αποδοτικότητας των εισηγμένων εταιριών του ξενοδοχειακού κλάδου, μετά την πρώτη εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων (Δ.Λ.Π)*, *21ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 'Στατιστική και Αναλογιστικά – Χρηματοοικονομικά Μαθηματικά'*, Καρλόβασι, Σάμος, 30 Απριλίου – 4 Μαΐου 2008.

specisoft, 2009, *Ερμηνεία-Υπολογισμός Δεικτών Αποδοτικότητας*, [www.specisoft.gr](http://www.specisoft.gr), ανακτήθηκε 21-9-09.

TITANIA, 2009α, *Επίσημη Ιστοσελίδα – Ιστότοπος Ξενοδοχείου TITANIA Αθήνας*, [www.titania.gr](http://www.titania.gr), ανακτήθηκε 19-8-09.

TITANIA, 2009β, *Ηλεκτρονικό Διαφημιστικό Έντυπο Ξενοδοχείου TITANIA Αθήνας*, [www.titania.gr](http://www.titania.gr), ανακτήθηκε 19-8-09.

Ζαβλανός, Μ. 1998, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΠΛΑΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα μία από τις σημαντικότερες πηγές πλούτου όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο. Η τουριστική ανάπτυξη επηρεάζεται από την οικονομία γενικότερα και μάλιστα είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητη σε αλλαγές τάσεων και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Για τους λόγους αυτούς, η σχεδίαση και υλοποίηση ενός **πλάνου μάρκετινγκ (marketing plan)** μιας τουριστικής επιχείρησης, αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο και εργαλείο της ανάπτυξης της σε περιόδους οικονομικής προόδου και αντίστοιχα επιβίωσης σε περιόδους κρίσης. Το πλάνο μάρκετινγκ είναι το κύριο εργαλείο του μάρκετινγκ για την επίτευξη των ζητούμενων στόχων.

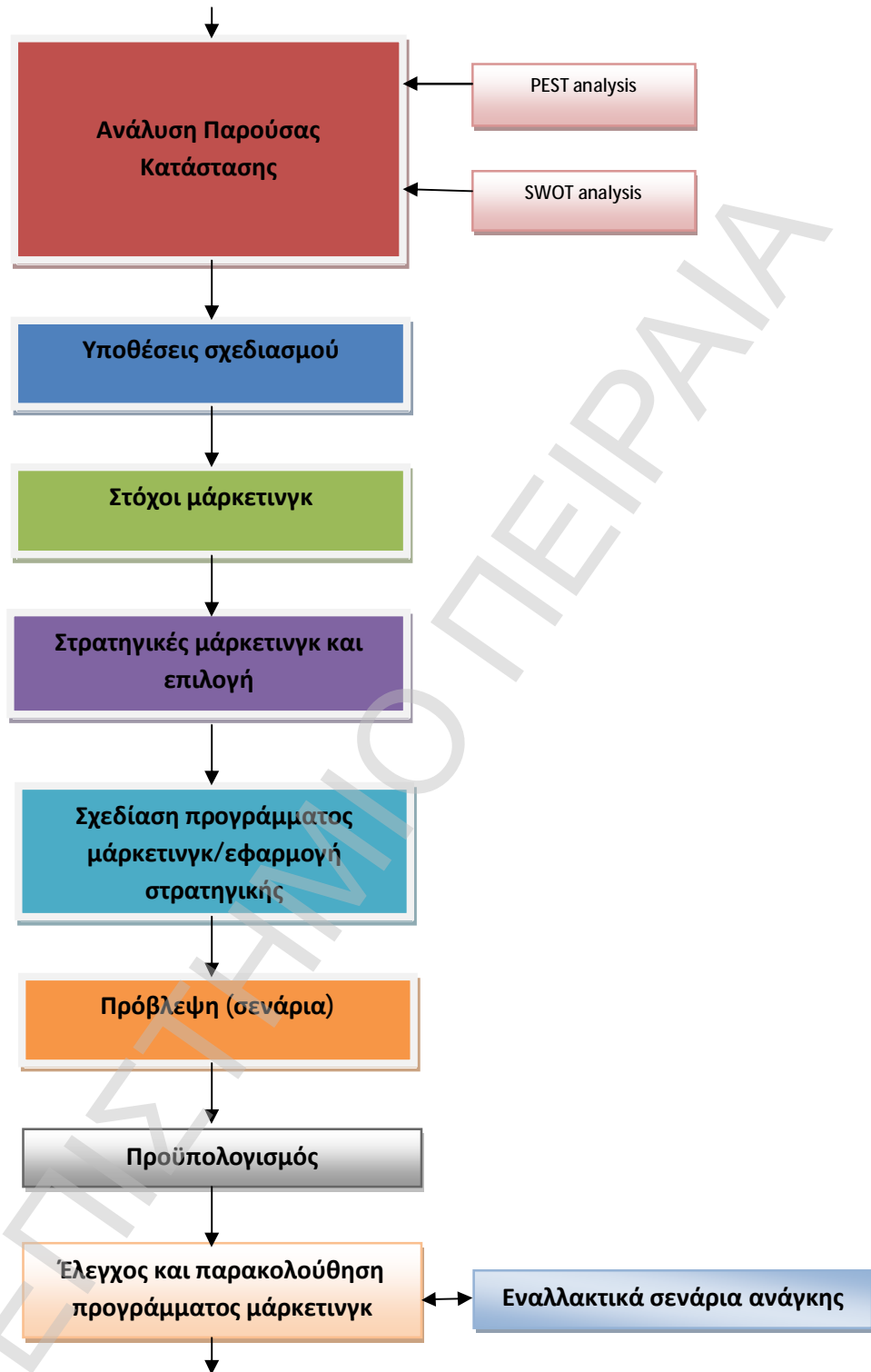
Το παρόν πλάνο δεν καλείται να αντιμετωπίσει μια δηλωμένη ανάγκη ή ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Αντιμετωπίζει συνολικά και ενιαία τη δραστηριότητα της εταιρείας ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ, σε περίοδο διεθνούς οικονομικής κρίσης, η οποία επηρεάζει σημαντικά την τουριστική κίνηση και ειδικότερα την ζήτηση σε ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Γι' αυτό το λόγο δίνεται και μεγάλο βάρος στην «*Παρούσα Κατάσταση*», η οποία φαντάζει αυτονόητη και δεδομένη στις παρούσες συνθήκες κρίσης και επιπλέον δημιουργεί πιο σύνθετα και μεταβαλλόμενα προβλήματα. Συνοπτικά, σε αυτήν περιλαμβάνεται η οικονομική κατάσταση σε Ε.Ε. και Ελλάδα, η κατάσταση των ανταγωνιστών, η διερεύνηση τυχόν ανεκμετάλλευτων πεδίων ευκαιριών, και τα στοιχεία που αφορούν την εποχικότητα της δραστηριότητας της.

Επιπρόσθετα, η ορθή ανάλυση της παρούσας κατάστασης, δίνει τον οδηγό για την ορθή σχεδίαση των επόμενων σταδίων του πλάνου: υποθέσεις σχεδιασμού, στόχοι μάρκετινγκ, επιλογή στρατηγικής, σχεδίαση προγράμματος μάρκετινγκ, προβλέψεις (σενάρια), προϋπολογισμός, και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ (εναλλακτικά σχέδια ανάγκης).

### 3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η υλοποίηση του πλάνου μάρκετινγκ ακολούθησε ένα συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο (ΣΧ.3.1). Ειδικότερα:

- § Χρησιμοποιήθηκαν πηγές για την επιχείρηση από το διαδίκτυο και τον έντυπο τύπο.
- § Χρησιμοποιήθηκαν πηγές για την ανάλυση του τουριστικού-ξενοδοχειακού κλάδου και των ανταγωνιστών από το διαδίκτυο, έντυπο τύπο και την βιβλιογραφία.
- § Χρησιμοποιήθηκαν ειδικά εργαλεία (PEST, SWOT) για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης.



**ΣΧΗΜΑ 3.1:** Μεθοδολογικό πλαίσιο ανάπτυξης πλάνου μάρκετινγκ της TITANIA ΑΕ.

### 3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Το Ξενοδοχείο ΤΙΤΑΝΙΑ όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί μια εταιρεία που το Τουριστικό Προϊόν (ΤΠ) που παρέχει εξειδικεύεται στα εξής (ΤΙΤΑΝΙΑ, 2009):

- § δωμάτια ποιότητας (4\*) με ανέσεις και διευκολύνσεις (5\*),
- § εστιατόρια & bar (2) με ποιοτική κουζίνα (πιστοποίηση),
- § συνεδριακούς χώρους (2) με σειρά αιθουσών για οργάνωση και υποστήριξη εκδηλώσεων (συνέδρια, ημερίδες, συνδικαλιστικές-πολιτικές-κοινωνικές εκδηλώσεις, γάμοι, βαφτίσια) ,
- § meeting Point στα εστιατόρια & bar – καφετέρια, meeting rooms, business center, για επαγγελματικές συναντήσεις ή κοινωνικές επαφές δίπλα στο κέντρο της Αθήνας (με τις αντίστοιχες παροχές από θέμα μεταφορών-μετρό, ΗΛΠΑΠ, ΟΑΣΑ, ταξί, υπηρεσιών, πολιτισμού, εκπαίδευσης) και
- § δραστηριότητες Catering.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ξενοδοχείο ΤΙΤΑΝΙΑ στοχεύει:

- § στον τουρισμό πολυτελείας,
- § στον αστικό τουρισμό,
- § στον συνεδριακό & εκθεσιακό τουρισμό,
- § και σε επικουρικές δραστηριότητες (catering, meeting point).

Ακολουθεί αναλυτική εξειδίκευση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με την εταιρεία ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ και το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον της.

#### 3.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι συντελούμενες αλλαγές στον τουρισμό είναι απόρροια πληθώρας οικονομικών, πολιτικών, δημογραφικών και τεχνολογικών αλλαγών. Παρόλο που αυξάνεται το μερίδιο αγοράς τουριστικών προορισμών παγκοσμίως (π.χ. Αφρική, δεν υπήρχε το 1980 ως τουριστικός προορισμός) και το μερίδιο της Ευρώπης μειώνεται, παραμένει η Νο1 ήπειρος σε απόλυτους αριθμούς, προορισμός παγκοσμίως (GBR, 2009α).

Αναλύοντας τα στοιχεία αφίξεων στην Ελλάδα, αποκλειόμενων των αλβανών επισκεπτών, είναι εμφανές ότι παρά τη διαχρονική αυξητική τάση τόσο του παγκόσμιου όσο και του Ευρωπαϊκού Τουρισμού, η ανάπτυξη του ελληνικού εισερχόμενου τουρισμού χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις. Ενώ το 2002, 2003 και 2004 ο ρυθμός ανάπτυξης είναι αρνητικός και συνεπώς χαμηλότερος των αντίστοιχων ετών στις μεσογειακές χώρες, το 2005 και 2006 παρουσιάζει έναν έντονο δυναμισμό, εν μέρει και ως απόρροια της «Ολυμπιακής ώθησης». Παρά ταύτα, ήδη από το 2005 αλλά κυρίως το 2007 διαφαίνεται έντονη κόπωση στο δυναμισμό αυτό, με συνέπεια ο ρυθμός αύξησης να πέσει πάλι σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτόν της Μεσογείου (GBR, 2009α):

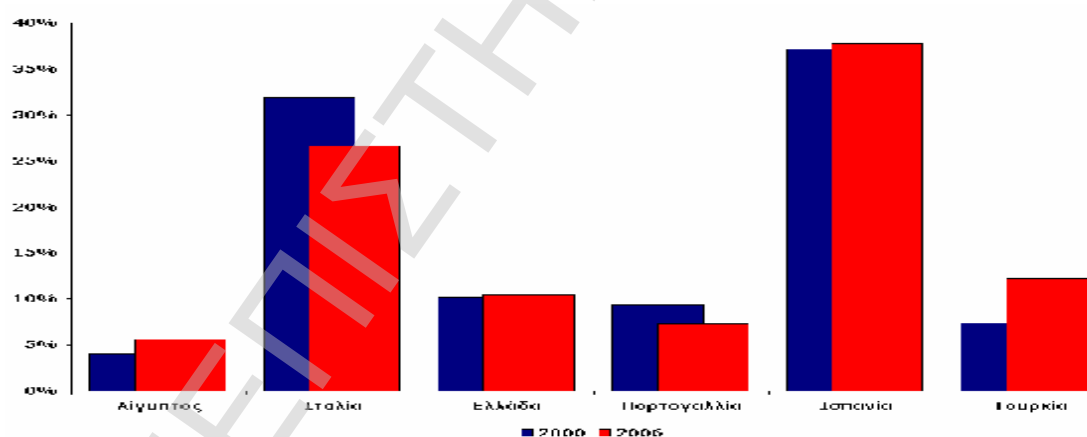
- § την περίοδο 2000-2006 η αύξηση των αφίξεων για την Ελλάδα είναι 16,72%, για τη Μεσόγειο 18,31% και παγκοσμίως 24,05%, καταδεικνύοντας την υστέρηση της Ελλάδας έναντι των χωρών της Μεσογείου κατά 1,6%,
- § και την περίοδο 2000-2007 η αύξηση των αφίξεων για την Ελλάδα είναι 23,13%, για τη Μεσόγειο 26,56% και παγκοσμίως 31,67%, αυξάνοντας τη διαφορά έναντι της Μεσογείου από τις 1,6 στις 3,4 ποσοστιαίες μονάδες. Επίσης, έναντι της παγκόσμιας αγοράς η υστέρηση αυξήθηκε από 7,3% σε 8,5%.

Στον επόμενο πίνακα αποτυπώνεται η συνολική εικόνα αναφορικά με την απώλεια του μεριδίου αγοράς στις κύριες χώρες-πηγές του Ελληνικού Τουρισμού (2000, 2006), που ανέρχεται σε 7% στο σύνολο (από 3,0% σε 2,8%) και 9% στο top 20 των Ευρωπαϊκών χωρών-πηγών (από 3,9% σε 3,6%). Εξαιρέση αποτελούν οι υπερπόντιες (long haul) χώρες-πηγές όπου παρατηρείται σημαντική αύξηση στο μερίδιο που πλησιάζει το 50% - πλην όμως αφ' ενός η βάση εκκίνησης είναι πολύ χαμηλή και τα στοιχεία των 2 τελευταίων ετών δείχνουν να αναστρέφεται η αυξητική τάση από ΗΠΑ που ήταν ο κύριος τροφοδότης της σχετικής αύξησης (GBR, 2009α).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:** Μερίδιο Αγοράς Ελληνικού Τουρισμού.

Προέλευση Χωρών	Έτος 2000 (%)	Έτος 2006 (%)
<i>Top 20 Ευρωπαϊκών κρατών – πηγών Ελληνικού Τουρισμού</i>	3.9	3.6
<i>Κόρια Υπερπόντια κράτη – πηγές Ελληνικού Τουρισμού</i>	0.4	0.6
<b>Σύνολο</b>	3.0	2.8

Το μερίδιο αγοράς της Ελλάδας στον εισερχόμενο τουρισμό στην Ευρώπη κυμαίνεται περίπου στο 3,6%, με την Πορτογαλία και την Τουρκία να έχουν 2,4% και 4,1 αντίστοιχα. Αντίθετα, η Ισπανία και η Ιταλία έχουν πολύ μεγαλύτερα μερίδια, 12,7% και 8,9% αντίστοιχα. Συγκρίνοντας την Ελλάδα με τους άμεσους ανταγωνιστές της (ΓΡΑΦ.3.1) παρατηρούμε ότι κατέχει σχεδόν 10% του μεριδίου ανάμεσα στις χώρες αυτές με τάσεις σταθεροποίησης. Η χώρα με το μεγαλύτερο μερίδιο είναι η Ισπανία (38%) με ελαφρά αυξητική τάση, ακολουθούμενη από την Ιταλία (27%) με έντονα πτωτικές τάσεις, την Τουρκία που είναι λίγο ψηλότερα από την Ελλάδα αλλά με έντονα ανοδική τάση, και ακολουθούν η Πορτογαλία (7%) με πτωτικές τάσεις και η Αίγυπτος (6%) με αυξητικές τάσεις (GBR,2009α).

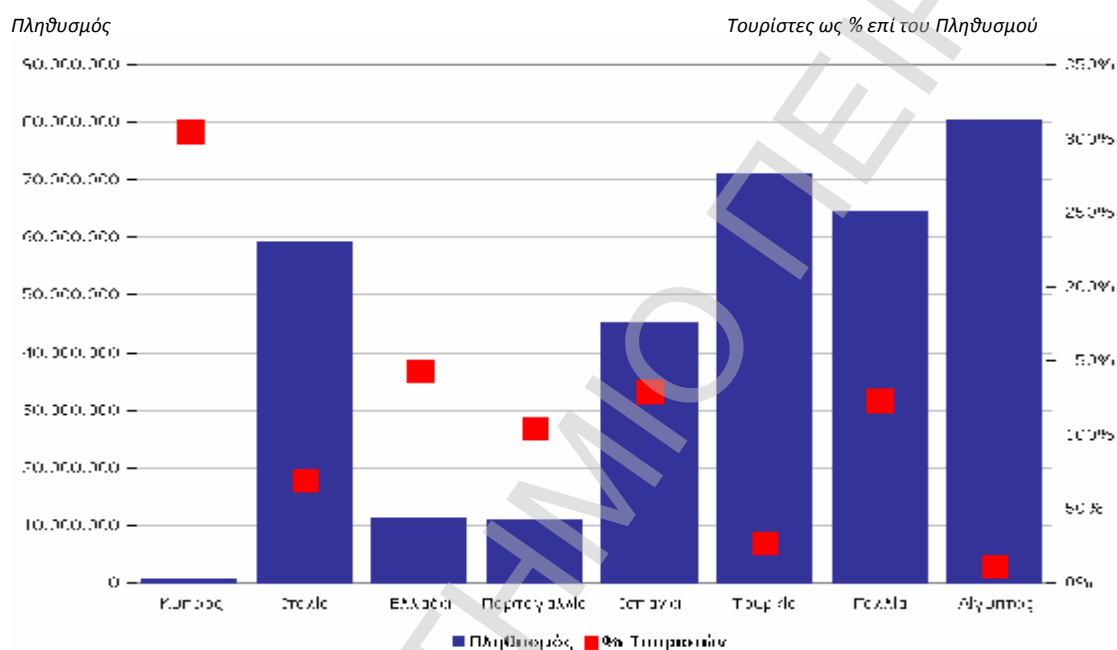


**ΓΡΑΦΗΜΑ 3.1:** Σχετικό Μερίδιο τουριστικής Αγοράς Ελλάδας και Άμεσων Ανταγωνιστών (πηγή: WTO).

Από την άλλη πλευρά ενδιαφέρον παρουσιάζει και η συσχέτιση του εισερχόμενου τουρισμού της κάθε χώρας με τον πληθυσμό της ως ένας έμμεσος δείκτης της δυνατότητας της χώρας να απορροφήσει πρόσθετους τουρίστες (ΓΡΑΦ.3.2). Με εξαίρεση την Κύπρο που δέχεται αριθμό τουριστών που ισοδυναμεί με 3,5 φορές



περίπου τον πληθυσμό της, στις υπόλοιπες Μεσογειακές χώρες παρατηρείται ότι σε Ελλάδα, Ισπανία και Πορτογαλία το ποσοστό των εισερχόμενων τουριστών σε σχέση με τον πληθυσμό της χώρας είναι περίπου στο 100-130%, ενώ στην Ιταλία και ιδιαίτερα στην Τουρκία είναι σημαντικά χαμηλότερα. Δεν θα πρέπει όμως να παραβλεφθεί ότι σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση του εισερχόμενου τουρισμού σε ορισμένες περιοχές, ιδιαίτερα στην Τουρκία, καθώς και η ιδιαιτερότητα της Κύπρου που είναι ένα νησί (GBR, 2009α).



**ΓΡΑΦΗΜΑ 3.2:** Πληθυσμοί χώρας και Εισερχόμενοι Τουρίστες ως % επί του Πληθυσμού (πηγή: GBR, 2009α).

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν για τον τουριστικό κλάδο για την Ελλάδα είναι ότι διαθέτει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της συγκριτικής της θέσης, με γνώμονα 2 βασικούς αλληλένδετους στόχους: την **ενίσχυση συγκριτικής θέσης ως προς το μερίδιο αγοράς** και την **άμβλυνση της εποχικότητας**. Προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι (GBR, 2009α):

- § η στρατηγική επιλογή των ελκυστικότερων χωρών προέλευσης τουριστών και
- § η δημιουργία του τουριστικού προϊόντος που ανταποκρίνεται στις συντελούμενες αλλαγές στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

Με τον τρόπο αυτό ο Ελληνικός τουρισμός θα ξεφύγει από το μοντέλο του μαζικού και κατά συνέπεια φθηνού τουρισμού που χαρακτηρίζεται και από έντονη εποχικότητα. Αντίστοιχα, η συνεχής πτώση του Αττικού και Αθηναϊκού Τουρισμού τις δεκαετίες 1980 και 1990 είναι γνωστή και τεκμηριωμένη (ΕΞΑ, 2005):

- § ενώ οι διανυκτερεύσεις στη Αθήνα το 1980 ήταν 8,9 εκ. και αντιπροσώπευαν το 22,1% του συνόλου της χώρας, είκοσι χρόνια μετά, το 2000, τα αντίστοιχα νούμερα ήταν 4,4 εκ. και 8,5% . Η πορεία την τελευταία πενταετία δείχνει παρόμοιες τάσεις : το 2003 τα αντίστοιχα νούμερα ήταν 3,9 εκ. 7,3%.
- § μόλις το 1% των Βρετανών και των Γερμανών (οι 2 κύριες πηγές του Ελληνικού Τουρισμού) που επισκέπτονται την Ελλάδα, επισκέπτονται την Αθήνα.

Αντίθετα, στην Ευρώπη, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διεθνώς άνθιση του «*Αστικού Τουρισμού*» (city breaks) – περίπου 35 εκ. ταξίδια ετησίως. Η σημασία των **city breaks** αποδεικνύεται και από το κοινωνικοοικονομικό προφίλ των τουριστών αυτών που, σύμφωνα με έρευνα της IPK International, είναι (ΕΞΑ, 2005):

- § το 42% προέρχεται από τις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις και το 28% από τις μεσο-ανώτερες,
- § και το 49% έχει ανώτερη και ανώτατη μόρφωση.

Είναι δηλαδή τουρίστες με σημαντικές δυνατότητες κατανάλωσης αλλά και σημαντικές απαιτήσεις. Σημαντικό επίσης είναι οτι κύρια δραστηριότητα στα City Breaks είναι η **Περιήγηση** και η **Επίσκεψη Αξιοθέατων** (2 στους 3 τουρίστες), κάτι στο οποίο η Αθήνα έχει μοναδικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά κύριο λόγο τους μήνες Σεπτέμβριο έως Ιούνιο. Αντίθετα με την προοπτική αυτή, η πραγματικότητα για την Αθήνα είναι πολύ διαφορετική: η Ακρόπολη και οι περί αυτήν αρχαιολογικοί χώροι δέχονται περίπου 1.100.000 επισκέπτες ετησίως, λίγους περισσότερους δηλαδή από το Μουσείο της Ποδοσφαιρικής ομάδας Barcelona, ή τους μισούς από τον Ζωολογικό κήπο της Βιέννης ή το 1/10 από όσους δέχεται η Notre Dame στο Παρίσι (ΕΞΑ, 2005).

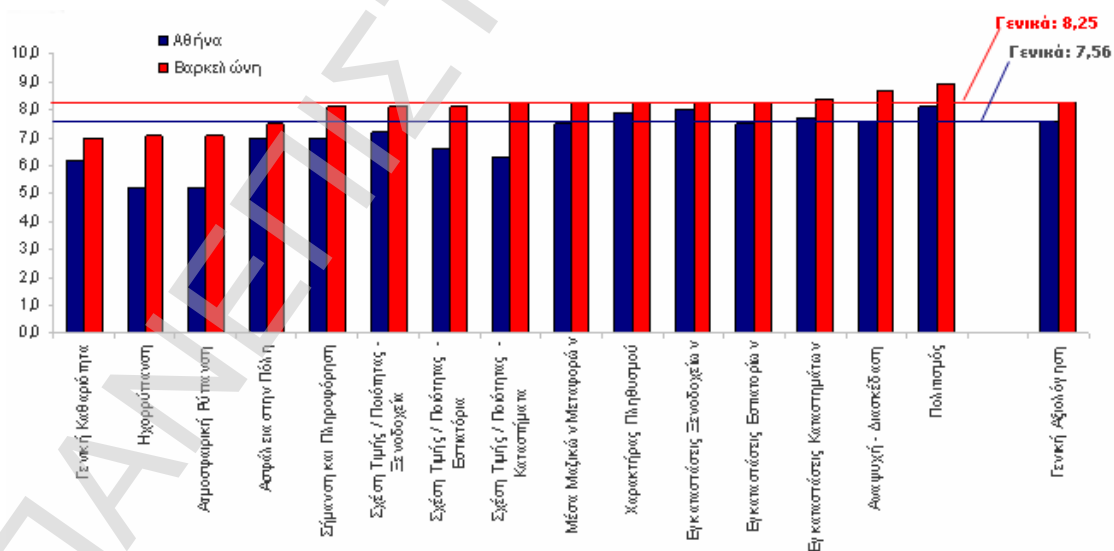
Η απόρροια όλων των παραπάνω είναι ότι (ΕΞΑ, 2005):

- § μειώθηκε σταδιακά το ξενοδοχειακό δυναμικό της Αθήνας και της Αττικής (η μείωση αυτή ανεστράφη ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων αλλά τα μέχρι στιγμής μετα-Ολυμπιακά δεδομένα δεν προδιαγράφουν θετικό μέλλον),
- § υπάρχουν χαμηλές πληρότητες και
- § υπάρχουν χαμηλά έσοδα ανά δωμάτιο.

Τα παραπάνω δεδομένα βασίζονται στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την GBR Hellas-σύμβουλοι Επιχειρήσεων σε συνεργασία με την Ένωση Ξενοδόχων Αττικής και των ξενοδοχείων-μελών της, κατά την περίοδο Νοέμβριο 2004 έως Μάιο 2005 σε δείγμα 855 τουριστών. Διερευνήθηκε η εμπειρία που βιώνουν οι τουρίστες στην Αθήνα και η πληροφόρηση που έχουν για τις δυνατότητες που τους προσφέρει η πόλη (ΕΞΑ, 2005):

- § δημογραφικά στοιχεία,
- § στοιχεία για δαπάνες,
- § στοιχεία για δραστηριότητες και
- § αξιολόγηση εμπειριών σε κλίμακα 1 (ανεπαρκές) έως 10 (εξαιρετικό).

Το παρακάτω γράφημα δίνει τη συνολική εικόνα σε σύγκριση με την εικόνα που προκύπτει από αντίστοιχη τακτική μηνιαία έρευνα που γίνεται στη Βαρκελώνη.



**ΓΡΑΦΗΜΑ 3.3:** Αποτελέσματα έρευνας της Ένωσης Ξενοδόχων Αττικής – GBR Hellas Σύμβουλοι επιχειρήσεων (2004-2005).

Συμπερασματικά προκύπτουν τα ακόλουθα (ΕΞΑ, 2005):

- § σε επίπεδο γενικής αξιολόγησης, ο βαθμός της Αθήνας (7,56) κρίνεται ως ικανοποιητικός, σίγουρα όμως μπορεί να βελτιωθεί,
- § η γενική αξιολόγηση είναι μεγαλύτερη από τον μέσο όρο των επιμέρους αξιολογήσεων που συνεπάγεται ότι οι παράγοντες με υψηλότερη αξιολόγηση έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τους τουρίστες από αυτούς με χαμηλότερη,
- § ο χαρακτήρας του Πληθυσμού και ο Πολιτισμός δημιουργούν μια πιο θετική εικόνα από την γενική αξιολόγηση,
- § το ίδιο ισχύει και για τις υποδομές (δημόσιες και ιδιωτικές), ενώ αντίθετα
- § σε θέματα ρύπανσης κάθε μορφής, σήμανσης, πληροφόρησης και ασφάλειας στην πόλη, η βαθμολογία είναι πολύ χαμηλή,
- § χαμηλή είναι επίσης η βαθμολογία σε θέματα Value for Money, ακόμα και για τα ξενοδοχεία για τα οποία το επίπεδο υποδομών έχει βαθμολογηθεί αρκετά υψηλά. Δεδομένης αυτής της αντίθεσης, αλλά και του γεγονότος ότι οι ταξιδιώτες πόλεων είναι έμπειροι ταξιδιώτες, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η σχετικά χαμηλή αξιολόγηση Value for Money για τα ξενοδοχεία οφείλεται και σε θέματα εξυπηρέτησης (service).
- § Σχεδόν 60% των τουριστών δεν γνωρίζει ότι η Αθήνα έχει παραλίες με Μπλε Σημαία σε απόσταση 20 λεπτών από το Σύνταγμα ενώ, από αυτούς που το γνωρίζουν, τις έχει επισκεφθεί λιγότερο από το 1/3,
- § Και 40% δεν γνωρίζει για τα νησιά του Αργοσαρωνικού και, από αυτούς που το γνωρίζουν, τα έχουν επισκεφθεί λιγότεροι από τους μισούς.

Συγκρίνοντας τα παραπάνω με τη Βαρκελώνη, μια πόλη που θεωρείται το μετα-Ολυμπιακό τουριστικό πρότυπο της Αθήνας, παρατηρούμε (ΕΞΑ,2005):

- § η διαφορά στη βαθμολογία είναι της τάξεως του 10% (υπέρ της Βαρκελώνης) και
- § το μοτίβο (pattern) των αξιολογήσεων είναι εντυπωσιακά παρόμοιο.

Τέλος, στην έρευνα, περισσότεροι από ένας στους 4 επισκέπτες δεν θέλουν να ξανάρθουν στην Αθήνα, και ούτε πρόκειται να τη συστήσουν σε κάποιο γνωστό ή φίλο τους, που είναι ένα εντυπωσιακά αρνητικό εύρημα.

Συγκρίνοντας την **απόδοση** των ξενοδοχείων της Αθήνας με τα αντίστοιχα από 27 Ευρωπαϊκές πόλεις ('Ευρώπη', ΠΙΝ.3.2) και 8 Μεσογειακές πόλεις ('Μεσόγειος', ΠΙΝ.3.3) για την περίοδο 2003-2007<sup>1</sup>, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η **πληρότητα** των Αθηναϊκών ξενοδοχείων αυξήθηκε σημαντικά μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, φτάνοντας στον μέσο όρο της Ευρώπης και ξεπερνώντας τις Μεσογείου το 2007. Επιπλέον η **Μέση Τιμή Δωματίου (ΜΤΔ-ARR)** ακολούθησε τις τάσεις της Ευρώπης και της Μεσογείου αλλά παραμένει σε σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα. Ως απόρροια των τάσεων σε πληρότητα και ΜΤΔ, το **Έσοδο ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (ΕΔΔ – RevPAR)** παραμένει χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης και της Μεσογείου αλλά η διαφορά μειώνεται με αργό ρυθμό. Επίσης συγκρίνοντας πρώτα τα στοιχεία πληρότητας, διαπιστώνουμε ότι η πληρότητα των Αθηναϊκών ξενοδοχείων (3\* έως 5\*) αυξήθηκε με σημαντικά ψηλότερους ρυθμούς και από την Ευρώπη και από την Μεσόγειο. Η πληρότητα στην Αθήνα αυξήθηκε από περίπου 62% την περίοδο 2003-2005 σε 68% το 2006 και σχεδόν 71% το 2007, οριακά χαμηλότερα από τον μέσο όρο της Ευρώπης αλλά ψηλότερα από την Μεσόγειο. Η αύξηση της πληρότητας είναι ακόμα πιο σημαντική αν ληφθεί υπόψη ότι στις κατηγορίες 3\* έως 5\* στην Αθήνα προστέθηκαν, την περίοδο 2003-2006, 15 ξενοδοχεία με 1535 επιπλέον δωμάτια μια αύξηση προσφοράς δωματίων κατά 15.3% (GBR, 2009β).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2:** Οι 27 ευρωπαϊκές πόλεις ('ΕΥΡΩΠΗ').

Ευρωπαϊκές Πόλεις - Χώρες
<b>ΛΟΝΔΙΝΟ</b> Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ
<b>ΠΑΡΙΣΙ</b> ΓΑΛΛΙΑ
<b>ΑΜΣΤΕΡΝΤΑΜ</b> ΟΛΛΑΝΔΙΑ
<b>ΔΟΥΒΛΙΝΟ</b> ΙΡΛΑΝΔΙΑ
<b>ΒΡΥΞΕΛΕΣ</b>

<sup>1</sup> Τα στοιχεία για τα ξενοδοχεία της Αθήνας προέρχονται από την βάση δεδομένων της **GBR Hellas**, ενώ τα στοιχεία των άλλων πόλεων από την βάση δεδομένων της **the Bench**.

*ΒΕΛΓΙΟ*

*ΓΕΝΕΥΗ*

*ΕΛΒΕΤΙΑ*

*ΜΙΛΑΝΟ*

*ΡΩΜΗ*

*ΙΤΑΛΙΑ*

*ΒΕΝΕΤΙΑ*

*ΦΛΩΡΕΝΤΙΑ*

*ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗ*

*ΟΥΓΓΑΡΙΑ*

*ΒΙΕΝΝΗ*

*ΑΥΣΤΡΙΑ*

*ΠΡΑΓΑ*

*ΤΣΕΧΙΑ*

*ΤΑΛΙΝ*

*ΕΣΘΟΝΙΑ*

*ΜΠΡΑΤΙΣΛΑΒΑ*

*ΣΛΟΒΑΚΙΑ*

*ΜΟΝΑΧΟ*

*ΓΕΡΜΑΝΙΑ*

*ΒΕΡΟΛΙΝΟ*

*ΚΟΠΕΝΧΑΓΗ*

*ΔΑΝΙΑ*

*ΟΣΛΟ*

*ΝΟΡΒΗΓΙΑ*

*ΣΤΟΚΧΟΛΜΗ*

*ΣΟΥΗΔΙΑ*

*ΕΛΣΙΝΚΙ*

*ΦΙΛΑΝΔΙΑ*

*ΕΔΙΜΒΟΥΡΓΟ*

*ΣΚΩΤΙΑ*

*ΛΙΣΑΒΟΝΑ*

*ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ*

*ΜΑΔΡΙΤΗ*

**ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ**

ΙΣΠΑΝΙΑ

**ΒΑΛΕΝΘΙΑ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗ**

ΤΟΥΡΚΙΑ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3:** Οι 8 μεσογειακές πόλεις ('ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ').

Μεσογειακές Πόλεις - Χώρες
<b>ΡΩΜΗ</b>
ΙΤΑΛΙΑ
<b>ΒΕΝΕΤΙΑ</b>
<b>ΦΛΩΡΕΝΤΙΑ</b>
<b>ΛΙΣΑΒΟΝΑ</b>
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ
<b>ΜΑΔΡΙΤΗ</b>
<b>ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ</b>
ΙΣΠΑΝΙΑ
<b>ΒΑΛΕΝΘΙΑ</b>
<b>ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗ</b>
ΤΟΥΡΚΙΑ

Αν επεκτείνουμε την ανάλυση της πληρότητας στην Αθήνα, φαίνεται ότι η αύξηση της κατά κύριο λόγο προέρχεται από αύξηση τους μήνες Μάρτιο έως Σεπτέμβριο (στοιχεία 2004). Η δημιουργία του Συνεδριακού Κέντρου στο συγκρότημα Τάε Κβο Ντο στο Φάληρο και η ενεργοποίηση του CVB συμβάλει στην αύξηση της πληρότητας και τους υπόλοιπους μήνες (στοιχεία 2007). Επίσης η Αθήνα έχει βελτιώσει τη θέση της με την Ευρώπη και τη Μεσόγειο, η διαφορά στην ΜΤΔ παραμένει σταθερή μετά το 2004. Μετά την ιδιαίτερα υψηλή ΜΤΔ το 2004 (135 ευρώ) λόγω Ολυμπιακών Αγώνων, η ΜΤΔ το 2005 υποχώρησε στα 106 ευρώ, οριακά χαμηλότερη από τα επίπεδα του 2003 (106 ευρώ). Το 2006 και 2007 υπήρξε αύξηση στα 111 και 117 ευρώ αντίστοιχα, ακολουθώντας τις τάσεις σε Ευρώπη και Μεσόγειο αλλά παραμένοντας σε χαμηλότερα επίπεδα (GBR, 2009β).

Το TITANIA είναι ένα ξενοδοχείο που προσφέρει υπηρεσίες **τουρισμού πολυτελείας**. Ο τουρισμός πολυτελείας αποτελεί αναπτυσσόμενο τομέα της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας, έχοντας το πλεονέκτημα να επηρεάζεται ελάχιστα από τις αρνητικές συγκυρίες στην οικονομία. Το 2006 αντιπροσώπευε περίπου το 3% των συνολικών διεθνών τουριστικών αφίξεων, με 25 εκατ. αφίξεις, ωστόσο, σε επίπεδο εσόδων ο τουρισμός πολυτελείας αντιπροσώπευε περίπου το 25% των διεθνών τουριστικών εσόδων, υπερβαίνοντας τα 180 δισ. \$ ΗΠΑ ή τα 7.200 \$ ανά άφιξη. Επειδή η πλειονότητα των διεθνών ταξιδιών περιλαμβάνει περισσότερους από έναν προορισμούς, τα μεγέθη αυτά υπολείπονται της πραγματικής δαπάνης ανά ταξίδι, που εκτιμάται πιο κοντά στα 20.000 \$. Απόδειξη της ευημερούσας αγοράς των ταξιδιών πολυτελείας είναι και η αύξηση των προϊόντων που προσφέρονται στους τουρίστες υψηλής ταξιδιωτικής δαπάνης: η αυξημένη πληρότητα στα πολυτελή ξενοδοχεία, θέρετρα και κρουαζιερόπλοια και η αύξηση στις πωλήσεις εισιτηρίων θέσης Business στα αεροπλάνα και Α΄ θέσης στα τρένα. Οι ΗΠΑ και Βρετανία αποτελούν τις πιο σημαντικές αγορές για τον τουρισμό πολυτελείας διεθνώς, ενώ αναδύονται και νέες αγορές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η Ρωσία. Κορυφαίοι προορισμοί πολυτελείας στην Ευρώπη είναι η Γαλλία, η Ιταλία και η Ισπανία (χώρες οι οποίες συγκεντρώνουν το 36% του μεριδίου της ευρωπαϊκής αγοράς) ενώ προορισμοί, όπως η Μαγιόρκα και η Κροατία μπαίνουν δυναμικά για να διεκδικήσουν κομμάτι αυτής της αγοράς (MYGNTO, 2009).

Έρευνα της PriceWaterhouseCoopers (2007), εμφανίζει ως κίνητρα για την αγορά προϊόντων πολυτελείας: την απόλαυση, την αντίληψη ότι τα προϊόντα πολυτελείας βελτιώνουν την ποιότητα ζωής, την εικόνα της μάρκας (ιδιαίτερα σημαντικό για τους νέους καταναλωτές), την προσωπική ικανοποίηση και την προσωπική προβολή. Οι τουρίστες πολυτελείας έχουν πολύ συγκεκριμένες απαιτήσεις. Αναζητούν ποιοτικές εμπειρίες και απαιτούν προσωποποιημένες και «αποκλειστικές» υπηρεσίες. Η απόκτηση εμπειριών από το ταξίδι έχει μεγαλύτερη σημασία για αυτούς από ότι το κόστος του (MYGNTO, 2009).

Η Ελλάδα δεν είναι γνωστή διεθνώς ως προορισμός πολυτελείας. Μόνο κάποιες συγκεκριμένες περιοχές, όπως η Ελούντα, η Μύκονος και η Σαντορίνη αναγνωρίζονται ως προορισμοί πολυτελείας. Συνοπτικά, αυτά που χαρακτηρίζουν την Ελλάδα όσον αφορά στην αγορά τουρισμού πολυτελείας είναι τα εξής (MYGNTO, 2009):



- § Περιορισμένη προσφορά πραγματικών ξενοδοχείων 5\*,
- § χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες εκτός ξενοδοχείων,
- § ανεπαρκής προσφορά πολυτελών μέσων μεταφοράς και συμπληρωματικών υπηρεσιών,
- § απουσία μεγάλων εκδηλώσεων που θα μπορούσαν να προσελκύσουν «δημιουργούς τάσεων».
- § περιορισμένη παρουσία πολυτελών ελληνικών προϊόντων σε επιλεγμένα διαφημιστικά μέσα και κανάλια διανομής και περιορισμένη πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα διανομής,
- § και τα περιφερειακά αεροδρόμια δεν ανταποκρίνονται στα υψηλά δεδομένα του τουρισμού πολυτελείας, ιδίως όταν δεν υπάρχουν αίθουσες VIP.

Σύμφωνα με απόψεις επαγγελματιών, ο τουρίστας πολυτελείας που επισκέπτεται την Ελλάδα, την επιλέγει, ως επί το πλείστον, για καλοκαιρινές διακοπές διάρκειας 7 – 14 ημερών και λιγότερο για πολυτελή city breaks και σύντομες διακοπές 2–4 ημερών. Διαμένει σε πολυτελή ξενοδοχεία και θέρετρα, σε boutique ξενοδοχεία, σε ιδιωτικές βίλες, αλλά δεν σπανίζουν οι περιπτώσεις που επιλέγει να μείνει σε πολυτελή yachts. Η μέση ταξιδιωτική του δαπάνη κυμαίνεται από 500 έως 1.000 ευρώ, ενώ οι κρατήσεις γίνονται μέσω εξειδικευμένων Tour Operators και τουριστικών γραφείων και συνήθως λιγότερο από ένα μήνα πριν το ταξίδι (MYGNTO, 2009).

Μια άλλη μορφή τουρισμού που παρέχει το ξενοδοχείο TITANIA είναι ο **συνεδριακός τουρισμός**. Από τα στοιχεία που υπάρχουν, ο συνεδριακός τουρισμός καλύπτει το 3-4% του αριθμού των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών διεθνώς και το 6%-7% της συνολικής εισροής τουριστικού συναλλάγματος. Σε αρκετές όμως από τις μικρότερες βορειοευρωπαϊκές και σε ορισμένες κεντροευρωπαϊκές χώρες καθώς και σε πολλές από τις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες ή μεγαλουπόλεις, η οικονομική σημασία του συνεδριακού τουρισμού σε σχέση με τον τουριστικό τομέα ως σύνολο φαίνεται να υπερβαίνει αρκετά τους διεθνείς μέσους όρους που προαναφέρθηκαν. Ο βαθμός ανάπτυξης του συνεδριακού τουρισμού στην Ελλάδα είναι μέτριος όπως δείχνουν τα στοιχεία. Η Αθήνα φαίνεται να συγκεντρώνει το 40% περίπου της συνολικής συνεδριακής κίνησης τα τελευταία χρόνια ενώ σημαντικά είναι και τα μερίδια της Κρήτης, της Δωδεκανήσου και της Μακεδονίας. Τα τελευταία χρόνια, σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνεδριακή δραστηριότητα αναπτύσσεται με σχετικά χαμηλούς ρυθμούς

(μεταξύ 1 και 2%). Οι κυριότερες πηγές ζήτησης συνεδριακών υπηρεσιών είναι δύο: τα διάφορα είδη οργανώσεων (επιστημονικών, επαγγελματικών, κ.ά.) από τη μια μεριά (association market), που καλύπτουν περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής κίνησης και οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις (corporate market) από την άλλη, που καλύπτουν μεν μικρότερο μέρος της κίνησης σε αριθμούς αλλά αρκετά μεγαλύτερο μέρος του οικονομικού αντικειμένου, λόγω υψηλότερης κατά κεφαλήν δαπάνης (MYGNTO, 2009).

Ο συνεδριακός τουρισμός παρουσιάζει γενικά μικρότερο βαθμό εποχικότητας από το τουρισμό συνολικά καθώς και εποχική συμπληρωματικότητα με τη μεγάλη μάζα του γενικού τουρισμού. Περίοδος αιχμής της συνεδριακής κίνησης στην Ελλάδα είναι το τρίμηνο Απριλίου-Ιουνίου (με περισσότερο από 40%). Ακολουθεί το τρίμηνο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου (με 35% περίπου) και το τρίμηνο Οκτωβρίου-Δεκεμβρίου (με 15 % περίπου). Η κίνηση το τρίμηνο Ιανουαρίου-Μαρτίου είναι χαμηλή, με μερίδιο συγκρίσιμο με εκείνο του γενικού τουρισμού. Η μέση ημερήσια δαπάνη ανά συνεδριακό επισκέπτη εμφανίζεται πολλαπλάσια του αντίστοιχου μεγέθους για το γενικό τουρισμό (έως και δεκαπλάσια). Επειδή όμως η μέση διάρκεια παραμονής των συνεδριακών επισκεπτών τοποθετείται μεταξύ 4 και 5 ημερών και είναι γενικά βραχύτερη από ότι συμβαίνει με τον γενικό τουρισμό, η μέση δαπάνη ανά συνεδριακό επισκέπτη εξακολουθεί μεν να είναι υψηλότερη, σε σύγκριση με τον γενικό τουρισμό αλλά σε μικρότερο βαθμό (διπλάσια έως τετραπλάσια). Για τις μεγαλύτερες εκδηλώσεις, το μέσο μέγεθος των συνεδριακών εκδηλώσεων από άποψη αριθμού συνέδρων διαμορφώνεται διεθνώς μεταξύ 500 και 1000 ατόμων. Συνολικά όμως το μέσο μέγεθος είναι αρκετά μικρότερο. Ειδικότερα το μέσο μέγεθος των συνεδρίων στην Ελλάδα υπολείπεται κατά πολύ του διεθνούς μέσου όρου και δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 170 άτομα. Αυτό φαίνεται να συνδέεται και με την σχετικά περιορισμένη προσφορά συνεδριακών χώρων μεγάλης χωρητικότητας καθώς επίσης και με τον γενικά χαμηλό βαθμό ανάπτυξης του συνεδριακού τουρισμού στη χώρα. Η συμμετοχή σε συνέδριο τείνει να δημιουργήσει πρόσθετη ζήτηση γενικών τουριστικών υπηρεσιών στη χώρα προορισμού, με τρόπους όπως, η επιμήκυνση της διαμονής του συνέδρου, η ταυτόχρονη επίσκεψη από συνοδούς του συνέδρου (συζύγου, τέκνων κλπ.), για σκοπούς γενικού τουρισμού κ.ά. Σε ορισμένες χώρες για κάθε διανυκτέρευση συνέδρου κατά τη διάρκεια του συνεδρίου μπορεί να προκαλείται μέχρι και μια ακόμη διανυκτέρευση. Η συνολική προσφορά χώρων στην

Ελλάδα για συνεδριακές εκδηλώσεις άνω των 100 ατόμων εμφανίζεται αρκετά μεγάλη (150 χιλ. περίπου θέσεις). Οι χώροι είναι κατά κανόνα πολλαπλών χρήσεων και χρησιμοποιούνται συχνά και για πολλά άλλα είδη εκδηλώσεων (εορταστικές εκδηλώσεις, παραστάσεις, διαλέξεις, παρουσιάσεις κ.ά.). Σε κάθε όμως περίπτωση, από την άποψη της χωρητικότητας της συνεδριακής υποδομής, οι δυνατότητες υποδοχής υπερβαίνουν κατά πολύ τη ζήτηση. Από την πλευρά της προσφοράς, στενότητες παρουσιάζονται, μόνο στις μεγάλης χωρητικότητας σύγχρονες εγκαταστάσεις, ενώ άλλες αδυναμίες εντοπίζονται κύρια στην ποιότητα μέρους της ειδικής υποδομής και των υπηρεσιών (MYGNTO, 2009).

Συνολικά παρατηρείται όσον αφορά την **ελκυστικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου** στην Ελλάδα, τα εξής στοιχεία (Δρακωνάκη, 2007):

- § ο βαθμός συγκέντρωσης της βιομηχανίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μικρός,
- § ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει εισέλθει στο στάδιο ωρίμανσης στον κύκλο ζωής προορισμού,
- § παρατηρείται μεγάλη εποχικότητα, αφού ο μεγαλύτερος αριθμός αφίξεων τουριστών συγκεντρώνεται στο διάστημα μεταξύ Μάιου - Οκτωβρίου,
- § η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών-πελατών είναι μεγάλη,
- § η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στο κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μεγάλη,
- § τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών για τις κατηγορίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μεγάλη,
- § τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών για τις κατηγορίες των ξενοδοχείων από 5\*-3\* , διατηρούνται μέχρι τώρα σε σχετικά μέτρια επίπεδα,
- § και η δυναμικότητα της τουριστικής (ξενοδοχειακής) βιομηχανίας χαρακτηρίζεται οριακή (at capacity) δηλ. διαρκή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, των κτιριακών εγκαταστάσεων αλλά και του τεχνολογικού υποβάθρου.

Στο Διεθνές Συνέδριο της Διεθνούς Ένωσης Συμβούλων Ξενοδοχείων (**International Society of Hospitality Consultants - ISHC**) το 2006, αναλύθηκε η

κατάσταση της παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας και προσδιορίστηκαν τα **10 σημαντικότερα θέματα και προκλήσεις** για το 2006 (ISHC's Top 10 Issues & Challenges in the Hospitality Industry for 2006) (jbrhellas, 2009):

- § Μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού και αυξανόμενο κόστος (ασφάλιση, επιδόματα). Η περιοριστική μεταναστευτική πολιτική λόγω ασφάλειας (11-9-01, τρομοκρατική επίθεση στις ΗΠΑ – Αλ Κάιντα) δυσχεραίνει την εύρεση προσωπικού από τους μετανάστες.
- § Αυξανόμενα Λειτουργικά Κόστη. Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν των εσόδων επιβαρύνει την οικονομική απόδοση των ξενοδοχείων (ενεργειακό κόστος, υψηλά ασφάλιστρα, εργατικά κόστη και έλλειψη προσωπικού, αυξανόμενα ποιοτικά standard).
- § Επιπτώσεις αυξανόμενου εργατικού κόστους. Η συνεχής αύξηση επιβαρύνει τους προϋπολογισμούς και αναμένεται να οδηγήσει σε περικοπές κάποιων ελαστικών δαπανών όπως είναι τα ταξίδια.
- § Αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων. Το αυξανόμενο κόστος οδηγεί σε αυξανόμενο κόστος για τις επενδύσεις στις ήδη υπάρχουσες και τις νέες μονάδες.
- § Επιπτώσεις φυσικών καταστροφών. Οι επιπτώσεις από τις κλιματικές αλλαγές επιδρούν στους προορισμούς ιδιαίτερα εκείνους που βασίζουν την οικονομία τους στον τουρισμό.
- § Αυξανόμενη ανησυχία για θέματα Ασφάλειας. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις στις ΗΠΑ, στην Ισπανία, στην Μ. Βρετανία, κ.α. σε συνδυασμό με την ένταση στην Μέση Ανατολή και στο Αφγανιστάν έχει προκαλέσει ανησυχία σε κυβερνήσεις και πολίτες.
- § Μεταβαλλόμενες προσδοκίες πελατών. Η δυνατότητα να προβλέπει μια επιχείρηση τις επιθυμίες των πελατών και να τις ικανοποιεί πάντα έπαιξε σημαντικό ρόλο. Πολύ περισσότερο σήμερα που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να ερευνήσουν, να επιλέξουν και να αγοράσουν υπηρεσίες διαμονής. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης η αυξανόμενη εκλεκτικότητα των πελατών. Ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να απηχούν στους σύγχρονους καταναλωτές. Επιπλέον, στο τμήμα της αγοράς που είναι γνωστό ως «πολυτελείας» (luxury

segment), και που συνεχώς αυξάνεται λόγω και της τάσης των αλυσίδων να προσφέρουν καλύτερες υποδομές και υπηρεσίες, η πραγματική διαφοροποίηση καθίσταται διαρκώς δυσχερέστερη.

- § Ραγδαία αύξηση condominium Hotels. Η πρόσφατη ανάπτυξη ξενοδοχείων με μορφή condominium ή εναλλακτικές μορφές ιδιοκτησίας, έχει προκαλέσει μια σειρά προκλήσεις και κινδύνους για developers, δανειστές, ιδιοκτήτες και managers.
- § Τεχνολογικές εξελίξεις. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία οδηγούν την ξενοδοχειακή βιομηχανία σε λύσεις που βασίζονται στο διαδίκτυο, διευκολύνοντας την ενοποίηση των λειτουργιών και της διατήρησης και ανεύρεσης στοιχείων που αφορούν στη λειτουργία των ξενοδοχείων.
- § Συγχωνεύσεις Εταιρειών και Brands. Καθώς οι αλυσίδες συγχωνεύονται και αυξάνουν τη διείσδυση τους σε διαφορετικές αγορές, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν αυξανόμενη δυσκολία στην επιλογή αλυσίδας με την οποία θα συνεργαστούν αλλά και ταυτόχρονα βρίσκονται σε δυσμενέστερη διαπραγματευτική θέση. Οι μεγάλες αλυσίδες εστιάζουν σε όλο και μικρότερα τμήματα (niches) της αγοράς, δημιουργώντας καινούργια «εξειδικευμένα» brands ακόμα και διαφορετικά brands της ίδιας αλυσίδας. Για το λόγο αυτό το ξενοδοχειακό προϊόν πάει να διαφοροποιείται και αποκτά χαρακτηριστικά commodity, με αρνητικές επιπτώσεις και επί της τιμής. Οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια ξενοδοχειακές εταιρείες, στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν υπεραξία για τους μετόχους τους, είναι αναγκασμένες να προχωρήσουν σε περαιτέρω συγχωνεύσεις. Η εξέλιξη αυτή ακολουθεί την online πραγματικότητα όπου λίγες εταιρείες διαχειρίζονται το 90% των προσφερόμενων κλινών.

Κλείνοντας την αναφορά της υπάρχουσας κατάστασης για τον τουριστικό-ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να αναφερθούμε στην οικονομική κρίση που επηρέασε τον τουρισμό διεθνώς και την Ελλάδα όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο. Η πτώση στις ταξιδιωτικές δαπάνες στην Ελλάδα τον Μάιο του 2009 έφθασε το 17.8% σε σύγκριση με το 2008, με απώλειες στις εισπράξεις 299 εκ. ευρώ, ενώ τον επόμενο μήνα κυμάνθηκε περί το 14.7% με απώλειες στις εισπράξεις 463 εκ. ευρώ. Επίσης η μείωση στις αφίξεις ξένων επισκεπτών τους μήνες Μάιο, Ιούνιο και Ιούλιο κυμάνθηκε περί το 9.62%, 9.61% και 8.11% αντίστοιχα, ενώ τα πρώτα στοιχεία για

όλο το καλοκαίρι φανερώνου σημαντική υστέρηση στα έσοδα. Με την ολοκλήρωση της τουριστικής σεζόν θα διαφανεί πιο αναλυτικά η συνολική επίπτωση της κρίσης στον τουριστικό και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009α).

### 3.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό) στο οποίο δρα η υπό μελέτη ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί ένα βασικό και συστατικό στοιχείο για την στρατηγική σχεδίαση του μάρκετινγκ της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε την **ανάλυση PEST** (Παράρτημα Α) έτσι ώστε να περιγράψουμε και να κατανοήσουμε το **μακρο-περιβάλλον της εταιρείας** (συστήματα, δομές που την περιβάλλουν). Ειδικότερα παρατηρούμε τα εξής (ΣΧ.3.2):

§ **ΠΟΛΙΤΙΚΟ:** Το πολιτικό σκηνικό της χώρας υποδοχής των τουριστών, των γειτονικών σε αυτή χωρών και της χώρας προέλευσης επηρεάζει καθοριστικά τη διαμόρφωση των πωλήσεων. Η κυβέρνηση επανίδρυσε το Υπουργείο Τουρισμού που με την βοήθεια του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) προσπαθεί να σχεδιάσει δράσεις υποστήριξης και χρηματοδότησης τουριστικών επενδύσεων. Οι σημερινές πολιτικές εξελίξεις στην Ελλάδα εν αναμονή των εθνικών εκλογών (4/10/09), σηματοδοτούν πολιτική σταθερότητα και ομαλή λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος. Οι όποιες κοινωνικές αντιδράσεις, προβλήματα και εκρήξεις στο προηγούμενο διάστημα (οικονομική κρίση, ταραχές το Δεκέμβρη του 2008, εθνικό χρέος, ανεργία κλπ.) έχουν σχετικά σταθεροποιηθεί. Η κατάσταση γενικά στην οικονομία και κοινωνία μέχρι σήμερα έδειχνε στοιχεία κρίσης, φανερώνοντας δείγματα «αδυναμίας ελέγχου» της κατάστασης από την ελληνική κυβέρνηση. Οι πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ήταν σημαντικές προς την κατεύθυνση της δημοσιονομικής πειθαρχίας με ανεπιτυχή μέχρι σήμερα αποτελέσματα (κατακόρυφη αύξηση του δημόσιου χρέους στα περίπου 282 δις. ευρώ το 2009, αδυναμία είσπραξης δημόσιων εσόδων). Πέραν αυτών όμως η θέση της Ελλάδας στην ζώνη του Ευρώ αλλά και στην ΕΕ προσφέρει ένα σταθερό πολιτικά περιβάλλον που δεν δημιουργεί προβλήματα στον επισκέπτη τουρίστα. Τα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα που υπάρχουν (αναλύονται παρακάτω) και δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από την σημερινή κυβέρνηση δημιουργούν σημαντικά εμπόδια στην λειτουργία των

επιχειρήσεων και ειδικά στον τουριστικό-ξενοδοχειακό κλάδο (AXIAPLUS, 2009α, 2009β). Οι εθνικές εκλογές λειτουργούν ως προσωρινή βαλβίδα αποσυμπίεσης της κοινωνικής αντίδρασης και ιδιαίτερα όταν οι μέχρι σήμερα δημοσκοπήσεις δείχνουν πιθανή αλλαγή της σημερινής κυβέρνησης με αποτέλεσμα την παροχή έστω μικρής περιόδου χάριτος από τους πολίτες στην επόμενη κυβέρνηση. Από την άλλη η τοπική αυτοδιοίκηση στην Αθήνα έχει κάνει κάποια έργα εξωραϊσμού του αθηναϊκού κέντρου ενώ γενικά υποστηρίζει το τουριστικό κλάδο, μέσω και της Εταιρείας Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών (ΕΤΟΑΑ), η οποία συμβάλει στην προώθηση δράσεων υποστήριξης και προβολής του αστικού, πολιτιστικού και συνεδριακού τουρισμού στην Αθήνα (ATEDCO, 2009). Επιπλέον όλες οι κυβερνήσεις από το 1991 μέχρι σήμερα με διάφορα σημαντικά έργα για την προετοιμασία της Αθήνας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες και όχι μόνο συνέβαλαν στην βελτίωση της πόλης (Μετρό, Τραμ, Προαστιακός Σιδηρόδρομος, Ολυμπιακά ακίνητα, Αττική Οδός, Αρχαιολογικό μουσείο Αθηνών, κλπ.), χωρίς όμως να πετύχουν δραστικά αποτελέσματα στα θέματα περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής της πόλης.

§ **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ:** Η ελληνική οικονομία, μέσα σε ένα δυσμενές διεθνές οικονομικό περιβάλλον, δεν έχει να δείξει κανένα θετικό στοιχείο. Ειδικότερα, βάση με τα τελευταία διαθέσιμα επίσημα στοιχεία (GreekMoney, 2009, ΗΜΕΡΗΣΙΑΟΝLINE, 2009, Ίκκος, 2009, in.gr, 2009, ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009β):

- Ο τουριστικός κλάδος δεν «άντεξε» στην κρίση. Το α' εξάμηνο του 2009 σε σχέση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα τα τουριστικά έσοδα μειώθηκαν κατά 14.9% σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία. Αυτό σημαίνει απώλεια 2 δις. ευρώ. Οι προβλέψεις δείχνουν ότι με το κλείσιμο της τουριστικής σεζόν οι απώλειες τουριστικού συναλλάγματος θα είναι πολύ σημαντικές ίσως και «πρωτόγνωρες» για τα τελευταία έτη. Έτσι με την έλλειψη σημαντικής κερδοφορίας ο τουριστικός κλάδος θα οδηγηθεί σε νέο δανεισμό για επενδύσεις με πιθανότητα υψηλά επιτόκια μεγαλύτερα εκείνων που θα λάβουν οι ανταγωνιστές τους στα άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ. Για να καταδειχθεί η σημασία του τουρισμού στην ελληνική οικονομία ακολουθούν 4 πίνακες που δείχνουν το μέγεθος του σε σχέση με το

εθνικό Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), την ξενοδοχειακή οικονομική κατάσταση (ξενοδοχείων επιπέδου TITANIA - 4\*-5\*) και τις αναμενόμενες επιπτώσεις από την διεθνή κρίση (αισιόδοξο & απαισιόδοξο σενάριο) :

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4:** Μελέτη WTTC για τον Ελληνικό τουρισμό – στοιχεία 2006.

	Τουριστική Βιομηχανία	Τουριστική Οικονομία	Πολλαπλασιαστής
Συμβολή στο ΑΕΠ (σε ευρώ)	14000000000	31300000000	2.2
Ως ποσοστό (%) ΑΕΠ	7.3%	16.4%	
Θέσεις εργασίας	449097	857156	1.9
Ως ποσοστό (%) απασχόλησης	10.3%	20.0%	
Παραγωγικότητα (σε ευρώ)	31174	36516	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5:** Οικονομική Ανάλυση Ξενοδοχείων 4\*-5\*.

<b>56% διανυκτερεύσεων</b>	<b>80%+ εσόδων</b>
Συλλογή ισολογισμών από:	
-312 ξενοδοχείο 4*-5* (25%)	
-με 139.393 δωμάτια (36%)	
Τζίρος δείγματος	1095897898
Τζίρος Ξενοδοχείων 4*-5*	3705310300
Ποσοστό επί Τουριστικής Βιομηχανίας (%)	26%
Ποσοστό επί Τουριστικής Οικονομίας (%)	12%



**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6:** Αναμενόμενες επιπτώσεις στην Οικονομία.

Οικονομία (βάση μελέτης WTTC 2006)	Αισιόδοξο σενάριο	Απαισιόδοξο σενάριο
Πτώση ΑΕΠ (σε ευρώ)	7 δις. ευρώ	10 δις. ευρώ
Πτώση ΑΕΠ (σε ποσοστό %)	3.7%	5.3%
Αντιστοιχία σε θέσεις εργασίας (σε αριθμό)	193000	279000
Αντιστοιχία σε θέσεις εργασίας (σε ποσοστό %)	4.5%	6.4%

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7:** Αναμενόμενες επιπτώσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο 4\*-5\*.

Ξενοδοχειακό κλάδο 4*-5* βάση εκτιμώμενου τζίρου	Αισιόδοξο σενάριο	Απαισιόδοξο σενάριο
Πτώση Τζίρου (σε ευρώ)	835 εκ. ευρώ	1205 εκ. ευρώ
Με μέση παραγωγικότητα 60000 ευρώ, αντιστοιχεί σε θέσεις εργασίας	14000	20000

- Η οικοδομική δραστηριότητα στο διάστημα Ιανουαρίου – Μάιου 2009 σε σχέση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα του 2008 παρουσίασε μείωση 15.8% στη χορήγηση αδειών. Αυτό σημαίνει ότι η οικοδομική δραστηριότητα, η οποία συμβάλλει σε ικανό βαθμό στην ανάπτυξη, θα μειωθεί και τους επόμενους μήνες, με τις αυτονόητες δυσμενείς συνέπειες στην απασχόληση πολλών επαγγελματιών κατηγοριών που εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από την οικοδομική δραστηριότητα.
- Η βιομηχανική παραγωγή μειώθηκε (για ένα ακόμη μήνα) τον Ιούνιο του 2009 σε σχέση με τον Ιούνιο του 2008 κατά 11.4%, ενώ οι νέες παραγγελίες στη βιομηχανία μειώθηκαν κατά 36%, γεγονός που σημαίνει κυρίως περαιτέρω μείωση κερδοφορίας και ζημιές, απολύσεις εργαζομένων, μείωση παραγωγής, μείωση επενδύσεων κτλ. Ο βιομηχανικός κλάδος είναι σε ύφεση και πολύ δύσκολα θα εξέλθει αν δεν προχωρήσουν συνεργασίες, συγχωνεύσεις και εξαγορές.

- Οι εξαγωγές υπέστησαν σοβαρό πλήγμα το α' εξάμηνο του 2009 σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2008. Υπήρξε μείωση κατά 18.4% και, όπως είναι φυσικό, οι εξαγωγείς μειώνουν τις παραγγελίες τους στην μεταποίηση.
- Η ανεργία ξεπέρασε τις εκτιμήσεις (ΠΙΝ.3.8). Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι η Eurostat (Στατιστική υπηρεσία της ΕΕ) έχει να εμφανίσει στατιστικά στοιχεία για την ανεργία στην Ελλάδα από τον Απρίλιο του 2009, διότι δεν θεωρεί αξιόπιστα τα στοιχεία που δίνουν οι ελληνικοί αρμόδιοι δημόσιοι οργανισμοί. Οι προοπτικές μείωσης της ανεργίας δεν είναι ορατές, δεδομένου ότι η βιομηχανική παραγωγή και οι νέες παραγγελίες μειώθηκαν, η οικοδομική δραστηριότητα βαίνει καθοδικά, οι εξαγωγές μειώνονται, οι τουριστικές δραστηριότητες υπολείπονται των προβλέψεων κοκ.
- Ο κρατικός προϋπολογισμός του 2009 δεν ακολουθείτε πια διότι από το πρώτο τρίμηνο έδειξε απόκλιση εσόδων-εξόδων .
- Το Δημόσιο Χρέος έφτασε στα 282 δισ. ευρώ στο πρώτο τρίμηνο του 2009 έναντι 262 δισ. ευρώ που ήταν στις 31 Δεκεμβρίου 2008. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους στο τέλος Μαρτίου το Χρέος της Κεντρικής Κυβέρνησης διαμορφώθηκε στα 280,07 δισ. ευρώ, έναντι 275,5 δισ. ευρώ που προέβλεπε ο προϋπολογισμός για το σύνολο του έτους και είναι αυξημένο πάνω από 14% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο πέρυσι. Η αύξηση του δημοσίου χρέους οφείλεται και στον δανεισμό του δημοσίου στο πρώτο εξάμηνο του 2009, ο οποίος έφθασε σχεδόν τα 55 δισ. ευρώ, έναντι περίπου 41 δισ. ευρώ που προέβλεπε ο προϋπολογισμός. Πάντως, ο αυξημένος δανεισμός ενίσχυσε ωστόσο τα ταμειακά διαθέσιμα του Δημοσίου τα οποία στις 31 Μαρτίου ήταν 15,9 δισ. ευρώ έναντι 2,2 δισ. ευρώ στις 31 Δεκεμβρίου 2008.
- Ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ της Ελλάδας αναμένεται να υποχωρήσει στο -1,0% το 2009, από 2,9% το προηγούμενο έτος (προβλέψεις EUROBANK). Η εσωτερική ζήτηση αναμένεται να έχει αρνητική συμβολή στο πραγματικό ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ της χώρας, αντικατοπτρίζοντας σημαντική επιβράδυνση της εγχώριας

καταναλωτικής δαπάνης και περαιτέρω συρρίκνωση των επενδύσεων. Στον εξωτερικό τομέα, προβλέπεται σημαντική υποχώρηση του ρυθμού μεταβολής του συνολικού όγκου των εξαγωγών αγαθών σε εθνολογιστική βάση. Οι εξαγωγές υπηρεσιών προβλέπεται επίσης να επηρεαστούν δυσμενώς τόσο από την αναμενόμενη υποχώρηση (σε ετήσια βάση) των εισπράξεων της ποντοπόρου ναυτιλίας όσο και από την μείωση του ταξιδιωτικού συναλλάγματος. Παρόλα αυτά, η συνολική συμβολή του εξωτερικού τομέα στο ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ το 2009 αναμένεται να είναι σχετικά μικρή, λόγω της περαιτέρω αύξησης του ρυθμού υποχώρησης των εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών το τρέχον έτος. Παρά την αναμενόμενη επιβράδυνση σε σχέση με το προηγούμενο έτος, η ελληνική οικονομία συνεχίζει να διατηρεί ορισμένες επιπρόσθετες αντιστάσεις (σε σύγκριση με τις μεγάλες οικονομίες της Ευρωζώνης), οι οποίες θα τείνουν σε κάποιο βαθμό να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις από την διεθνή χρηματοοικονομική κρίση. Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι προγραμματισμένες εισροές νέων κοινοτικών κονδυλίων, η σχετικά χαμηλή εξάρτηση της χώρας από τον εξαγωγικό τομέα καθώς και η συνεχιζόμενη άνοδος των πραγματικών εισοδημάτων. Το 2009 προβλέπεται να υπερβαίνει σημαντικά το μέσο ρυθμό ανάπτυξης της Ευρωζώνης. (Ο τελευταίος αναμένεται να διαμορφωθεί στο -4,0% φέτος, σύμφωνα με τις πλέον πρόσφατες εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).

- Ο πληθωρισμός, δείχνει υποχώρηση του ετήσιου ρυθμού μεταβολής του **Δείκτη τιμών Καταναλωτή (ΔτΚ)** κάτω του 1,0% τους επόμενους 2-3 μήνες, λόγω εξασθένησης των πιέσεων από την πλευρά της ζήτησης καθώς και των θετικών επιδράσεων βάσης που σχετίζονται με τη μεγάλη κούρσα των τιμών πετρελαίου και πρώτων υλών που σημειώθηκε το δεύτερο τρίμηνο του προηγούμενου έτους. Σταδιακή άνοδος του ετήσιου ρυθμού αύξησης του ΔτΚ αναμένεται από τον Αύγουστο και μετά, η οποία, παρόλα αυτά, δεν θα εμποδίσει τη σημαντική υποχώρηση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού το 2009 στο 1,1%-1,2% από 4,2% το 2008 (προβλέψεις EUROBANK).

- Τέλος, υπάρχει χαμηλή απορροφητικότητα από τους πόρους της ΕΕ (πρόγραμμα Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς, ΕΣΠΑ: 23 δις. ευρώ) με μόλις 1 δις. ευρώ από το 2007, έτος έναρξης του προγράμματος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8:** Η πορεία της Ανεργίας στην Ελλάδα.

2008	Ποσοστό της Ανεργίας
<i>Ιανουάριος</i>	8.0
<i>Φεβρουάριος</i>	8.0
<i>Μάρτιος</i>	9.0
<i>Απρίλιος</i>	7.7
<i>Μάιος</i>	6.6
<i>Ιούνιος</i>	7.3
<i>Ιούλιος</i>	7.0
<i>Αύγουστος</i>	7.1
<i>Σεπτέμβριος</i>	7.4
<i>2009*</i>	>9.2*

\* εκτίμηση

Στο χώρο των επιχειρήσεων έρευνα του εργαστηρίου ALARM (The Athens Laboratory of Research in Marketing) του ΟΠΑ (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) το 2009 σχετικά με την επίδραση της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις, σε δείγμα 110 μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων (54% μικρές επιχειρήσεις με τζίρο < 10 εκ. ευρώ, 18% μεσαίες επιχειρήσεις με τζίρο μεταξύ 10 εκ. ευρώ και 60 εκ. ευρώ, και 28% μεγάλες επιχειρήσεις με τζίρο >60 εκ. ευρώ) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και αφορούσαν υπηρεσίες (46%), βιομηχανία (22%) και εμπόριο (32%) με μέθοδο συλλογής, τηλεφωνικές συνεντεύξεις και χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, έδειξε τα εξής (Αυλωνίτης, Γιακουμάκη, 2009):

- Το 77% των στελεχών της αγοράς εκτιμούν ότι η κρίση επιδρά αρνητικά στο κλάδο τους, από τα οποία το 61% προβλέπει περαιτέρω επιδείνωση της κατάστασης.

- Το 54.6% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα δηλώνει ότι έχει ήδη πληγεί σημαντικά από την οικονομική κρίση και το 44.5% του συνόλου των επιχειρήσεων προβλέπει περαιτέρω επιδείνωση της κατάστασης τους.
- Η κρίση έχει επιδράσει αρνητικά κυρίως τις πωλήσεις, τα κέρδη, τον αριθμό των πελατών και τα μερίδια αγοράς των πληγέντων επιχειρήσεων. Από την κρίση επλήγησαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Από άποψη τζίρου έχει πληγεί κυρίως ο κλάδος του εμπορίου, ακολουθεί των υπηρεσιών και λιγότερο ο κλάδος της βιομηχανίας.
- Οι μελλοντικές προβλέψεις για τις πωλήσεις είναι περισσότερο δυσόιωνες για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων (κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις).
- Οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι πέρα από τις ενέργειες τους για αντιμετώπιση της κρίσης θεωρούν σημαντικό παράγοντα τις κινήσεις που θα λάβει το κράτος.
- Το 81% των στελεχών της αγοράς εκτιμούν ότι οι πελάτες των επιχειρήσεων θα δώσουν κυρίως έμφαση στην χαμηλή τιμή κατά την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών το 2009. Το 25.5% των επιχειρήσεων σχεδιάζει να προβεί σε μείωση των τιμών σε προϊόντα/υπηρεσίες.
- Το 40% των επιχειρήσεων μειώνει τα έξοδα διαφήμισης και τα bonus των στελεχών.
- Το 25% των επιχειρήσεων μειώνει τις τιμές σε προϊόντα/υπηρεσίες αλλά και στα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού.
- Από τις επιχειρήσεις που έχουν επηρεαστεί αρνητικά από την κρίση, το 20% απολύει προσωπικό.
- Το 15.6% των επιχειρήσεων που προβλέπουν μείωση των πωλήσεων, προβαίνουν σε απολύσεις προσωπικού, ενώ το ποσοστό αυξάνει στο 17.5% για τις επιχειρήσεις που προβλέπουν μείωση κερδών.
- Όσο αφορά την γκάμα των προϊόντων/υπηρεσιών οι περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις θα την αυξήσουν αλλά γενικά λίγες επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να την μειώσουν.
- Τέλος οι επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς τους βραχυπρόθεσμους στόχους, για να αντιμετωπίζει τα τρέχοντα προβλήματα. Από τις

επιχειρήσεις που αναμένουν χειροτέρευση της κατάστασης, το 71% αλλάζει επιχειρηματικούς στόχους, αλλά το 29% παραμένει αδρανές.

§ **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ:** Οι έλληνες είναι φιλόξενο λαός με αρκετά καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (ειδικά στο νεαρότερο πληθυσμό). Οι κοινωνικές συνθήκες σήμερα είναι πολύ δύσκολες λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στην Ελλάδα και διεθνώς. Η κατακόρυφη πτώση του δείκτη ρυθμού ανάπτυξης στην Ελλάδα (>0%) μέσα στο 2009 οδηγεί σε αύξηση της ανεργίας σύμφωνα με τα μέχρι τώρα στοιχεία. Υπάρχουν φόβοι για επικίνδυνη έξαρση της κοινωνικής δυσαρέσκειας, η οποία ενδέχεται να λάβει τη μορφή μαζικών αντιδράσεων μέσα στο 2009, καθώς έχει πλέον αποδεχτεί η ελληνική κυβέρνηση ότι θα έχουμε έκρηξη της ανεργίας και συμπίεση των εισοδημάτων (ΗΜΕΡΗΣΙΑONLINE, 2009). Ήδη από το Δεκέμβριο του 2008 είχαμε διαδηλώσεις και επεισόδια με μια σειρά πανελλαδικής εμβέλειας ταραχών που προκλήθηκαν έπειτα από το θανάσιμο τραυματισμό του 15χρονου Α. Γρηγορόπουλου από πυροβολισμούς ειδικού φρουρού της Ελληνικής Αστυνομίας. Οι ταραχές έλαβαν μεγάλη έκταση στο σημείο να λάβουν από μερίδα του τύπου και των πολιτικών κομμάτων το χαρακτηρισμό "εξέγερσης". Ο πραγματικός χαρακτήρας των γεγονότων έγινε αντικείμενο πολιτικής και κοινωνικής τριβής και διχογνωμιών σχετικά με την φύση και τα αίτιά τους. Ο θάνατος του νεαρού μαθητή το βράδυ του Σαββάτου της 6ης Δεκεμβρίου 2008 στο κέντρο της Αθήνας προκάλεσε αντιδράσεις από πολίτες σε όλες τις μεγάλες ελληνικές πόλεις όπως την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, τα Ιωάννινα, την Πάτρα, το Ηράκλειο, τα Χανιά, την Κομοτηνή, το Βόλο, τη Μυτιλήνη, την Κέρκυρα και το Αγρίνιο. Πορείες διαμαρτυρίας που διοργανώθηκαν το ίδιο βράδυ του περιστατικού και την επομένη οδήγησαν σε μεγάλες υλικές καταστροφές γραφείων, καταστημάτων, δημοσίων και ιδιωτικών κτηρίων. Οι μεγαλύτερες καταστροφές σημειώθηκαν στην Αθήνα. Τα γεγονότα είχαν αρνητικό αντίκτυπο στο εξωτερικό (συνεχείς ανταποκρίσεις και παρουσιάσεις από τα διεθνή ΜΜΕ) και κύρια για όσους ενδιαφέρονταν να έρθουν για αστικό τουρισμό ή έστω για να περάσουν ένα διάστημα των διακοπών τους στην Αθήνα – Αττική (ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ, 2009, ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, 2009, DEUTSCHE WELLE, 2009). Επίσης, ένα σημαντικό πρόβλημα για την Αθήνα, είναι η έλλειψη πρασίνου σε συνδυασμό με τις μεγάλες πυρκαγιές που συμβαίνουν κάθε καλοκαίρι (πρόσφατα η καταστροφή

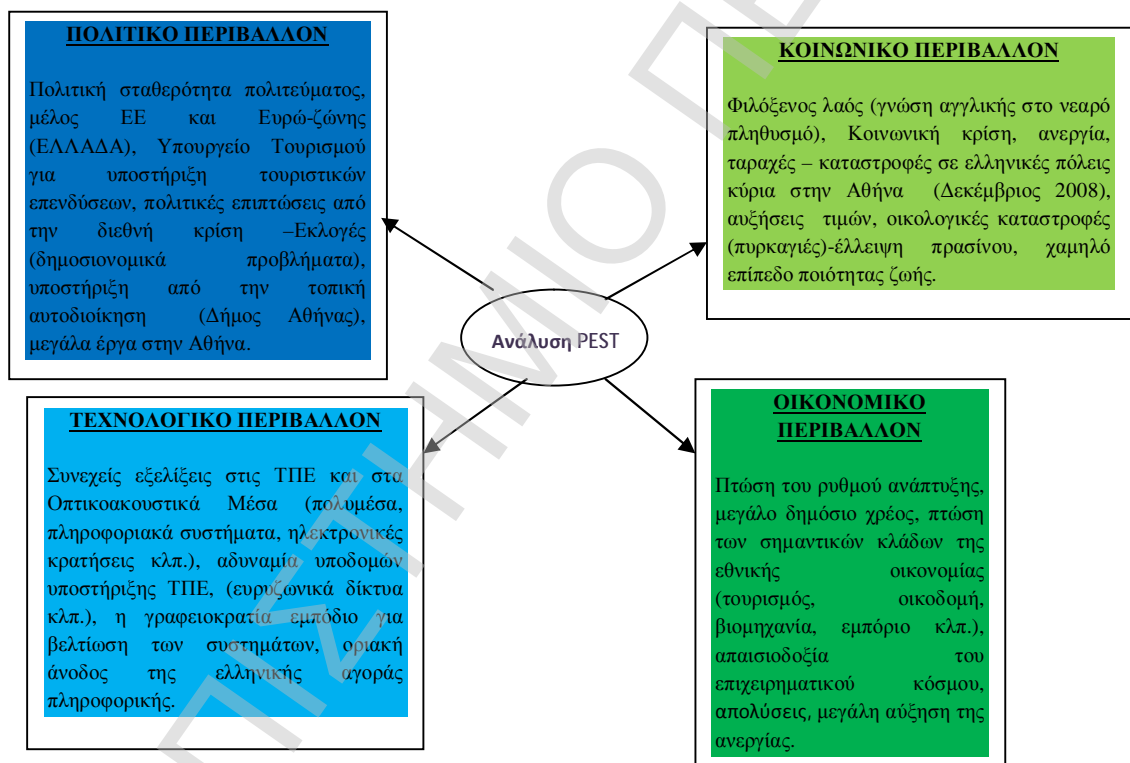
του πρασίνου στην βορειοανατολική Αττική, Σεπτ. 2009). Η έλλειψη πρασίνου, οι χρήσεις γης και η πυκνότητα της δόμησης, είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την άνοδο της θερμοκρασίας, με αποτέλεσμα το κέντρο της Αθήνας και οι Δυτικές συνοικίες να εμφανίζουν διπλάσια κατανάλωση ενέργειας σε σχέση με άλλα προάστια. Μελέτες του Πανεπιστημίου Αθηνών αποδεικνύουν ότι όταν η θερμοκρασία στην οδό Στουρνάρα στην Αθήνα είναι 39 βαθμοί Κελσίου, Πεντέλη, Υμηττός, και Πάρνηθα λειτουργούσαν ως τα φυσικά κλιματιστικά της περιοχής, που δρόσιζαν το κέντρο και φίλτραραν τη ρύπανση. Η καταστροφή τους άφησε τον ιστό της πόλης χωρίς τις απαραίτητες διόδους «εξαερισμού». Το μπετόν, το γυαλί και η άσφαλτος που έχουν απομείνει αυξάνουν τον δείκτη δυσφορίας ακόμη και σε μετεωρολογικά «φυσιολογικές» θερμοκρασίες. Ήδη, μετά την καταστροφή 42.000 στρεμμάτων δάσους στην Πάρνηθα, η αναλογία οξυγόνου-διοξειδίου του άνθρακα έχει αλλάξει. Οι ορεινοί όγκοι που κυκλώνουν το Λεκανοπέδιο παίζουν ρόλο ρυθμιστή της θερμοκρασίας στην Αθήνα. Όταν τα βουνά αυτά ήταν δασωμένα λειτουργούσαν σαν τρίγωνο καθαρισμού και σημεία «προώθησης» του αέρα στην Αθήνα. Αυτή η οικολογική υποβάθμιση έχει σημαντική επίπτωση στην ποιότητα ζωής (αναπνευστικά, καρδιολογικά προβλήματα) στην πόλη και στους επισκέπτες τουρίστες (cityofilioupolis, 2009, ΕΘΝΟΣONLINE, 2009).

§ **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ:** Κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται συνεχής και ραγδαία εξελισσόμενη ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και ιδιαίτερα την τελευταία χρόνια του Διαδικτύου (Internet) και του Web. Αυτό έχει ως επακόλουθα την συνεχής τεχνολογική βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων και των οπτικοακουστικών μέσων (multimedia, εποπτικά μέσα, video on demand, interactive TV κλπ.). Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι επιπτώσεις ήταν άμεσες με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην διαχείριση των επιχειρήσεων (οικονομική, λειτουργική, διαφημιστική κλπ.), με την ένταξη νέων μορφών κρατήσεων θέσεων (ηλεκτρονικές κρατήσεις), με την χρήση σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων για την διεξαγωγή συνεδριακών – εκθεσιακών εκδηλώσεων. Η Ελλάδα πάντα με κάποια υστέρηση σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις υπήρξαν αντίστοιχες εφαρμογές αλλά με προβλήματα που αφορούσαν κύρια την υπάρχουσα υποδομή που δεν διευκόλυνε την

ένταξη νέων εργαλείων και συστημάτων (αργή ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων που είναι απαραίτητα για την μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων – data, γεγονός που επηρεάζει συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων, συστήματα multimedia, συνδέσεις internet) και την υπέρογκη και χαμηλής παραγωγικότητας γραφειοκρατία. Η Ελλάδα αναπτύσσεται με σημαντικούς ρυθμούς στην ευρυζωνικότητα, καταλαμβάνοντας ωστόσο, σε συνολικό επίπεδο, τις μεσαίες ή τελευταίες θέσεις, επιβεβαιώνει η τελευταία έκθεση του ΟΟΣΑ. Η ελληνική ευρυζωνική αγορά έφτασε ρυθμούς αύξησης που άγγιξαν το 100% το 2007, καθιστώντας τη χώρα ως την ταχύτερα αναπτυσσόμενη σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, η καθυστερημένη έλευση των ευρυζωνικών τεχνολογιών, και παρά την απελευθέρωση της αγοράς (με τα όποια προβλήματα παρατηρήθηκαν σε επίπεδο υπηρεσιών) έχουν ως αποτέλεσμα αυτή τη μικτή εικόνα της Ελλάδας στο διεθνές τηλεπικοινωνιακό στερέωμα. Ανοδική μεν, απογοητευτική δε, είναι η εικόνα της Ελλάδας σε ότι αφορά τη διείσδυση της ευρυζωνικότητας στον πληθυσμό. Το 2005 η χώρα μας βρισκόταν στην τελευταία θέση με ποσοστό 1,41%, ενώ το 2007 βρέθηκε στην 26η θέση, με ποσοστό 11,15%. Η ανοδική πορεία συνεχίζεται και σήμερα, αφού το 2008 το ποσοστό διείσδυσης ευρυζωνικών υπηρεσιών καταγράφηκε από τον ΟΟΣΑ στο 11,15% (μ.ο. ΟΟΣΑ: 21,24%). Σε αντίστοιχα χαμηλή θέση βρίσκεται η χώρα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταλαμβάνοντας την 23η θέση στην ΕΕ-27, με ποσοστό 15,63%, τον Ιούλιο του 2009 (Μ.Ο. ΕΕ-27: 22,92%) (Kathimerini.gr, 2009). Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα συνεχίσουν να επενδύουν στην πληροφορική, προχωρώντας όμως στις απαραίτητες αναβαθμίσεις και προμήθειες, καθώς μεταφέρουν τα σχέδια για μεγαλύτερες επενδύσεις για την επόμενη χρονιά ή και το 2011. Η τελευταία έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου για τις ΤΠΕ σε ότι αφορά την Ελλάδα εκτιμά ότι το 2009, η συνολική αγορά πληροφορίας και επικοινωνιών και άλλων τεχνολογιών θα «κλείσει» με μια αξία που θα διαμορφωθεί στα 10.9 δις. ευρώ, για το σύνολο του 2008. Τη «μερίδα του λέοντος» κατέχουν οι τηλεπικοινωνίες που συμμετέχουν κατά 8.5 δις. ευρώ στην παραπάνω αξία. Στο τομέα των τηλεπικοινωνιών οι επενδύσεις IPTV (τηλεόραση μέσω ευρυζωνικού internet) θα συνεχιστούν τόσο στο 2009 όσο και το 2010. Η αυξημένη ζήτηση ευρυζωνικών υπηρεσιών κινεί τη συγκεκριμένη αγορά,



παρά το γεγονός πως περιορίζεται η αύξηση εσόδων από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες λόγω του ανταγωνισμού στον κλάδο. Η αγορά λογισμικού παρουσιάζει πρόοδο (3%-5.5%) όπως επίσης και ο τομέας υπηρεσιών πληροφορικής (2%-2.5%). Συνολικά υπάρχει οριακή άνοδος στην αγορά της πληροφορικής κατά το 2009 περί του 1.5% - 2.5% (2.66 δις. ευρώ) από τα 2.58 δις. ευρώ το έτος 2008 (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009γ).



**ΣΧΗΜΑ 3.2:** Απεικόνιση αποτελεσμάτων ανάλυσης PEST.

### 3.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - ΠΕΛΑΤΩΝ

Το ξενοδοχείο ΤΙΤΑΝΙΑ προσφέρει σε επισκέπτες-τουρίστες:

- § Τουρισμό πολυτελείας. Απευθύνεται σε τουρίστες με σημαντικό εισόδημα βάση των αντίστοιχων υπηρεσιών που προσφέρει (4\*-5\*). Στους πίνακες που ακολουθούν φαίνονται τα προφίλ των πελατών που διαθέτει το ΤΙΤΑΝΙΑ στο τομέα του τουρισμού πολυτελείας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8:** Προφίλ τουριστών πολυτελείας βάση εισοδήματος του ΤΙΤΑΝΙΑ.

Κατηγορία εισοδήματος	Προφίλ	Υπηρεσίες ΤΙΤΑΝΙΑ
<i>Πλούσιοι</i>	Επιθυμούν μια συνολική ποιοτική εμπειρία. Επιζητούν να διατηρήσουν το επίπεδο διαβίωσης εργαζόμενοι και ως εκ τούτου αναζητούν value for money ως προσωπική τους μεθοδολογία ζωής.	4*δωμάτια -4* υπηρεσίες
<i>Πολλοί πλούσιοι</i>	Επιθυμούν εξαιρετικό door-to-door service, εχεμύθεια, προσωποποιημένες υπηρεσίες.	4* υπηρεσίες (σουίτες, special service, special εξοπλισμός, special menu, περιήγηση στην Αθήνα)
<i>Βαθύπλουτοι</i>	Έχουν την οικονομική δυνατότητα να ικανοποιήσουν οποιαδήποτε υλική τους επιθυμία, κάτι που το επιζητούν και στις διακοπές τους.	5* υπηρεσίες (σουίτες, special service, special εξοπλισμός, special menu, περιήγηση στην Αθήνα)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9:** Ψυχογραφικό Προφίλ τουριστών βάση εισοδήματος του TITANIA.

Ψυχογραφική Κατηγορία	Προφίλ	Υπηρεσίες TITANIA
<i>Elite Luxury Lovers</i>	Είναι το παραδοσιακό τμήμα της αγοράς πολυτελείας. Ενδιαφέρονται πρωτίστως για την εικόνα και το status. Επιθυμούν αποκλειστικότητα και εμπειρίες που είναι μοναδικές και δυσπρόσιτες σε άλλους.	5* υπηρεσίες (σουίτες, special service, special εξοπλισμός, special menu, περιήγηση στην Αθήνα).
<i>Aspiring Luxury Lovers</i>	Έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα με την προηγούμενη κατηγορία αλλά όχι την ίδια οικονομική δυνατότητα	4* δωμάτια & υπηρεσίες & προσφορές-εκπτώσεις.
<i>Savvy Luxury Shoppers</i>	Αποτελούν το «νέο χρήμα» της αγοράς πολυτελείας, ενδιαφέρονται για value-of-money, ευκαιρίες και εκπτώσεις.	5* δωμάτια & υπηρεσίες & special προσφορές-εκπτώσεις.
<i>Luxury Explorers</i>	Αναζητούν έντονες συγκινήσεις, περιβάλλον, αισθήσεις και ήχους σε μέρη που δεν επισκέπτονται συχνά τουρίστες.	4* δωμάτια & υπηρεσίες & ειδικά πακέτα (περιηγήσεις, εκδηλώσεις κλπ.)
<i>Satisfied Luxury Admirers</i>	Δεν ενδιαφέρονται για την εμφάνιση. Είναι συνήθως ηλικιωμένοι, διαθέτουν χρήματα και ταξιδεύουν πολύ.	4* δωμάτια & υπηρεσίες & ειδικές προσφορές-πακέτα

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10:** Προφίλ τουριστών βάση χώρας προέλευσης του TITANIA.

Χώρα προέλευσης	Προφίλ εισοδήματος
<i>Ρωσία</i>	Βαθύπλουτοι, πολύ πλούσιοι
<i>ΗΠΑ</i>	Βαθύπλουτοι, πολύ πλούσιοι, πλούσιοι
<i>Ευρώπη (Γερμανία, Μ, Βρετανία, Γαλλία)</i>	Βαθύπλουτοι, πλούσιοι, πλούσιοι
<i>Κίνα</i>	Πλούσιοι
<i>Ιαπωνία</i>	πολύ πλούσιοι, πλούσιοι

§ Συνεδριακό τουρισμό. Απευθύνεται σε επισκέπτες-τουρίστες που έρχονται να παρακολουθήσουν συνέδρια-ημερίδες-παρουσιάσεις επιστημονικών, πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών κ.α. θεμάτων (ΠΙΝ.3.11).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11:** Κατηγορίες συνεδριακού τουρισμού του ΤΙΤΑΝΙΑ.

Κατηγορίες	Υπηρεσίες
<i>Συνέδρια επιστημονικού περιεχομένου (ιατρικά, τεχνολογία, θετικών επιστημών κλπ.)</i>	<i>Χρήση συνεδριακών χώρων-αιθουσών (ΕΥΡΩΠΗ, ΟΥΡΑΝΟΣ), εστιατόρια &amp; bar, catering.</i>
<i>Συνδικαλιστικά συνέδρια (δημόσιου &amp; ιδιωτικού τομέα)</i>	<i>Χρήση συνεδριακών χώρων – αιθουσών (ΕΥΡΩΠΗ, ΟΥΡΑΝΟΣ), εστιατόρια &amp; bar, catering.</i>
<i>Ημερίδες</i>	<i>Χρήση αιθουσών, catering</i>
<i>Διαλέξεις</i>	<i>Χρήση αιθουσών, catering</i>
<i>Παρουσιάσεις προϊόντων</i>	<i>Χρήση συνεδριακών χώρων – αιθουσών (ΕΥΡΩΠΗ, ΟΥΡΑΝΟΣ), εστιατόρια &amp; bar, catering.</i>
<i>Πολιτικές εκδηλώσεις</i>	<i>Χρήση συνεδριακών χώρων-αιθουσών (ΕΥΡΩΠΗ, ΟΥΡΑΝΟΣ), catering.</i>

§ Λοιπές δραστηριότητες. Το ξενοδοχείο Τιτάνια ασχολείται και με κάποιες άλλες επικουρικές δραστηριότητες (ΠΙΝ. 3.12).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12:** Κατηγορίες λοιπών δραστηριοτήτων του ΤΙΤΑΝΙΑ.

Κατηγορίες	Υπηρεσίες
<i>Γάμοι, βαφτίσεις, μνημόσυνα</i>	<i>Χρήση συνεδριακών χώρων-αιθουσών (ΕΥΡΩΠΗ, ΟΥΡΑΝΟΣ), εστιατόρια &amp; bar, catering.</i>
<i>Meeting point</i>	<i>Χρήση εστιατορίων &amp; bar, internet.</i>
<i>Catering</i>	<i>Παροχή σε εκδηλώσεις εντός &amp; εκτός ξενοδοχείου</i>

### 3.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η ανάλυση του χώρου των ανταγωνιστών αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική σχεδίαση του πλάνου Marketing. Τα κυριότερα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία 4\* του ΤΙΤΑΝΙΑ στο κέντρο της Αθήνας είναι τα εξής (Hotelsinathens, 2009):

§ Το ξενοδοχείο **Athens Atrium Hotel & Suites** είναι ένα σύγχρονο και πρόσφατα ανακαινισμένο "*Boutique Style*" ξενοδοχείο που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας. Στοχεύει σε αστικό, επαγγελματικό, συνεδριακό και πολυτελείας τουρισμό. Προσφέρει σε κάθε επαγγελματία και ταξιδιώτη, υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Τόσο τα δωμάτια όσο και οι κοινόχρηστοι χώροι του ξενοδοχείου διακρίνονται για την άνεση και την διακριτική πολυτελεία τους. Η διακόσμηση όλων των χώρων, συνδυάζει το κλασικό με το μοντέρνο στοιχείο. Το Athens Atrium Hotel & Suites βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας (Ωκεανίδων 21), σ' ένα φιλικό και ήσυχο περιβάλλον, εκτός δακτυλίου. Βρίσκεται πολύ κοντά στη Λεωφόρο Συγγρού και στην εκκλησία του Αγίου Σωστή, ενώ απέχει μόλις 2 χλμ. από το κέντρο της πρωτεύουσας. Σε κοντινή απόσταση, περίπου 300 μ., βρίσκεται και η στάση λεωφορείων, του Μετρό (στάση Φιξ) και του Τραμ. Το Athens Atrium Hotel & Suites, έχει εύκολη προσέγγιση στους αρχαιολογικούς χώρους, στα μουσεία της Αθήνας και σε όλες τις περιοχές που παρουσιάζουν τουριστικό ενδιαφέρον. Οι αίθουσες του ξενοδοχείου είναι πλήρως εξοπλισμένες και διατίθενται για την οργάνωση συνεδρίων, σεμιναρίων και εκδηλώσεων σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Το ξενοδοχείο διαθέτει προσβάσιμα δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες. Το ξενοδοχείο διαθέτει 56 Δωμάτια, εστιατόρια και bar, Business Center, Conference & Meeting Rooms, Business Center, TV Room, - Ball Room και Parking (booking.com, 2009α).

§ Το **Fresh Hotel** είναι οργανωμένο όπως κάθε άλλο σύγχρονο ξενοδοχείο υψηλών προδιαγραφών (4\*) και είναι σχεδιασμένο, για επισκέπτες με απαιτήσεις και αισθητικές ανησυχίες. Ως το μοναδικό μέλος της αλυσίδας των Design Hotels στην Αθήνα, το Fresh Hotel είναι ένας συνδυασμός ολοκληρωμένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών και αισθητικής. Διαθέτει 133 δωμάτια, σουίτες και executive rooms, 3 εστιατόρια - το Orange Bar

Restaurant, το Magenda Restaurant, το Air Lounge Bar Restaurant - και συνεδριακές αίθουσες. Διαθέτει πισίνα στην ταράτσα με chaises longues και bar για cocktail. Έχει βραβευθεί 2 φορές για καλύτερο Design/Boutique hotel (Διεθνές Εκθέσεις Τουρισμού Philoxenia)(freshhotel, 2009).

- § Το ξενοδοχείο **Alexandros**, βρίσκεται σε μία πολυσύχναστη περιοχή της Αθήνας, σε μία καλή περιοχή της πόλης, κοντά σε πολλά αξιοθέατα. Εγκατεστημένο στην πλατεία Μαβίλη, μόλις μερικά λεπτά από το αριστοκρατικό εμπορικό κέντρο του Κολωνακίου, την Εθνική Πινακοθήκη, το Μουσείο Μπενάκη κι άλλα αξιοθέατα της πόλης. Προσφέρει υπηρεσίες νέων τεχνολογιών και διαθέτει 93 Δωμάτια, 3 αίθουσες για εκδηλώσεις και ανήκει στην Ξενοδοχειακή αλυσίδα των Airotel Group (booking.com, 2009β).
- § Το ξενοδοχείο **Esperia Palace**, είναι μέλος της διεθνούς αλυσίδας Best Western. Το ξενοδοχείο διαθέτει ISO 9001-2000 και HACCP Μόλις 300μ. από την πλατεία Συντάγματος, το Best Western Esperia προσφέρει επιχειρηματικές εγκαταστάσεις, όπως δωρεάν ασύρματο internet και εύκολη πρόσβαση στην εμπορική περιοχή και στα ιστορικά αξιοθέατα της Αθήνας. Επίσης διαθέτει ελληνική και διεθνή κουζίνα, στο εστιατόριο του Best Western Esperia και μπαρ για ποτό. Διαθέτει 17 Δωμάτια (myvacations.gr, 2009α).
- § Το ξενοδοχείο **Delphi Art** βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας, μόνο 45 λεπτά από το Αττικό Διεθνές Αεροδρόμιο, απέναντι από το εθνικό θέατρο και την εκκλησία του Αγίου Κωνσταντίνου. Βρίσκεται κοντά σε σταθμούς μέσων μαζικής μεταφοράς, όπως επίσης και σε αξιοθέατα της πόλης. Το νεοκλασικό ξενοδοχείο ανακαινίστηκε πρόσφατα εξ' ολοκλήρου και η ιστορία του πάει πίσω στο 1930. Τώρα είναι ένα διάσημο μέρος για πολλούς καλλιτέχνες, λόγω της τοποθεσίας του και του σοφιστικού του στυλ. Διαθέτει 40 Δωμάτια (booking.com, 2009γ).
- § Το ξενοδοχείο **Hera Hotel** προσφέρει παροχές για συσκέψεις, ένα μπαρ κι ένα roof garden με θέα στην Ακρόπολη. Έχει ανακαινιστεί πρόσφατα σε κλασικό στυλ και διαθέτει 38 Δωμάτια. Σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου διατίθεται δωρεάν Internet (booking.com, 2009δ).

§ Το **ξενοδοχείο Novotel Athenes** είναι ένα από 400 ξενοδοχεία της ομώνυμης πολυεθνικής αλυσίδας που αποτελεί μέλος του ξενοδοχειακού ομίλου εταιρειών Accor σε 56 χώρες του κόσμου. Το Novotel Athenes σε απόσταση αναπνοής από την καρδιά της Αθήνας απέχει μόλις πέντε λεπτά με τα πόδια από το μετρό του Σταθμού Λαρίσης και την πλατεία Ομονοίας και έχει άμεση πρόσβαση στην έξοδο της Εθνικής Οδού Αθηνών Λαμίας. Η πρόσβαση για τους ένοικους με δικό τους αυτοκίνητο γίνεται εύκολη, καθώς το ξενοδοχείο Novotel Athenes βρίσκεται εκτός των ορίων του Δακτυλίου και διαθέτει υπόγειο πάρκινγκ 120 θέσεων. Παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, διαθέτει αρκετούς χώρους (με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα και εργονομική σχεδίαση) για εκδηλώσεις και συνεδριακό-εκθεσιακό τουρισμό. Επίσης παρέχει υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας. Διαθέτει 196 δωμάτια (traveldailynews, 2009).

§ Το **ξενοδοχείο HOTEL OCHRE & BROWN ATHENS** βρίσκεται στην περιοχή του Ψυρρή, απέναντι από την Ακρόπολη και σε μικρή απόσταση από το Μοναστηράκι, την Αρχαία Αγορά, την Πλατεία Συντάγματος, το Γκάζι και την Πλάκα, την παλιά πόλη της Αθήνας. Παρέχει πρόσβαση στα μέσα μαζικής μεταφοράς και σε αξιοθέατα της πόλης. Διαθέτει 11 Δωμάτια (booking.com, 2009ε).

§ Το **ξενοδοχείο Airotel Parthenon**, βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας, στους πρόποδες της Ακρόπολης, δίπλα στην Πλάκα και 150μ. από το μετρό, ενώ πολλά από τα αξιοθέατα της πόλης βρίσκονται σε κοντινή απόσταση με τα πόδια από το ξενοδοχείο, καθώς και καταστήματα, μουσεία, ταβέρνες, καφέ και club. Το Airotel Parthenon διαθέτει δωρεάν internet, ένα business center, ρεσεψιόν που λειτουργεί όλο το 24ωρο και εστιατόριο που σερβίρει παραδοσιακή ελληνική κουζίνα. Όλα τα δωμάτια είναι πλήρως κλιματιζόμενα και προσφέρουν καλωδιακή τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλέφωνο, ψυγείο, στεγνωτήρα μαλλιών, θυρίδα ασφαλείας και υπηρεσία δωματίου. Διαθέτει 79 Δωμάτια και ανήκει στην Ξενοδοχειακή αλυσίδα Airotel Group (booking.com, 2009στ).

§ Το **ξενοδοχείο Periscope** βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας (Κολωνάκι). Το ξενοδοχείο είναι μόνο μερικά λεπτά μακριά από τα διάφορα αξιοθέατα αλλά

και εμπορικά κέντρα του κέντρου της Αθήνας. Παρέχει παροχές: Εστιατόριο - Bar - 24 ώρες Front Desk - Δωμάτια για μη καπνίζοντες - Πρωινό continental - Ανελκυστήρας - Γρήγορο checkin/checkout - Θυρίδα ασφαλείας - Ηχομονωμένα δωμάτια - Θέρμανση - Design Ξενοδοχείο - Αποθήκευση αποσκευών - Πρωινό μπουφέ. Διαθέτει ένα δόροφο κτίριο με συνολικά 22 δωμάτια (απλά, junior σουίτες και Superb Penthouse Suite) (myvacations.gr, 2009β).

- § Το **President Hotel**, προσφέρει ευρύχωρα δωμάτια με σύγχρονες ανέσεις, συμπεριλαμβανομένων μπάνιου και κλιματισμού. Τα περισσότερα δωμάτια προσφέρουν θέα σε όλη την Αθήνα. Η βεράντα του τελευταίου ορόφου διαθέτει μια πισίνα και μπαρ με θέα στην Αθήνα. Η κεντρική τοποθεσία του President Hotel επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση σε κάθε συνοικία της Αθήνας. Ο σταθμός μετρό Πανόρμου είναι μόλις βήματα μακριά, προσφέροντας εύκολη πρόσβαση σε μουσεία, αρχαιολογικούς χώρους και επιχειρηματικές περιοχές. Διαθέτει 516 Δωμάτια και μεγάλους χώρους εκδηλώσεων και συνεδριακού-εκθεσιακού τουρισμού (channels, 2009, president, 2009).
- § Το ξενοδοχείο **Jason Prime Hotel**, βρίσκεται στην καρδιά της θεατρικής και πολυπολιτισμικής εμπορικής συνοικίας που αναπτύσσεται γύρω από το συγκοινωνιακό κόμβο της πλατείας της Ομόνοιας (απέναντι από το Εθνικό Θέατρο). Σε κοντινή απόσταση βρίσκεται επίσης το Αρχαιολογικό Μουσείο Αθηνών και μια μεγάλη ποικιλία από εμπορικά συγκροτήματα και κέντρα διασκέδασης. Το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του εστιατόριο το οποίο σερβίρει παραδοσιακή ελληνική κουζίνα όπως επίσης και διεθνή. Πλήρως ανακαινισμένο το 2003, διαθέτει 82 Δωμάτια (booking.com, 2009ζ).
- § Το **Stanley Hotel Athens** βρίσκεται κοντά στο κέντρο της Αθήνας (βρίσκεται 700μ. από το κέντρο της Αθήνας, 1,5χλμ. από την πλατεία Συντάγματος) δίπλα σε σταθμό του μετρό, διαθέτει parking (120 θέσεων), μεγάλο συνεδριακό κέντρο και 400 Δωμάτια. Διαθέτει επίσης πισίνα στην οροφή του ξενοδοχείου, 3 bar και τον Ikaros, το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, που ειδικεύεται στην ελληνική κουζίνα. Το δεύτερο εστιατόριο, Virtus, είναι



τοποθετημένο στην οροφή και ανοίγει τα απογεύματα, σερβίροντας φαγητό, με συνοδεία ζωντανής μουσικής πιάνου (booking.com, 2009η).

§ Το **ZAFOLIA Hotel**, βρίσκεται σε μικρή απόσταση με τα πόδια από το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Επιπλέον βρίσκεται στα όρια του κέντρου της πόλης και απέχει το ίδιο από το παραδοσιακό επιχειρηματικό, εμπορικό και ιστορικό κέντρο και τη νέα μετα-ολυμπιακή επιχειρηματική και εμπορική περιοχή στη Λεωφόρο Κηφισίας. Παρέχει εξωτερική πισίνα, 2 αίθουσες για συνεδριακό τουρισμό, 2 αίθουσες για διεξαγωγή εκδηλώσεων, υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και διαθέτει 192 Δωμάτια (booking.com, 2009θ).

§ Το **Ava Hotel Apartments & Suites** είναι 4\* ξενοδοχείο που διαθέτει 24 πλήρως εξοπλισμένα διαμερίσματα. Είναι ένα boutique ξενοδοχείο που βρίσκεται σε μία αριστοκρατική περιοχή της Πλάκας, στην καρδιά του ιστορικού κέντρου. Το AVA Hotel είναι ένα φιλικό προς το περιβάλλον ξενοδοχείο μη καπνιστών. Το Ava Hotel Apartments & Suites έχει ανακαινιστεί πλήρως το 2004. Η διακόσμηση του είναι νεοκλασική σύμφωνα με την Ελληνική αρχιτεκτονική (booking.com, 2009ι) .

Συγκεντρωτικά τα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία (4\*) στο κέντρο της Αθήνας παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13:** Κατάσταση Ανταγωνιστών του ξενοδοχείου TITANIA.

Όνομασία Ξενοδοχείου	Δυνατά σημεία (+)	Αδύνατα σημεία (-)	Χαρακτηρισμός ανταγωνιστή
<b>ATHENS ATRIUM HOTEL &amp; SUITE</b>	- κοντά σε MMM - εύκολη προσέγγιση σε αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία - υψηλού επιπέδου υπηρεσίες	- μικρό αριθμό δωματίων - μικρές δυνατότητες διεξαγωγής εκδηλώσεων, συνεδριακού & εκθεσιακού τουρισμού	A
<b>FRESH HOTEL</b>	- 2 βραβεύσεις για καλύτερο Design/Boutique hotel - υπηρεσίες υψηλού επιπέδου - μέλος διεθνής αλυσίδας των Design Hotels	- μικρό αριθμό δωματίων - μικρές δυνατότητες διεξαγωγής εκδηλώσεων, συνεδριακού & εκθεσιακού τουρισμού	M
<b>ALEXANDROS HOTEL</b>	- κοντά σε MMM - εύκολη προσέγγιση σε αρχαιολογικούς χώρους - πολύ υψηλού επιπέδου υπηρεσίες - ανήκει στην ελληνική αλυσίδα AIROTEL (3 ξενοδοχεία, 2 υπό διαχείριση)	- μικρό αριθμό δωματίων - μικρές δυνατότητες διεξαγωγής εκδηλώσεων, συνεδριακού & εκθεσιακού τουρισμού	M
<b>ESPERIA HOTEL</b>	- ISO 9001-2000, HACCP - υπηρεσίες υψηλού επιπέδου - ανήκει στην διεθνή αλυσίδα Best Western	- πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A
<b>DELPHI ART</b>	- κοντά σε MMM - κοντά σε αξιοθέατα της πόλης - υψηλού επιπέδου υπηρεσίες	- πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A

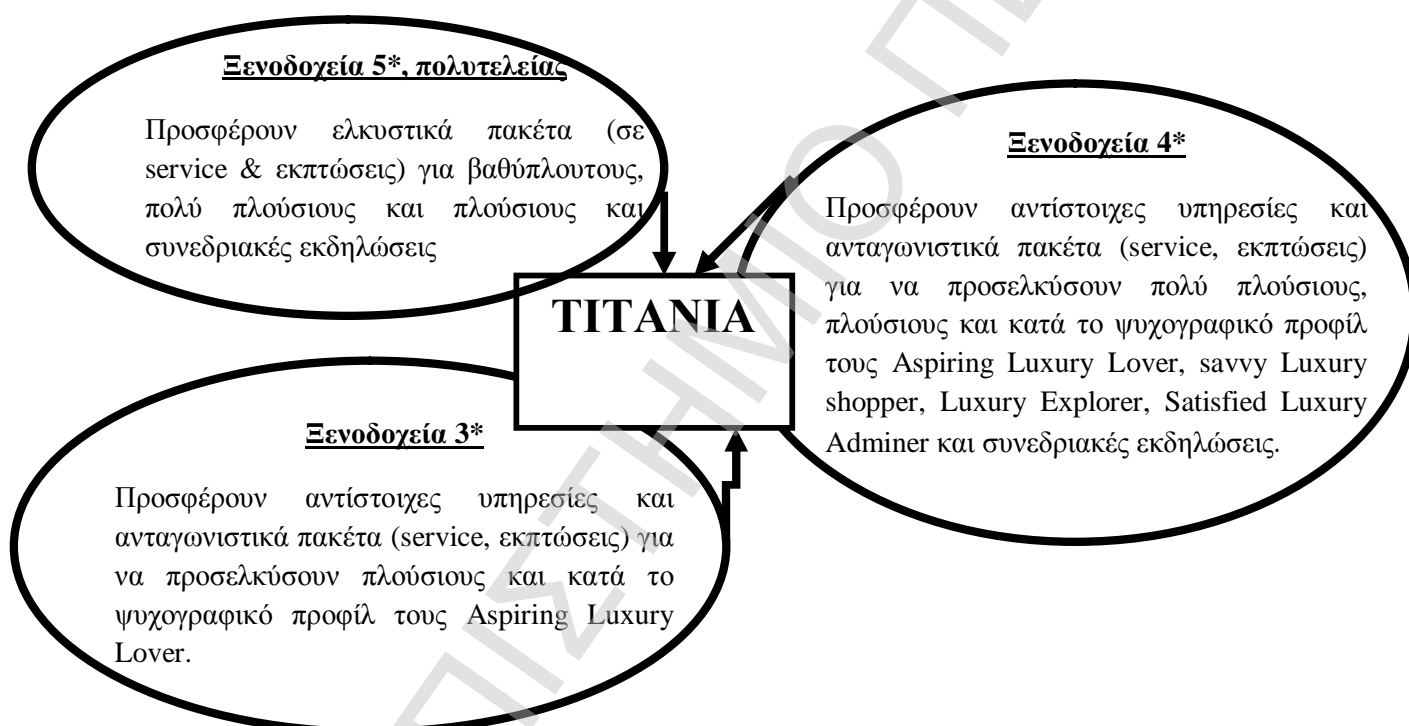
<b>HERA HOTEL</b>	-υπηρεσίες νέων τεχνολογιών -υπηρεσίες υψηλού επιπέδου - υπηρεσίες meeting point	-πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A
<b>NOVOTEL ATHENES</b>	-κοντά σε MMM -parking -μεγάλες δυνατότητες συνεδριακού τουρισμού -Μέλος της διεθνούς αλυσίδας Accor (400 ξενοδοχεία σε 56 χώρες) -υψηλού επιπέδου υπηρεσίες	-μικρό αριθμό δωματίων	Δ
<b>HOTEL OCHRE &amp; BROWN ATHENS</b>	-κοντά σε MMM -κοντά σε αξιοθέατα της πόλης -πολύ υψηλού επιπέδου υπηρεσίες	-πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A
<b>AIROTEL PARTHENON</b>	-κοντά σε MMM -κοντά σε αξιοθέατα της πόλης -πολύ υψηλού επιπέδου υπηρεσίες -ανήκει στην ελληνική αλυσίδα AIROTEL (3 ξενοδοχεία, 2 υπό διαχείριση)	-μικρό αριθμό δωματίων	M
<b>PERISCOPE HOTEL</b>	-κοντά σε MMM -κοντά σε αξιοθέατα της πόλης και στο εμπορικό κέντρο -πολύ υψηλού επιπέδου υπηρεσίες	-πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A
<b>PRESIDENT HOTEL</b>	-κοντά σε MMM -μεγάλο αριθμό	-μακριά από αξιοθέατα χωρίς χρήση MMM	Δ

		<p>δωματίων</p> <p>-πολύ υψηλού επιπέδου υπηρεσίες</p> <p>Μεγάλες δυνατότητες συνεδριακού τουρισμού (μεγάλη υποδομή)</p>			
<b>JASON HOTEL</b>	<b>PRIME</b>	<p>-κοντά σε MMM</p> <p>-κοντά σε καλλιτεχνικά αξιοθέατα της πόλης και στο εμπορικό κέντρο</p> <p>-υψηλού επιπέδου προσωποποιημένες υπηρεσίες</p>	-μικρό δωματίων	αριθμό	M
<b>STANLEY HOTEL ATHENS</b>		<p>-κοντά σε MMM</p> <p>-κοντά σε αξιοθέατα της πόλης και στο εμπορικό κέντρο</p> <p>-υψηλού επιπέδου προσωποποιημένες υπηρεσίες</p> <p>-parking</p> <p>-μεγάλο αριθμό δωματίων</p>	-μόνο ένα μεγάλο συνεδριακό χώρο		Δ
<b>ZAFOLIA HOTEL</b>		<p>-κοντά σε MMM</p> <p>-κοντά σε αξιοθέατα της πόλης και στο εμπορικό κέντρο</p> <p>-υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας</p>	-μεσαίο δωματίων	αριθμό	M
<b>AVA HOTEL APARTMENTS &amp; SUITES</b>		<p>-κοντά σε αξιοθέατα της πόλης</p> <p>-είναι φιλικό προς το περιβάλλον ξενοδοχείο μη καπνιστών</p>	-όχι κοντά σε MMM	-πολύ μικρό αριθμό δωματίων	A

MMM: Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (λεωφορεία, μετρό, τραμ, τρόλεϋ, προαστιακός σιδηρόδρομος).

*A: Αδύναμος ανταγωνιστής (δεν διαθέτει την αντίστοιχη ισχύ σε στόχους, σε υποδομές και χωροθέτηση με το TITANIA αλλά πολύ χαμηλότερη), M:Μεσαίος Ανταγωνιστής (δεν διαθέτει την αντίστοιχη ισχύ σε στόχους, σε υποδομές και χωροθέτηση με το TITANIA αλλά χαμηλότερη), Δ:Δυνατός Ανταγωνιστής (διαθέτει την αντίστοιχη ισχύ ή και περισσότερη σε στόχους, σε υποδομές και χωροθέτηση με το TITANIA).*

Εκτός από του ίδιου επιπέδου ανταγωνιστικά ξενοδοχεία, το TITANIA έχει ανταγωνισμό και από τα άλλα ξενοδοχεία διαφορετικού επιπέδου. Στο σχήμα που ακολουθεί, φαίνεται το **συνολικό ανταγωνιστικό πλαίσιο** που δρα το ξενοδοχείο TITANIA στο κέντρο της Αθήνας.



**ΣΧΗΜΑ 3.3:** Περιβάλλον Ανταγωνισμού του ξενοδοχείου TITANIA.

Συμπερασματικά το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο δρα το TITANIA είναι πολύ έντονο διότι:

- § Η διεθνή οικονομική κρίση συμπιέζει τις τιμές και δρα ως κίνητρο σε όλα τα ξενοδοχεία για μείωση τιμολογίου, εκπτώσεις και προσφορές.
- § Ο τουρισμός πολυτελείας δέχεται πιέσεις σχετικά με το value of money με αποτέλεσμα την παροχή ελκυστικών πακέτων σε υπηρεσίες και τιμές.

- § Ο συνεδριακός τουρισμός αντίστοιχα δέχεται πιέσεις σχετικά με το value of money με αποτέλεσμα την παροχή ελκυστικών πακέτων σε υπηρεσίες και τιμές.
- § Η δυναμικότητα του κλάδου είναι οριακή (τεχνολογικές και κτιριακές αναβαθμίσεις).
- § Εύκολη εισαγωγή στον κλάδο ανταγωνιστών (μεταξύ της περιόδου 2003-2006 προστέθηκαν στην Αθήνα 15 ξενοδοχεία 3\*-5\* με 1535 δωμάτια, μια αύξηση προσφοράς δωματίων κατά 15.3%).

### **3.3.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Η εσωτερική – εξωτερική ανάλυση της TITANIA AE αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την στρατηγική σχεδίαση της επιχείρησης. Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο **SWOT Ανάλυση** (Παράρτημα Β) για να μελετηθούν τα δυνατά (Strength) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της επιχείρησης που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν και αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Ειδικότερα διαπιστώνουμε τα εξής (βάση της ανάλυσης SWOT):

#### § Δυνατά σημεία:

- Κληρονομιά ονόματος (δρα περισσότερα από 30 έτη στο κέντρο της Αθήνας και έχει αποκτήσει brand name).
- Πρόσφατη ανακαίνιση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος (2004).
- Πρόσφατη αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής (διαδίκτυο, οπτικοακουστικά μέσα).
- Σημαντική υποδομή συνεδριακών χώρων (ΟΥΡΑΝΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ).
- Μεγάλος αριθμός εκδηλώσεων (συνέδρια, ημερίδες, παρουσιάσεις, κοινωνικές εκδηλώσεις) και εμπειρία του προσωπικού στην υποστήριξη τους.
- Πιστοποίηση για υπηρεσίες «μαζικής εστίασης» (2008), βάση του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005 διάρκειας 3 ετών.
- Παροχή υπηρεσιών catering (εντός και εκτός ξενοδοχείου).
- Χρήση συστήματος ηλεκτρονικών κρατήσεων.

- Δυναμική ιστοσελίδα παρουσίασης του ξενοδοχείου TITANIA (χρήση eMarketing-ecommerce).
- Υποστήριξη Meeting point μέσω των εστιατορίων & bar, meeting rooms, business center, και των υπηρεσιών διαδικτύου (ασύρματη σύνδεση, υψηλή ταχύτητα πρόσβασης στο διαδίκτυο).
- Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (4\*-5\*) με στόχευση στον τουρισμό πολυτελείας (πλούσιους, πολύ πλούσιους, βαθύπλουτους).
- Υποστήριξη δράσεων αστικού τουρισμού (city break).
- Μεγάλος αριθμός δωματίων (385).
- Κοντά σε μέσα μαζικής μεταφοράς (μετρό, τρόλεϋ, λεωφορεία).
- Μεγάλο υπόγειο parking (230 θέσεων).
- Εύκολη πρόσβαση στο εμπορικό και πολιτιστικό κέντρο της Αθήνας.
- Μείωση των δανειακών υποχρεώσεων και αύξηση της ρευστότητας.

#### § Αδύνατα Σημεία:

- Ελάχιστη προβολή μέσω καμπάνιας στα μαζικά μέσα επικοινωνίας.
- Στην τοποθεσία που βρίσκεται υπάρχει έλλειψη πρασίνου και συγκοινωνιακά προβλήματα και είναι σημείο διαδηλώσεων, ταραχών.
- Η οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας μπορεί να παρουσιάζει δυσλειτουργίες σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ τμημάτων.

#### § Ευκαιρίες:

- Οι νέοι τουρίστες πολυτελείας.
- Νέος επενδυτικός-υποστηρικτικός νόμος με ενισχύσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις (προβλέπεται από τις εξαγγελίες των δύο μεγαλύτερων πολιτικών κομμάτων για την υποστήριξη των επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης).
- Περίοδος μετά την ύφεση.
- Δημιουργία πακέτων εκπτώσεων για προφίλ πελατών πλούσιων, Aspiring Luxury Lover, savvy Luxury shopper, Luxury Explorer, Satisfied Luxury Adminer (value for money).
- Τουρισμός υγείας (σύνδεση με μεγάλα νοσοκομεία για εκτέλεση επεμβάσεων, check up υγείας – ΩΝΑΣΕΙΟ Καρδιοχειρουργικό Κέντρο, ΙΑΣΩ, κλπ.).

#### § Απειλές:

- Πολύ ισχυρό ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο δρα.
- Παγκόσμια οικονομική κρίση.
- Υψηλά επιτόκια δανεισμού.
- Πτώση της τουριστικής αγοράς λόγω κρίσης το 2009 που θα επιτείνει την ανάγκη για μεγαλύτερη ρευστότητα στο τέλος του έτους άρα σε προσφυγή σε δανεισμό.
- Φυσικές καταστροφές (πυρκαγιές, σεισμοί).

Από την ανάλυση SWOT βλέπουμε ότι το ξενοδοχείο TITANIA βρίσκεται σε καλή θέση, παρά τα όποια προβλήματα που διαθέτει και τις απειλές που υπάρχουν (οικονομική κρίση). Στη σημερινή δύσκολη εποχή που διανύει η επιχείρηση υπάρχουν ευκαιρίες οι οποίες πρέπει μελλοντικά να εκμεταλλευθεί.

#### **3.4 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (PLANNING ASSUMPTIONS)**

Στην TITANIA ΑΕ δρώντας μέσα σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλαίσιο και στην διάρκεια μιας μεγάλης οικονομικής κρίσης, θα πρέπει να τεθούν οι ακόλουθες υποθέσεις σχεδιασμού του πλάνου Μάρκετινγκ:

- § Η οικονομική κρίση δημιουργεί νέες ανάγκες τιμολογιακής πολιτικής (συμπίεση προς τα κάτω) έτσι ώστε να συνεχίσει το τουριστικό προϊόν να είναι ελκυστικό για τους πελάτες-τουρίστες (τουρισμό πολυτελείας, συνεδριακό τουρισμό, διεξαγωγή εκδηλώσεων, catering, meeting point).
- § Καθοριστικό παράγοντα στο παγκόσμιο τουρισμό διαμορφώνει η τάση για δημιουργία μεγάλων τουριστικών κοινοπραξιών, με στόχο των έλεγχο όλων των κύριων τουριστικών αγορών και τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών ονομάτων (branding).
- § Σημαντικό παράγοντα θα συνεχίσει να παίζει ρόλο στο τουρισμό πολυτελείας ο παράγοντας Wellness, με τα προγράμματα ευεξίας να επεκτείνονται κύρια προς εναλλακτικές υπηρεσίες υγείας (ομοιοπαθητική, βελονισμός, ται τσι κλπ.) ενώ ταυτόχρονα, ο κατάλογος υπηρεσιών αυξάνει συνεχώς, και γίνεται πιο εξατομικευμένος.
- § Μια νέα μορφή τουρισμού είναι ο τουρισμός υγείας με στόχευση την παροχή φιλοξενίας σε ασθενείς για επεμβάσεις ρουτίνας, παροχή ιατρικών υπηρεσιών



και check up υγείας (σύνδεση με ιατρικά κέντρα). Επιπλέον υπάρχει υποστήριξη από το κράτος μέσω του νόμου 2601/98.

### 3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING OBJECTIVES)

Η TITANIA ΑΕ αξιοποιώντας τις υποθέσεις σχεδιασμού που παρουσιάστηκαν προηγουμένως θα πρέπει να στοχεύσει στα εξής (ΣΧ.3.4):

#### Πρωταρχικοί Στόχοι:

- § Η επιχείρηση θα πρέπει να μείνει προσηλωμένη στην άριστη ποιότητα υπηρεσιών και στην αναβάθμισή τους.
- § Η επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίζει να υποστηρίζει και να προωθεί το τουριστικό προϊόν της βελτιώνοντας το και διευρύνοντας το.
- § Αύξηση της πληρότητας του ξενοδοχείου και συνεχή διείσδυση στις εθνικότητες των πελατών του TITANIA (Ρωσία, Κίνα, Ιαπωνία, ΗΠΑ, Ευρώπη-Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία).

#### Δευτερεύοντες Στόχοι:

Αφορούν τους επιμέρους στόχους που συμβάλλουν στην υλοποίηση των πρωταρχικών και μπορούν να διακριθούν σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους.

#### § *Βραχυπρόθεσμοι στόχοι:*

- Οργανωτική αναδιάρθρωση της επιχείρησης για την υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ.
- Καθορισμός και επιλογή στρατηγικών μάρκετινγκ.
- Καθορισμός προγράμματος μάρκετινγκ (διεύρυνση τουριστικού προϊόντος).
- Νέα τιμολογιακή πολιτική (εκπτώσεις λόγω οικονομικής κρίσης).
- Ανάπτυξη επικοινωνιακής πολιτικής προβολής του TITANIA.
- Αναβάθμιση εξοπλισμού και μερική ανακαίνιση κτιριακών υποδομών (ότι έχουν παρουσιάσει προβλήματα κυρίως στις εγκαταστάσεις που αφορούν τον τουρισμό πολυτελείας).

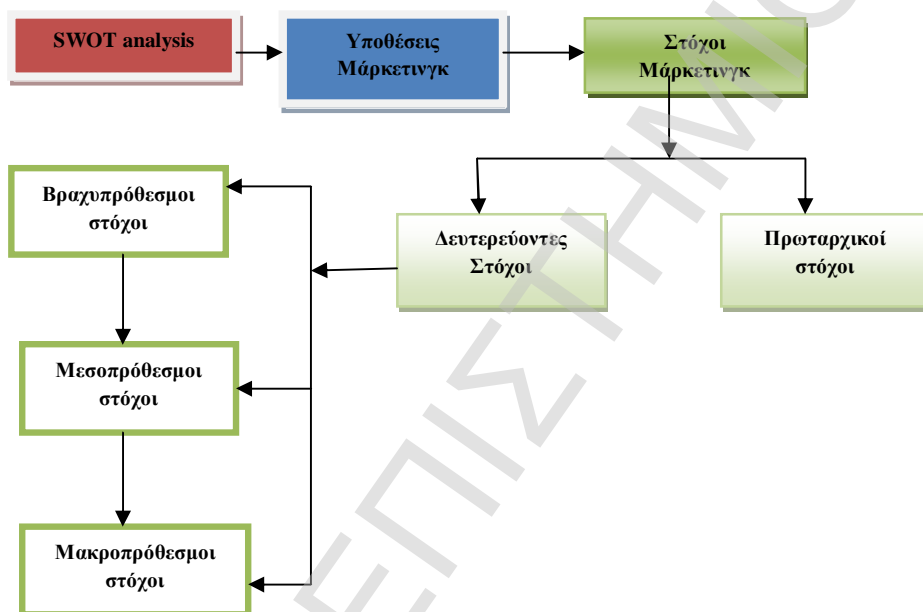
§ Μεσοπρόθεσμοι στόχοι:

- Διερεύνηση ένταξης σε ιδιωτικά επενδυτικά σχήματα.
- Διερεύνηση ένταξης στο νέο επενδυτικό νόμο.
- Διερεύνηση νέων συνεργασιών με tour operators.
- Αναβάθμιση τεχνολογικής υποδομής.

§ Μακροπρόθεσμοι στόχοι:

- Νέα πιστοποίηση για «μαζική εστίαση».
- Επέκταση των δραστηριοτήτων catering (δημιουργία θυγατρικής εταιρείας).

Οι στόχοι αυτοί αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του πλάνου μάρκετινγκ.



ΣΧΗΜΑ 3.4: Διαγραμματική απεικόνιση μεθοδολογίας εξαγωγής στόχων του ξενοδοχείου TITANIA.

### 3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING STRATEGIES)

Αξιολογώντας την θέση της TITANIA AE στην ανταγωνιστική αγορά σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που μαστίζει κάθε μορφή οικονομίας προτείνουμε τις ακόλουθες επιλογές στρατηγικής μάρκετινγκ:

- § Σ1-Στρατηγική διείσδυσης στις ήδη υπάρχουσες αγορές (εστίαση στην αγορά): αύξηση του αριθμού των επαναλαμβανόμενων πελατών, της συχνότητας των επισκέψεων των επαναλαμβανόμενων πελατών καθώς και αύξησης του αριθμού των νέων πελατών από αγορές – χώρες στις οποίες ήδη έχει έντονη παρουσία το ξενοδοχείο, όπως η Ρωσία, η Κίνα, η Ιαπωνία, η ΗΠΑ και Ευρώπη (Γερμανία-Μ. Βρετανία-Γαλλία). Η στρατηγική αυτή θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερα σημαντικές επενδύσεις στον τομέα της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, αφού τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος – υπηρεσίας δε θα αλλάξουν σε βασικά σημεία. Πρέπει όμως να υπάρχει συνεχής έλεγχος στην παροχή των κινήτρων ώστε να αποφευχθούν οι υπερβολές στην παροχή κινήτρων με δυσμενείς συνέπειες στο περιθώριο κέρδους, ειδικά σε περιόδους κρίσης.
- § Σ2-Στρατηγική χαμηλής τιμολόγησης (ηγεσία χαμηλής τιμής). Η διεθνής κρίση απαιτεί νέα τιμολογιακή πολιτική με προσφορά εκπτώσεων σε πακέτα με special υπηρεσίες όσον αφορά τα προφίλ πολύ πλούσιων και πλούσιων (value for money) και σε πακέτα υπηρεσιών συνεδριακού τουρισμού.
- § Σ3-Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών τουρισμού υγείας (διαφοροποίησης προϊόντος). Δημιουργία συνεργασιών με ιατρικά κέντρα για επεμβάσεις ρουτίνας (bypassκλπ.) και check up υγείας. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι χωρίς να διαφοροποιούνται πολύ οι προσφερόμενες υπηρεσίες (με οικονομική επιβάρυνση της εταιρείας) γίνεται διείσδυση σε νέα αγορά πελατών. Επίσης η τοποθεσία του TITANIA παρέχει εύκολη σχετικά πρόσβαση σε ιατρικά κέντρα στην Αθήνα – Αττική.
- § Σ4-Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών wellness (διαφοροποίησης προϊόντος) που προσφέρει, είτε με ποιοτικές βελτιώσεις στις ήδη υπάρχουσες προσφερόμενες υπηρεσίες, είτε με προσθήκη νέων εναλλακτικών θεραπειών π.χ. φυσιοθεραπείας, εναλλακτικών υπηρεσιών υγείας κτλ. Η επιχείρηση εκμεταλλευόμενη την αναγνωρισιμότητα του ονόματός της, την πείρα και την τεχνογνωσία της στο τομέα των υπηρεσιών ευεξίας, θα μπορεί να προσελκύσει και άλλες κατηγορίες χρηστών, όπως ανθρώπους με ρευματολογικά προβλήματα. Είναι πιθανή η κατασπατάληση πόρων για βελτιώσεις και αλλαγές στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, χωρίς προηγουμένως να έχουν εξαντληθεί οι δυνατότητες ανάπτυξης των

υπαρχόντων. Επιπλέον, κάποιες φορές η καινούργια υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς, δεν ανταποκρίνεται στη ζήτηση και επομένως δεν αποδεικνύεται προσοδοφόρα.

Η επιλογή της στρατηγικής ή των στρατηγικών αποτελεί σημαντικό βήμα για την επιτυχή υλοποίηση του πλάνου Μάρκετινγκ. Η προτεινόμενη επιλογή είναι η ακόλουθη η οποία στηρίχθηκε στην κατάσταση της αγοράς (έντονος ανταγωνισμός), οικονομική κρίση, υποδομές & υπηρεσίες του ξενοδοχείου TITANIA και το ήδη υπάρχον τουριστικό προϊόν (ΣΧ.3.5):

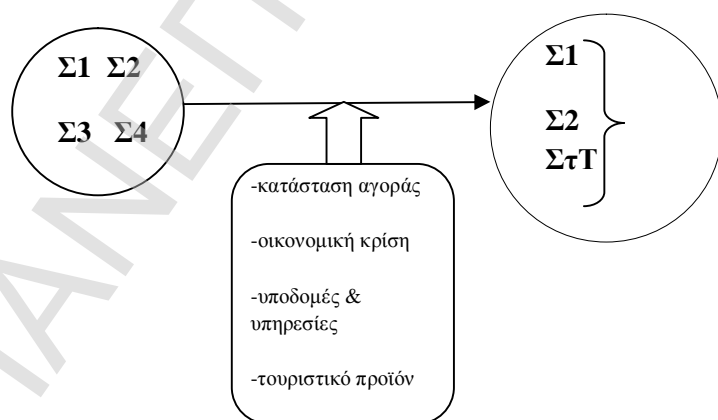
§ Συνδυασμός των στρατηγικών  $\Sigma 1$  &  $\Sigma 2$  &  $\Sigma 3 = \Sigma \tau T$  (Στρατηγική ξενοδοχείου TITANIA). Ειδικότερα:

- Αύξηση των πελατών και του αριθμού επισκέψεων από τις χώρες προέλευσης (Κίνα, Ιαπωνία, ΗΠΑ, Ρωσία, Ευρώπη- Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία).
- Χαμηλή τιμολόγηση (εκπτώσεις, προσφορές) με στόχο την αύξηση των πακέτων διακοπών-διαμονής.
- Διείσδυση στην νέα αγορά του τουρισμού υγείας (παροχή ειδικών πακέτων για ιατρικό check, επεμβάσεις ρουτίνας).

§ Ο συνδυασμός δεν απαιτεί σημαντικό επιπλέον κόστος επένδυσης.

§ Υπηρετεί τους πρωταρχικούς σκοπούς.

§ Διευρύνει το τουριστικό προϊόν και την αγορά πελατών, κρίσιμο στοιχείο στην σημερινή οικονομική κατάσταση (διεθνής κρίση).



**ΣΧΗΜΑ 3.5:** Διαγραμματική απεικόνιση επιλογής στρατηγικής του ξενοδοχείου TITANIA.

### 3.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PROGRAM)

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 3ετούς διάρκειας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

**I. ΠΡΟΙΟΝ (PRODUCT):** Το ξενοδοχείο ΤΙΤΑΝΙΑ θα πρέπει να αναπτύξει νέα πακέτα διακοπών-διαμονής, πακέτα υπηρεσιών συνεδριακών τουρισμού, υπηρεσίες catering και εστίασης. Για την ανάπτυξη τους θα προηγηθεί έρευνα μάρκετινγκ μεταξύ των πελατών (του 2009) του ΤΙΤΑΝΙΑ με :

- § Χρήση διαδικτύου και email για συμπλήρωση ερωτηματολογίων.
- § Χρήση ταχυδρομείου για συμπλήρωση ερωτηματολογίου.
- § Χρήση ερωτηματολογίων στα σημεία meeting point του ξενοδοχείου.

Η διενέργεια της έρευνας θα πραγματοποιηθεί τον Νοέμβριο του 2009 και θα είναι σε παράλληλη λειτουργία με την σχεδίαση του τουριστικού προϊόντος. Η έρευνα θα γίνει μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που θα εστιάζει (για να εξαχθούν συμπεράσματα και να συμπεριληφθούν στο τουριστικό προϊόν και στο πρόγραμμα μάρκετινγκ) στα εξής:

- § Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών,
- § Ενδιαφέρον για τυχόν νέες υπηρεσίες,
- § ικανοποίηση από τους Tour Operators,
- § καταγραφή προβλημάτων και λαθών,
- § και μελλοντική πιθανότητα επίσκεψης ξανά στο ίδιο ξενοδοχείο.

Ο σχεδιασμός του τουριστικού προϊόντος θα εστιάσει βάση των στόχων και των επιλεγμένων στρατηγικών στα εξής πακέτα-προϊόντος:

§ *ΠΙ-Πακέτα διακοπών διαμονής τουρισμού πολυτελείας.*

- *ΠΙ.1* πακέτο διακοπών – διαμονής (7 ημέρες plus, επέκτασης διάρκειας από πλευράς πελάτη), βαθύπλουτων – πολύ πλουσίων & savvy Luxury shopper, Luxury Explorer, Satisfied Luxury Adminer, με παροχή suite, 5\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, υπηρεσίας

προσωπικής φροντίδας (spa/θαλασσοθεραπεία, Jacuzzi), προσωπικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα, νυκτερινά κέντρα), επισκέψεις σε Lux εμπορικά κέντρα, μονοήμερα ταξίδια στα νησιά του αργοσαρωνικού (με ενοικιαζόμενο σκάφος) με παροχή περιηγήσεων, διασκέδασης.

- **Π1.2** Ειδικό πακέτο διακοπών-διαμονής (4 ή 7 ημέρες) για Aspiring Luxury Lover & πλουσίων, με παροχή suite/executive δωματίων, 4\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, προσωπικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα, νυκτερινά κέντρα), επισκέψεις σε Lux εμπορικά κέντρα, μονοήμερα ταξίδια στα νησιά του αργοσαρωνικού (με ενοικιαζόμενο σκάφος) με παροχή περιηγήσεων, διασκέδασης.

§ **Π2-Γενικά Πακέτα διακοπών διαμονής.**

- **Π2.1** Πακέτο 4ημερο, με παροχή δωματίων (μονόκλινων, δίκλινων, ή δωματίων για οικογένεια) 4\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, προαιρετικής υπηρεσίας προσωπικής φροντίδας (spa/θαλασσοθεραπεία, Jacuzzi), με ομαδικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα) και επισκέψεις σε εμπορικά κέντρα.
- **Π2.2** Πακέτο 7ημερο, με παροχή δωματίων (μονόκλινων, δίκλινων, ή δωματίων για οικογένεια) 4\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, προαιρετικής υπηρεσίας προσωπικής φροντίδας (spa/θαλασσοθεραπεία, Jacuzzi), με ομαδικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα) και επισκέψεις σε εμπορικά κέντρα.

§ **Π3-Πακέτα Τουρισμού Υγείας.**

- **Π3.1** Πακέτο 7ημερο για ιατρικό check up ή προετοιμασία για επεμβάσεις ρουτίνας (πλήρης ιατρικές εξετάσεις: καρδιολογικές, αίματος, ακτινολογικές κλπ. – σύνδεση με διαγνωστικά ιατρικά κέντρα), για πλουσίους, πολύ πλούσιους, 5\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, προσωπικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα, νυκτερινά κέντρα), επισκέψεις σε Lux εμπορικά κέντρα, προαιρετικά μονοήμερα ταξίδια στα νησιά του

αργοσαρωνικού (με ενοικιαζόμενο σκάφος) με παροχή περιηγήσεων, διασκέδασης.

- **Π3.2** Πακέτο 7ημερο για ιατρικό check up ή προετοιμασία για επεμβάσεις ρουτίνας (πλήρης ιατρικές εξετάσεις: καρδιολογικές, αίματος, ακτινολογικές κλπ. – σύνδεση με διαγνωστικά ιατρικά κέντρα), με παροχή δωματίων (μονόκλινων, δίκλινων, ή δωματίων για οικογένεια) 4\* υπηρεσιών διαμονής και διατροφής, προαιρετικής υπηρεσίας προσωπικής φροντίδας (spa/θαλασσοθεραπεία, Jacuzzi), με ομαδικό περιηγητικό πρόγραμμα (πολιτιστικά & αρχαιολογικά αξιοθέατα) και επισκέψεις σε εμπορικά κέντρα.

§ **Π4-Πακέτα Συνεδριακού τουρισμού.**

- **Π4.1** Πακέτο διεξαγωγής Συνεδρίων με παροχή συνεδριακών χώρων & αιθουσών (ΟΥΡΑΝΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ), οπτικοακουστικού εξοπλισμού, υπηρεσίες catering.
- **Π4.2** Πακέτο διεξαγωγής Ημερίδων-Παρουσιάσεων με παροχή συνεδριακών χώρων & αιθουσών (ΟΥΡΑΝΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ), οπτικοακουστικού εξοπλισμού, υπηρεσίες catering.
- **Π4.3** Πακέτο διεξαγωγής διαλέξεων-ομιλιών με παροχή συνεδριακών χώρων & αιθουσών (ΟΥΡΑΝΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ), οπτικοακουστικού εξοπλισμού.

§ **Π5-Catering & Λοιπές δραστηριότητες.**

- **Π5.1** Πακέτα Catering για συνέδρια, κοινωνικές εκδηλώσεις, επαγγελματικές παρουσιάσεις για 50 – 100 -200 – 300 – 500 – 800 – 1000 άτομα.
- **Π5.2** Πακέτο διεξαγωγής κοινωνικών εκδηλώσεων (γάμων, βαφτίσεις, μνημόσυνα) με παροχή συνεδριακών χώρων & αιθουσών (ΟΥΡΑΝΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ), οπτικοακουστικού εξοπλισμού, υπηρεσίες catering.

Συνολικά το νέο **Τουριστικό Προϊόν (ΤΠ)** ορίζεται ως το σύνολο των πακέτων παροχής διακοπών-διαμονής-υπηρεσιών:

$$\mathbf{ΤΠ} = \{ Π1 , Π2 , Π3, Π4, Π5 \} \quad (3.1)$$

όπου

$$\mathbf{Π1} = \{ Π1.1, Π1.2 \} \quad (3.2)$$

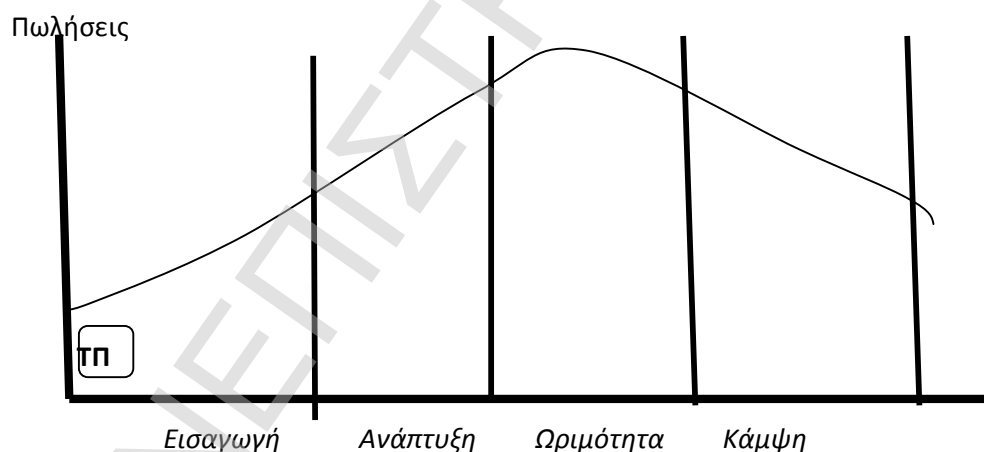
$$\mathbf{Π2} = \{ Π2.1, Π2.2 \} \quad (3.3)$$

$$\mathbf{Π3} = \{ Π3.1, Π3.2 \} \quad (3.4)$$

$$\mathbf{Π4} = \{ Π4.1, Π4.2, Π4.3 \} \quad (3.5)$$

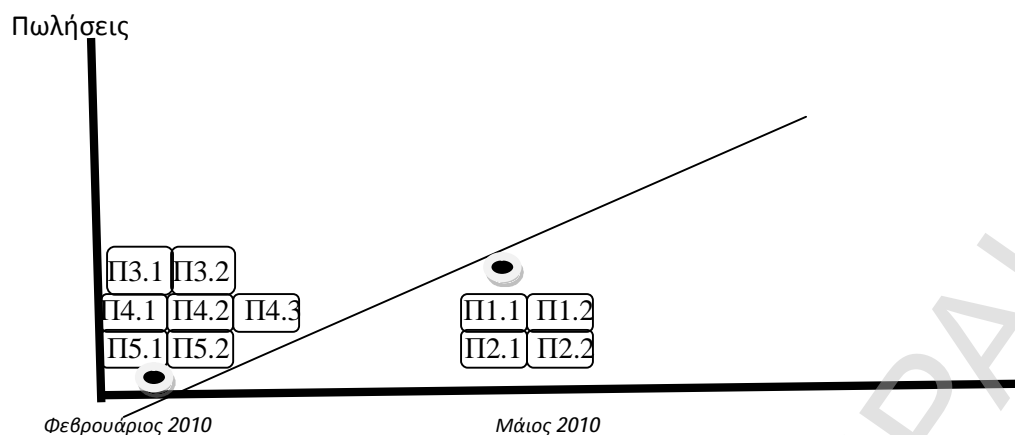
$$\mathbf{Π5} = \{ Π5.1, Π5.2 \} \quad (3.6)$$

Το προϊόν θα εισαχθεί σταδιακά από το νέο έτος (2010) και θα παραμείνει για 12 μήνες (στην φάση εισαγωγής). Τα Π1, Π2 θα εισαχθούν στην αρχή της τουριστικής σεζόν, τα Π3, Π4 & Π5 θα εισαχθούν στην αρχή του έτους (λίγο μετά την επικοινωνιακή προβολή του ΤΙΤΑΝΙΑ). Ακολουθεί ο κύκλος ζωής προϊόντων και η απεικόνιση εισαγωγής του τουριστικού προϊόντος του ξενοδοχείου ΤΙΤΑΝΙΑ:



**ΣΧΗΜΑ 3.6:** Φάση κύκλου ζωής ΤΠ.





ΣΧΗΜΑ 3.7: Φάση εισαγωγής ΤΠ.

Για την ανάπτυξη των προϊόντων θα υπάρξει συνεργασία (τακτική ανάπτυξης προϊόντος) με:

- § Tour operators (χωρών προέλευσης πελατών ΤΙΤΑΝΙΑ, Κίνα, Ιαπωνία, Ρωσία Ευρώπη-Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία).
- § Αεροπορικών εταιρειών.
- § Ναυτιλιακών εταιρειών (μίσθωση σκάφους για μονοήμερα ταξίδια στο αργοσαρωνικό).
- § Πολιτιστικά, καλλιτεχνικά, εμπορικά κέντρα.

Επιπλέον οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στο ΤΠ θα πρέπει να είναι:

- § άριστης ποιότητας,
- § χρήση ονομάτων για κάθε πακέτο (π.χ. το Π3.1 «Άριστη Υγεία στην Αθήνα»),
- § και ανάπτυξη ενημερωτικού υλικού (λεπτομερούς) για κάθε πακέτο.

**II. ΤΙΜΕΣ (PRICE):** Η διεθνή οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δυσμενώς την τουριστική αγορά με αποτέλεσμα να έχει επιπτώσεις στην τουριστική ζήτηση. Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί αφορά:

- § την σύνδεση τιμής με ζήτηση,
- § την σύνδεση των τιμών με το σημείο ισορροπίας του κόστους της επιχείρησης ( $N\Sigma_{2008}=12127265$  ευρώ, είναι το σημείο που θα πρέπει να είναι η βάση κάτω από την οποία δημιουργείται ζημία για την επιχείρηση αφού αποτελεί το κόστος λειτουργίας και άρα ο σχεδιασμός τιμολόγησης θα πρέπει να δίνει αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το  $N\Sigma_{2008}$ ).

Ειδικότερα στο πρώτο χρόνο εισαγωγής του ΤΠ (2010) θα ακολουθηθεί σταθερό τιμολόγιο (με βάση τιμές του 2009) και με εκπτώσεις τις τάξεως των 5% στις πρόσθετες υπηρεσίες:

- § υπηρεσίες προσωπικής φροντίδας,
- § υπηρεσιών catering,
- § τιμών εστιατορίου,
- § κόστος χρέωσης συνεδριακών χώρων για εκδηλώσεις πάσης φύσεως,
- § περιηγήσεις,
- § και μονοήμερες εκδρομές.

Με αυτή την τακτική επιδιώκεται η όσο τον δυνατόν πώληση μεγαλύτερου αριθμού πακέτων και αύξηση της πληρότητας. Δηλαδή σκοπός του πλάνου είναι εκτός από την αύξηση των πωλήσεων, να επιτευχθεί πληρότητα που να βρίσκεται τουλάχιστον στο ύψος του 70% των δωματίων για να μπορεί να καλυφθούν στοιχειωδώς το κόστος λειτουργίας (ΝΣ<sub>2008</sub>) και οι δανειακές και λοιπές υποχρεώσεις. Τα έτη 2010 και 2011 θα υπάρξει σταδιακή αύξηση των τιμών, εφόσον είναι θετικά τα αποτελέσματα του πλάνου (επίτευξη στόχων), με σκοπό να καλύπτεται το κόστος λειτουργίας και οι λοιπές υποχρεώσεις και οι αυξήσεις να μην ξεπερνούν το 10% ανά έτος για να υπάρχει ελκυστικότητα λόγω κρίσης και ύφεσης. Επιπρόσθετα θα υπάρξουν εκπτώσεις προς την πλευρά των Tour Operators με την μορφή επιπρόσθετων δωρεάν πακέτων (π.χ. εάν ένας Tour Operator προσφέρει αύξηση των πακέτων κατά 10% θα λαβαίνει ένα δώρο 2 πακέτων δωρεάν –Π2.1 ή Π2.2) και επίσης bonus στην προμήθεια τους (1% - 3%). Αυτό δεν ισχύει στο Π1 στην περίπτωση των βαθύπλουτων ή πολύ πλουσίων όπου θα υπάρχει επιπλέον προσφορά στον πελάτη με την παροχή κάποιου διαφημιστικού δώρου (αξίας).

Η τελική στόχευση στην τιμολογιακή πολιτική είναι να μην επιβαρυνθεί ιδιαίτερα η δανειακή υποχρέωση της εταιρείας έτσι ώστε να προβεί σε μεγαλύτερο δανεισμό, μιας και θα υπάρχει πιθανότητα λόγω της οικονομικής κρίσης, υψηλό επιτόκιο δανεισμού.

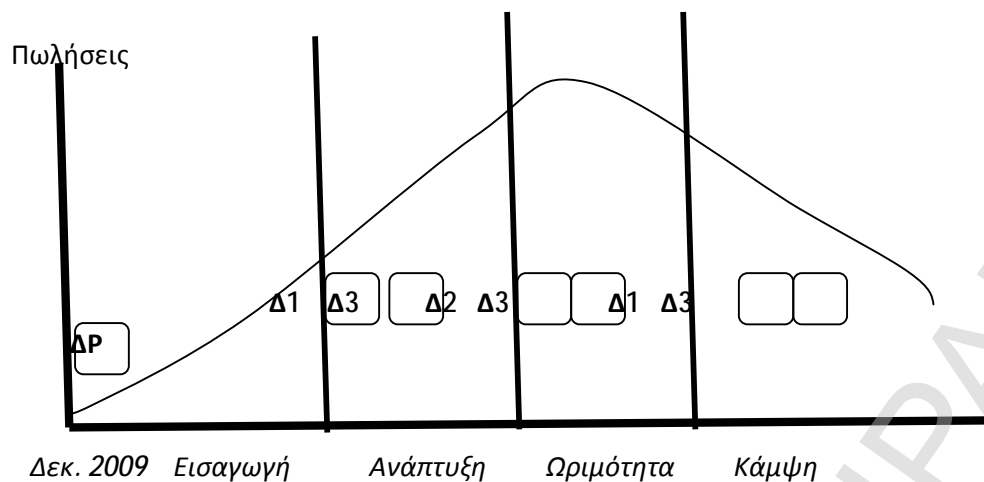
**III. ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION):** Για την προώθηση του ΤΠ θα πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες τακτικές κινήσεις (δράσεις) που να εξυπηρετούν τους στόχους και της στρατηγικές που επιλέχθηκαν:

- § Δ1-Δράση 1:συνεργασία με τους Tour Operators με στόχο τα τουριστικά έντυπα – μπροσούρες. Μέσω της τιμολογιακής πολιτικής που θα ακολουθηθεί οι Tour Operators θα δώσουν βάρος στην καμπάνια του TITANIA.
- § Δ2-Δράση 2:Έντονη παρουσίαση του TITANIA σε όλες τις Διεθνείς Εκθέσεις που γίνονται κάθε χρόνο, με διοργάνωση μικρών events και προσφορά μικρών διαφημιστικών δώρων που να προβάλλουν την Αθήνα και το ξενοδοχείο.
- § Δ3- Δράση 3:Χρήση του διαδικτύου (μέσω της επίσημης ιστοσελίδας αλλά και σε συμφωνία με διάσημες ιστοσελίδες στην Ελλάδα και Εξωτερικό στις χώρες προέλευσης των πελατών –Κίνα, Ρωσία, Ιαπωνία, Ευρώπη: Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία), με εμφάνιση banner ενημέρωσης σχετικά με τις προσφορές του ΤΠ του TITANIA.
- § Δ4-Δράση 4: Ενημέρωση στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο (τουριστικού κλάδου) για τα πακέτα του ΤΠ του TITANIA.

Συνολικά οι **Δράσεις (ΔP)** για την προώθηση του ΤΠ, ορίζεται ως το σύνολο των επιμέρους δράσεων (Δi):

$$\Delta P = \{ \Delta 1 , \Delta 2, \Delta 3, \Delta 4 \} \quad (3.7)$$

Οι παραπάνω δράσεις χρονικά θα λάβουν μέρος πριν την έναρξη εισαγωγής του ΤΠ (Δεκέμβρης 2009) και κατά την διάρκεια λειτουργίας του ΤΠ (όχι όλες οι δράσεις αλλά κατά το δοκούν) (ΣΧ.3.8).

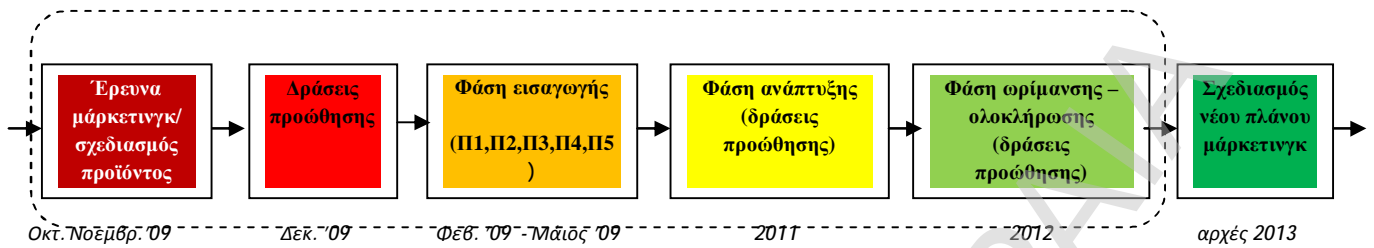


**ΣΧΗΜΑ 3.8:** Χρονική ανάπτυξη των δράσεων προώθησης ΤΠ (Στην Εισαγωγή θα εφαρμοστούν όλες οι δράσεις: Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, μετά εκ περιτροπής και βάση της ανάπτυξης του ΤΠ - πρόβλεψη).

**III. ΤΟΠΟΣ (PLACE):** Η διανομή του διαφημιστικού υλικού θα γίνει μέσω των Tour Operators, αλλά θα χρησιμοποιηθούν από την Διεύθυνση Πωλήσεων (εταιρικό τμήμα) επιπλέον οι ακόλουθες τακτικές:

- § Αποστολή με email ή ταχυδρομείο επιστολών για ενημέρωση για τα νέα πακέτα (εξατομικευμένα σε κάθε πελάτη των τελευταίων τριών ετών) στην αρχή του έτους (Ιανουάριος 2010).
- § Λήψη τηλεφωνημάτων (Φεβ. –Μάρτιος 2010) για ενημέρωση του ΤΠ και τυχόν κρατήσεις δωματίων σε κάθε πελάτη του 2009 που δεν έχει κλείσει θέση στο TITANIA μέχρι τότε.
- § Ενημέρωση με email ή ταχυδρομείο για την παροχή των πακέτων συνεδριακού τουρισμού στους αντίστοιχους πελάτες (των τριών τελευταίων ετών) στην αρχή του έτους (Ιανουάριος 2010).
- § Ενημέρωση με email ή ταχυδρομείο για την παροχή των πακέτων Catering στους αντίστοιχους πελάτες (των τριών τελευταίων ετών) στην αρχή του έτους (Ιανουάριος 2010).
- § Δημιουργία θέσεων διαφήμισης στην πλατεία Συντάγματος, στην πλατεία Ομονοίας και σε εμπορικά κέντρα της πόλης (σε όλη τη διάρκεια του 2010) με στόχο την ενημέρωση για meeting point στο TITANIA (νέες τιμές, χρήση διαδικτύου κλπ.).

Συνολικά η ανάπτυξη του προγράμματος Μάρκετινγκ του TITANIA φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



**ΣΧΗΜΑ 3.9:** Χρονική ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ του TITANIA (υπό ευνοϊκές συνθήκες).

### 3.8 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ (PREDICTION)

Με την υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ της TITANIA ΑΕ 3ετούς διάρκειας, τα σενάρια-πρόβλεψης (εκτίμηση με στοιχεία του 2008-ισολογισμός & αποτελέσματα χρήσης 2007-2008) είναι:

#### I. Αισιόδοξο σενάριο:

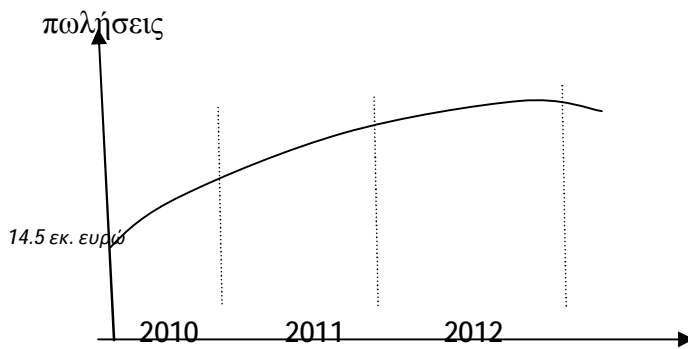
§ Αύξηση συνολικά των πωλήσεων κατά >5% ανά έτος (βάση το 2008) με την αύξηση των (αριθμητικά) πακέτων προσφορών του ΤΠ και αντίστοιχη επίτευξη 70% σε πληρότητα λόγω (ΣΧ.3.10):

- Επιτυχής εισαγωγή στην νέα αγορά του τουρισμού υγείας.
- Σημαντική προώθηση νέων πακέτων για Aspiring Luxury Lover & πλουσίων (με χαμηλή τιμολόγηση) και προσφορά special υπηρεσιών (value for money).
- Εκπτώσεις στις τιμές μαζικής εστίασης, bar, υπηρεσιών catering & πακέτων συνεδριακού τουρισμού.

§ Δημιουργία καλύτερου ονόματος (banding) στην αθηναϊκή ξενοδοχειακή αγορά με την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών (4\* και 5\* για βαθύπλουτους, πολύ πλούσιους & πλούσιους).

§ Μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά catering.

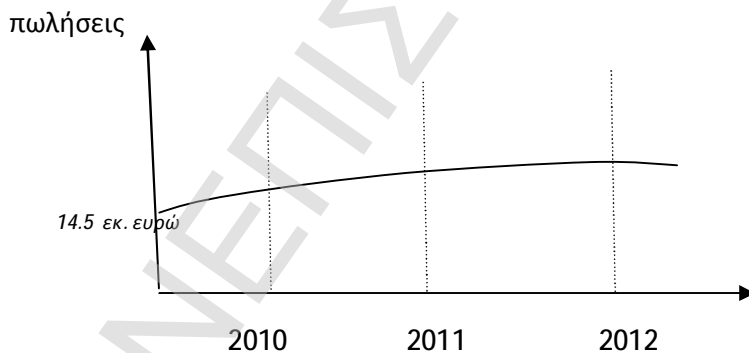
§ Αύξηση πληρότητας συνεδριακών χώρων (με βάση το 2008)



**ΣΧΗΜΑ 3.10:** Πρόβλεψη αισιόδοξου σεναρίου (με βάση τις πωλήσεις το 2008: 14.5 εκ. ευρώ).

**II. Ουδέτερο σενάριο:**

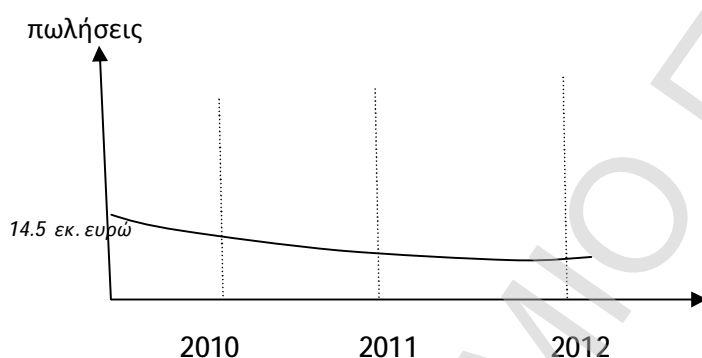
- § Μικρή Αύξηση συνολικά των πωλήσεων (0.5% - 4%) και πληρότητα μεταξύ 60%-70% (βάση το 2008) λόγω (ΣΧ.3.11):
  - Μικρή διείσδυση στην νέα αγορά του τουρισμού υγείας.
  - Μικρή προώθηση νέων πακέτων για Aspiring Luxury Lover & πλουσίων.
- § Μικρή διείσδυση στην αγορά catering.
- § Σταθερότητα σε πληρότητα των συνεδριακών χώρων (με βάση το 2009).



**ΣΧΗΜΑ 3.11:** Πρόβλεψη ουδέτερου σεναρίου (με βάση τις πωλήσεις το 2008: 14.5 εκ. ευρώ).

### **III. Απαισιόδοξο σενάριο:**

- § Μείωση συνολικά των πωλήσεων κατά (<0%) και πληρότητα <60% (βάση το 2008) λόγω (ΣΧ.3.12):
  - Αποτυχημένη εισαγωγή στην νέα αγορά του τουρισμού υγείας.
- § Μη ικανοποιητική προώθηση των πακέτων τουρισμού πολυτελείας και ειδικά για Aspiring Luxury Lover & πλουσίων. Αποτυχία δημιουργίας καλύτερου ονόματος (banding) στην αθηναϊκή ξενοδοχειακή αγορά λόγω ισχυρού ανταγωνιστικού πλαισίου και εισαγωγής νέων παικτών στην αγορά (διεθνής αλυσίδες, συγχωνεύσεις).
- § Αποτυχία διείσδυσης στην αγορά catering (λόγω πιθανού ισχυρού ανταγωνισμού).
- § Μείωση σε πληρότητα των συνεδριακών χώρων (με βάση το 2008).



**ΣΧΗΜΑ 3.12:** Πρόβλεψη απαισιόδοξου σεναρίου (με βάση τις πωλήσεις το 2008: 14.5 εκ. ευρώ).

### **3.9 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING BUDGET)**

Για την υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ της TITANIA ΑΕ 3ετούς διάρκειας, θα χρειαστεί να ληφθούν οι εξής αποφάσεις από την ανώτατη διοίκηση:

- § Λήψη δανείου (για τις επιπλέον επενδύσεις-αναβάθμισης της υποδομής, έξοδα διαφήμισης-προώθησης, βοηθητικές λειτουργίες-διενέργεια ερευνών, διοικητικών εξόδων κλπ.).
- § Πάγωμα των μισθών του προσωπικού (στα επίπεδα του 2009) κατά το πρώτο έτος εφαρμογής του προγράμματος σε όλο το προσωπικό (περικοπή bonus, περιττών υπερωριών, αποφυγή πρόσληψη περιττού νέου προσωπικού). Το μέτρο αυτό μπορεί να χρειαστεί να επαναληφθεί σε τυχόν αποτυχία στόχων & προβλέψεων (ουδέτερο, απαισιόδοξο σενάριο).
- § Περικοπή προσωπικού (όπου κρίνεται απαραίτητη) στην περίπτωση του απαισιόδοξου σεναρίου για ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας.

§ Αύξηση της διαφημιστικής προβολής του ξενοδοχείου (συμμετοχή σε εκθέσεις, καμπάνια σε ΜΜΕ, διαδίκτυο κλπ.).

Το κόστος του προγράμματος μάρκετινγκ θα απαιτήσει για να υλοποιηθεί την σύναψη δανείου (με όσο το δυνατόν πιο χαμηλό επιτόκιο) και επίσης πιθανή ένταξη στα πλαίσια του επενδυτικού νόμου. Είναι σημαντικό ότι οι δανειακές υποχρεώσεις της εταιρείας έχουν μειωθεί και η ταμειακή ρευστότητα έχει αυξηθεί (οικον. στ. 2008). Ειδικότερα:

- § Δάνειο 4 εκ. – 5εκ. ευρώ (για την αναβάθμιση υπηρεσιών, αγορά εξοπλισμού, συντήρηση υπάρχοντος εξοπλισμού, ενοικίαση σκάφους, διαφημιστικά έξοδα, δώρα για πελάτες, συνεργασίες με ιατρικά κέντρα, για υποστήριξη της τιμολογιακής πολιτικής, κλπ.) με στόχο το ελάχιστο δυνατόν επιτόκιο δανεισμού.
- § Το δάνειο θα εκταμιευθεί αρχές του 2010. Το 60% του ποσού του δανείου θα χρησιμοποιηθεί από το πρώτο έτος (ΠΙΝ.3.13).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13:** Διαβάθμιση εκταμίευσης δανείου.

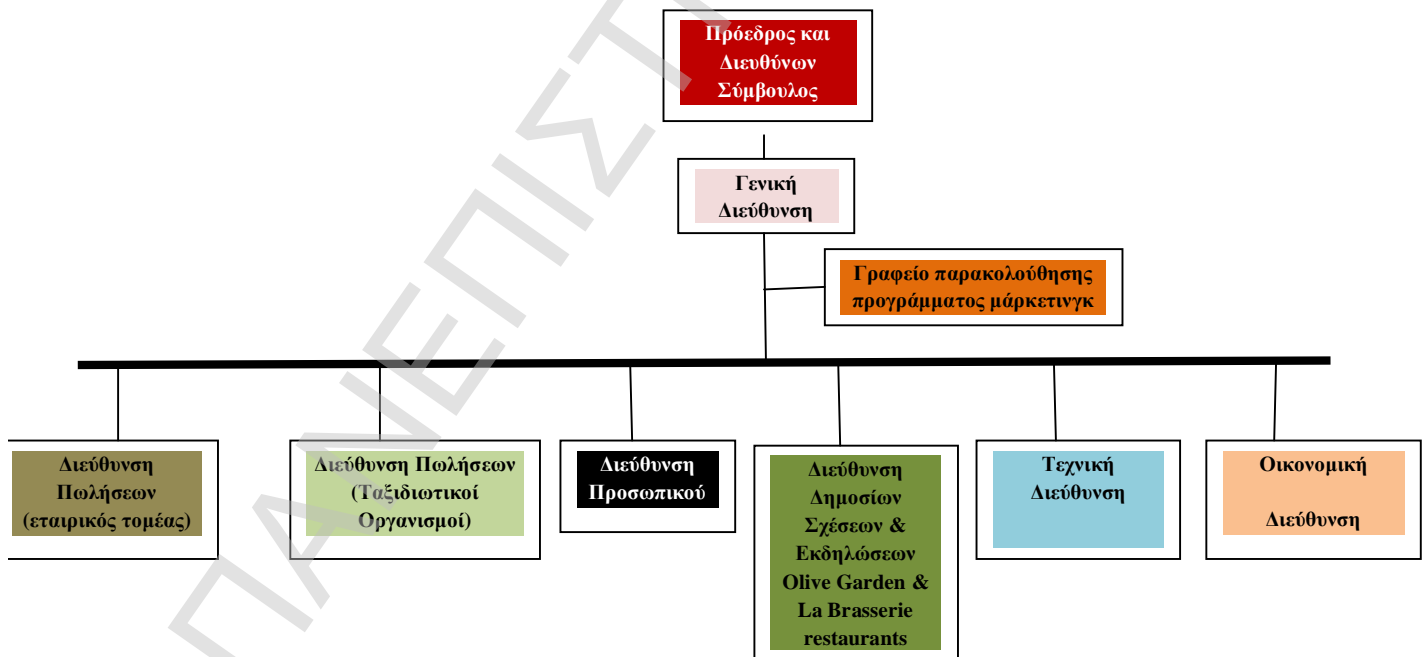
ΕΤΗ	Ποσοστό εκταμίευσης (επί του συνολικού ποσού του δανείου)
2010	60%  (~10%-συντηρήσεις, ~25% - αναβαθμίσεις/ανακαινίσεις, ~50%- διαφημιστικά έξοδα, ~ 5% διεξαγωγή ερευνών, 10%-διοικητικά και λοιπά έξοδα)
2011	30%  (~20%-συντηρήσεις, ~60%- διαφημιστικά έξοδα, ~ 5% διεξαγωγή ερευνών, 15%-διοικητικά και λοιπά έξοδα)
2012	10%  (~30%-συντηρήσεις, ~60%- διαφημιστικά έξοδα, ~ 5% διεξαγωγή ερευνών, 5%-διοικητικά και λοιπά έξοδα)



### 3.10 ΕΛΕΓΧΟΣ – ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MARKETINGK (MARKETING CONTROL)

Ο έλεγχος της σωστής πορείας είναι η στενή παρακολούθηση των επιχειρησιακών σχεδίων. Για την ορθή υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ του TITANIA απαιτείται η παρακολούθηση και ο έλεγχος βάσει κριτηρίων της επιχειρηματικής διεργασίας, όπως είδαμε και στο πρώτο κεφάλαιο. Ο έλεγχος θα πρέπει να είναι τακτικός και αναλυτικός για αυτό θα πρέπει να υπάρξουν οι εξής κινήσεις:

- § Δημιουργία ειδικού γραφείου (που θα συμμετέχει ο σύμβουλος μάρκετινγκ για υλοποίηση του προγράμματος) που θα λογοδοτεί στην γενική διεύθυνση και θα έχει ως ρόλο την συλλογή στοιχείων από όλα τα τμήματα για την παρακολούθηση του προγράμματος (ΣΧ.3.13).
- § Οριοθέτηση μεθοδολογίας ελέγχου της πορείας του έργου (ΠΙΝ.3.14)
- § Υλοποίηση βελτιωτικών κινήσεων με παρέμβαση του Γενικού Διευθυντή όπου κρίνεται απαραίτητο.
- § Επιλογή εναλλακτικών σχεδίων ανάλογα της πορείας του προγράμματος.
- § Γενικός έλεγχος στο τέλος κάθε έτους του προγράμματος & επιλογή μελλοντικής πορείας του πλάνου.

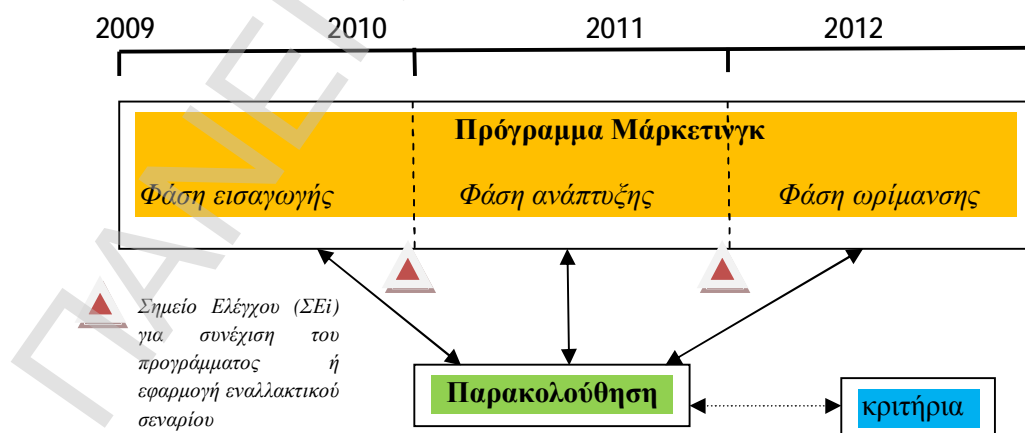


**ΣΧΗΜΑ 3.13:** Τροποποίηση της οργανωτικής δομής για τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14:** Διαβάθμιση εκταμίευσης δανείου.

Μεθοδολογία ελέγχου υλοποίησης προγράμματος μάρκετινγκ		
Έλεγχος εκταμίευσης δανείου (έλεγχος δαπανών)		
Έλεγχος επιχείρησης (Αριθμοδείκτες)	οικονομικών (κριτήρια: Αριθμοδείκτες)	δεικτών οικον.
Έλεγχος πωλήσεων (πορεία, πωλήσεις, συμφωνίες)		
Έλεγχος (καμπάνια)	διαφημιστική	προβολής
Έλεγχος Οικονομίας	Τουριστικής	Αγοράς-

Στο τέλος του 2010 (Δεκέμβριος '10) θα γίνει ο πρώτος βασικός (γενικός) έλεγχος πορείας του προγράμματος μάρκετινγκ. Θα γίνει έλεγχος του ύψους των πωλήσεων, πληρότητας, κόστος πωλήσεων κλπ. και αντίστοιχα θα επιλεγθεί η συνέχιση του προγράμματος ή η υλοποίηση εναλλακτικών σχεδίων (ουδέτερο ή απαισιόδοξο σενάριο). Ο δεύτερος βασικός έλεγχος θα γίνει το τέλος του 2011 (Δεκέμβριος '11) όπου θα εφαρμοστούν σε τυχόν προβλήματα, αντίστοιχα εναλλακτικά σενάρια (σταθεροποίηση πωλήσεων ή μείωση πωλήσεων). Όμως κάθε μήνα θα παράγονται μηνιαίες εκθέσεις προόδου του προγράμματος μάρκετινγκ μέσω του ειδικού γραφείου για συνεχή έλεγχο όλων των παραμέτρων του πλάνου. Συνολικά η διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης του προγράμματος μάρκετινγκ φαίνεται στο επόμενο σχήμα.



**ΣΧΗΜΑ 3.14:** Διαγραμματική απεικόνιση έλεγχου του προγράμματος μάρκετινγκ.

### 3.11 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ διαθέτει **Εναλλακτικά Σχέδια Ανάγκης (ΕΣΑ)** σε περίπτωση που παρουσιαστούν αποκλίσεις από τους στόχους. Ειδικότερα:

§ ΣΕ10-Σημείο Ελέγχου – 2010: Εάν υπάρχει απόκλιση στα κριτήρια (πωλήσεις, πληρότητα) δηλ. έχουμε την εμφάνιση των προβλέψεων του ουδέτερου σεναρίου ή του απαισιόδοξου σεναρίου τότε υλοποιούμε αντίστοιχα τα ακόλουθα:

- Αν  $ΣΕ10 =$  αισιόδοξο σενάριο (κριτήρια) τότε συνεχίζει ως έχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ.
- Αν  $ΣΕ10 =$  ουδέτερο σενάριο (κριτήρια) τότε θα ισχύσει το ΕΣΑ1.
- Αν  $ΣΕ10 =$  απαισιόδοξο σενάριο (κριτήρια) τότε θα ισχύσει το ΕΣΑ2.

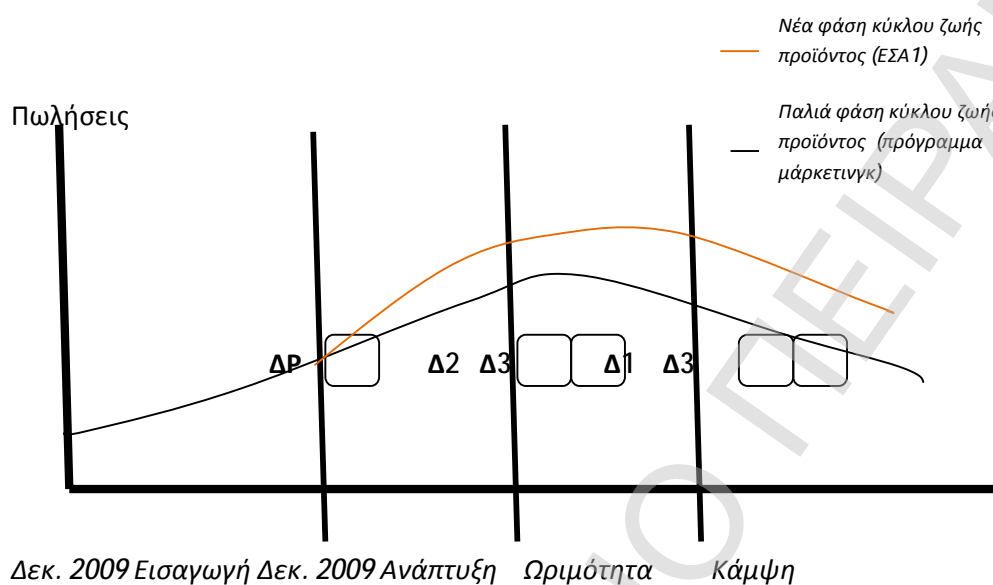
§ ΣΕ11-Σημείο Ελέγχου – 2011: Εάν υπάρχει απόκλιση και στο τελευταίο έτος του προγράμματος, στα κριτήρια (πωλήσεις, πληρότητα) δηλ. έχουμε την εμφάνιση των προβλέψεων του ουδέτερου σεναρίου ή του απαισιόδοξου σεναρίου τότε υλοποιούμε αντίστοιχα τα ακόλουθα:

- Αν  $ΣΕ11 =$  αισιόδοξο σενάριο (κριτήρια) τότε συνεχίζει ως έχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ.
- Αν  $ΣΕ11 =$  ουδέτερο σενάριο (κριτήρια) τότε θα ισχύσει το ΕΣΑ3.
- Αν  $ΣΕ11 =$  απαισιόδοξο σενάριο (κριτήρια) τότε θα ισχύσει το ΕΣΑ4.

Τα Εναλλακτικά Σχέδια Ανάγκης (ΕΣΑ) είναι τα ακόλουθα:

§ ΕΣΑ1: Ενίσχυση της διαφημιστικής καμπάνιας (επανάραξη του προγράμματος προώθησης ΔΡ (Δ1, Δ2, Δ3, Δ4). Σχεδόν σταθεροποίηση των τιμών (πολύ μικρή αύξηση 2%-4%) στις τιμές του 2010, στα πακέτα παροχών-διαμονής, συνεδριακού τουρισμού κλπ. Επαναπροώθηση του τουριστικού προϊόντος (Π3, Π4, Π5 τον Φεβ. '11 και Π1, Π2 τον Μάιο '11) με τυχόν βελτιώσεις μετά από έρευνα μάρκετινγκ (χρήση email & τηλεφώνου στους πελάτες του 2010 κατά τον Δεκ. 2010). Το μεγαλύτερο ποσό του δανείου θα πάει στα διαφημιστικά έξοδα (2<sup>ης</sup> δόση-30% του δανείου, θα μοιραστεί σε: ~10%-συντηρήσεις, ~70%-διαφημιστικά έξοδα, ~5% διεξαγωγή

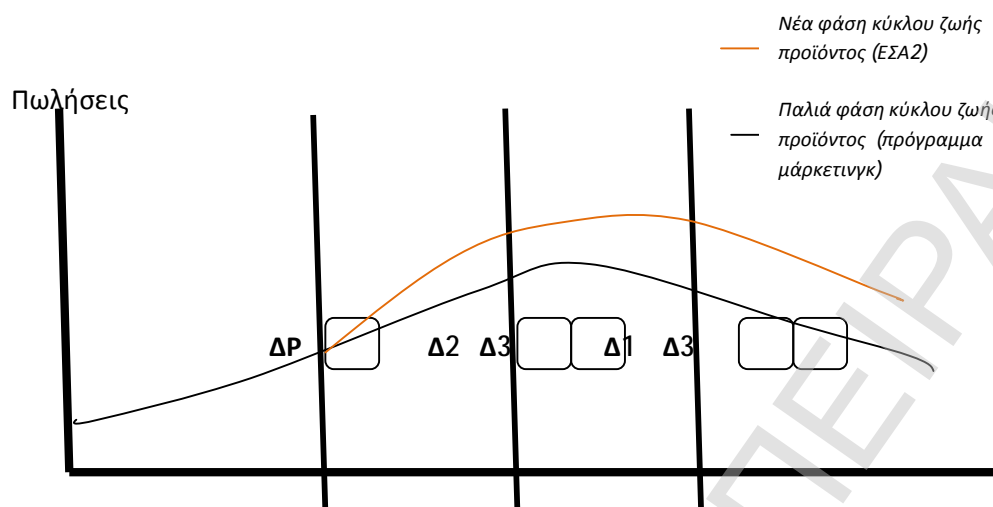
ερευνών, ~15%-διοικητικά και λοιπά έξοδα). Θα εφαρμοστεί πάγωμα μισθών & bonus για το προσωπικό για ένα έτος. Το υπόλοιπο ποσό του δανείου θα απορροφηθεί ανάλογα με το αποτελέσματα του δεύτερου σημείο ελέγχου (ΣΧ.3.15).



**ΣΧΗΜΑ 3.15:** Χρονική ανάπτυξη των δράσεων προώθησης ΤΠ (Στην φάση ανάπτυξης θα εφαρμοστούν όλες οι δράσεις: Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, μετά εκ περιτροπής και βάση της ανάπτυξης του ΤΠ - πρόβλεψη).

§ ΕΣΑ2: Ενίσχυση της διαφημιστικής καμπάνιας (επανεναρξη του προγράμματος προώθησης ΔΡ (Δ1, Δ2, Δ3, Δ4). Απόλυτη σταθεροποίηση τιμών, στις τιμές του 2010, στα πακέτα παροχών-διαμονής, συνεδριακού τουρισμού κλπ. Επαναπροώθηση του τουριστικού προϊόντος (Π3, Π4, Π5 τον Φεβ. '11 και Π1, Π2 τον Μάιο '11) με τυχόν βελτιώσεις μετά από έρευνα μάρκετινγκ (χρήση email & τηλεφώνου στους πελάτες του 2010 κατά τον Δεκ. 2010). Θα υπάρξει απόσυρση από το τουριστικό προϊόν στο Π1 το Π1.1 και από το Π3 το Π3.1 που αφορούν πολύ πολυτελή πακέτα παροχών για ελαχιστοποίηση κόστους. Το μεγαλύτερο ποσό του δανείου θα πάει στα διαφημιστικά έξοδα (2<sup>ης</sup> δόση-30% του δανείου, θα μοιραστεί σε: ~10%-συντηρήσεις, ~70%-διαφημιστικά έξοδα, ~ 5% διεξαγωγή ερευνών, ~15%-διοικητικά και λοιπά έξοδα). Το υπόλοιπο ποσό του δανείου θα απορροφηθεί ανάλογα με το αποτελέσματα του δεύτερου σημείο ελέγχου. Θα εφαρμοστεί

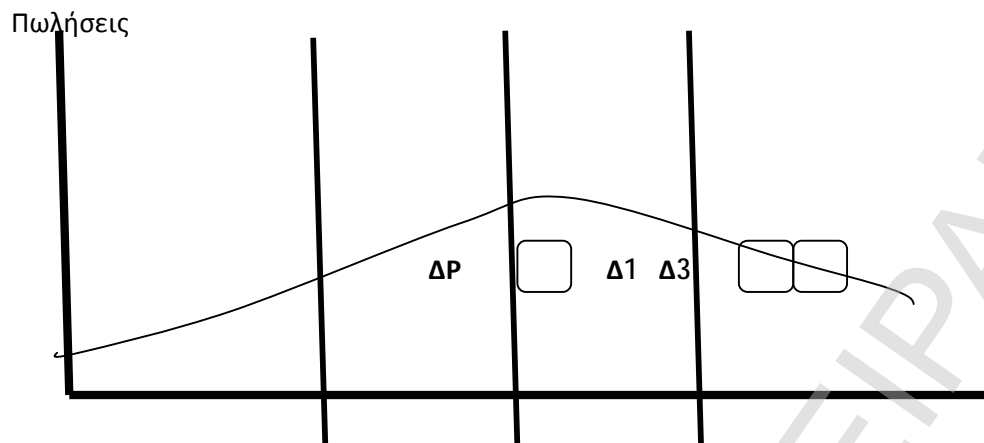
πάγωμα μισθών & bonus για το προσωπικό για ένα έτος και περικοπές σε προσωπικό (για ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας) (ΣΧ.3.16).



Δεκ. 2009 Εισαγωγή Δεκ. 2009 Ανάπτυξη Ωριμότητα Κάμψη

**ΣΧΗΜΑ 3.16:** Χρονική ανάπτυξη των δράσεων προώθησης ΤΠ (Στην φάση ανάπτυξης θα εφαρμοστούν όλες οι δράσεις: Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, μετά εκ περιτροπής και βάση της ανάπτυξης του ΤΠ - πρόβλεψη).

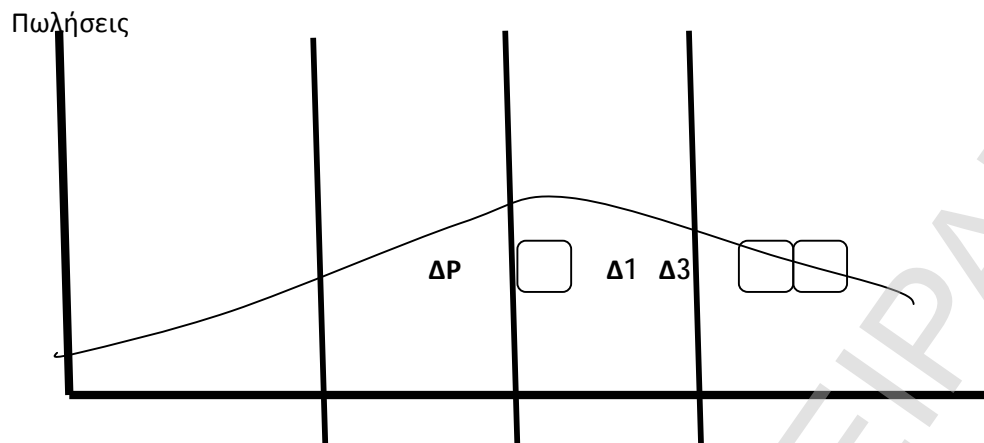
§ ΕΣΑ3: Ενίσχυση της διαφημιστικής καμπάνιας με προώθηση όλων των δράσεων (ΔΡ - Δ1, Δ2, Δ3, Δ4) στην φάση της ωριμότητας. Σχεδόν σταθεροποίηση των τιμών (πολύ μικρή αύξηση 2%-4%) στις τιμές του 2011, στα πακέτα παροχών-διαμονής, συνεδριακού τουρισμού κλπ. Έρευνα μάρκετινγκ (χρήση email & τηλεφώνου στους πελάτες του 2011 κατά τον Δεκ. 2011). Το μεγαλύτερο ποσό του δανείου για το 2012 θα πάει στα διαφημιστικά έξοδα (3<sup>η</sup> δόση-10% του δανείου, θα μοιραστεί σε: ~10%-συντηρήσεις, ~80%-διαφημιστικά έξοδα, ~5% διεξαγωγή ερευνών, ~5%-διοικητικά και λοιπά έξοδα). Θα εφαρμοστεί πάγωμα μισθών & bonus για το προσωπικό για ένα έτος (ΣΧ.3.17).



Δεκ. 2009 Εισαγωγή Δεκ. 2009 Ανάπτυξη Ωριμότητα Κάμψη

**ΣΧΗΜΑ 3.17:** Χρονική ανάπτυξη των δράσεων προώθησης ΤΠ (Στην φάση ωριμότητας θα εφαρμοστούν όλες οι δράσεις: Δ1, Δ2, Δ3, Δ4).

§ ΕΣΑ4: Ενίσχυση της διαφημιστικής καμπάνιας με προώθηση όλων των δράσεων (ΔP - Δ1, Δ2, Δ3, Δ4) στην φάση της ωριμότητας. Απόλυτη σταθεροποίηση τιμών, στις τιμές του 2011, στα πακέτα παροχών-διαμονής, συνεδριακού τουρισμού κλπ. Έρευνα μάρκετινγκ (χρήση email & τηλεφώνου στους πελάτες του 2011 κατά τον Δεκ. 2011). Το μεγαλύτερο ποσό του δανείου για το 2012 θα πάει στα διαφημιστικά έξοδα (3<sup>η</sup> δόση-10% του δανείου, θα μοιραστεί σε: ~10%-συντηρήσεις, ~80%-διαφημιστικά έξοδα, ~5% διεξαγωγή ερευνών, ~5%-διοικητικά και λοιπά έξοδα). Θα υπάρξει απόσυρση από το τουριστικό προϊόν στο Π1 το Π1.1 και από το Π3 το Π3.1 που αφορούν πολύ πολυτελή πακέτα παροχών για ελαχιστοποίηση κόστους (εάν δεν έχει ήδη γίνει από το προηγούμενο έτος με εφαρμογή λόγω ανάγκης του ΕΣΑ2). Θα εφαρμοστεί πάγωμα μισθών & bonus για το προσωπικό για ένα έτος και περικοπές σε προσωπικό (για ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας) (ΣΧ.3.18).



Δεκ. 2009 Εισαγωγή Δεκ. 2009 Ανάπτυξη Ωριμότητα Κάμψη

**ΣΧΗΜΑ 3.18:** Χρονική ανάπτυξη των δράσεων προώθησης ΤΠ (Στην φάση ωριμότητας θα εφαρμοστούν όλες οι δράσεις: Δ1, Δ2, Δ3, Δ4).

### 3.12 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ της ΤΙΤΑΝΙΑ ΑΕ 3ετούς διάρκειας, παρέχει τις εξής ωφέλειες, στην επιχείρηση:

- § αναπτύσσεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση κατά τη διαδικασία προσφοράς αξίας στους καταναλωτές,
- § δημιουργείται μια αξία για την ίδια την επιχείρηση, δημιουργώντας αξία για τους καταναλωτές – πελάτες της,
- § χρησιμοποιείται ως μέσο για την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων,
- § χρησιμοποιείται στην θέσπιση ενός κοινώς αποδεκτού οράματος σχετικά με την μελλοντική θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον,
- § προσφέρει ένα πλαίσιο αντιμετώπισης του σκληρού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που δρα η επιχείρηση και
- § δίνει λύση στην δύσκολη εποχή που διανύει η επιχείρηση λόγω διεθνούς οικονομικής κρίσης.

### **3.13 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκε το πλάνο μάρκετινγκ (marketing plan) της TITANIA ΑΕ 3ετούς διάρκειας. Η διαδικασία ανάπτυξης περιλαμβάνει: ανάλυση της παρούσας κατάστασης, υποθέσεις σχεδιασμού, στόχοι μάρκετινγκ, επιλογή στρατηγικής, σχεδίαση προγράμματος μάρκετινγκ, προβλέψεις (σενάρια), προϋπολογισμός μάρκετινγκ, και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ – εναλλακτικά σχέδια ανάγκης. Το πρόγραμμα στοχεύει να βοηθήσει την επιχείρηση TITANIA ΑΕ να αντιμετωπίσει επιτυχώς τον ανταγωνισμό και την διεθνή οικονομική κρίση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



### 3.14 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ATEDCO, 2009, *Στόχοι της Εταιρείας*, [www.atedco.gr](http://www.atedco.gr), ανακτήθηκε 22-8-09.

Αυλωνίτης, Γ., Γιακουμάκη, Χρ., 2009, *Ποσοτική Έρευνα: Η επίδραση της Οικονομικής Κρίσης στις Επιχειρήσεις*, εργαστήριο ALARM, ΟΠΑ.

AXIAPLUS, 2009α, Σουφλιάς: Το δημόσιο χρέος το μεγάλο πρόβλημα της Ελλάδας, 17-9-09, [www.axiaplus.gr](http://www.axiaplus.gr), ανακτήθηκε 17-9-09.

AXIAPLUS, 2009β, *ΠΑΣΟΚ: Έξι μονάδες μπροστά και αυτοδυναμία*, 18-9-09, [www.axiaplus.gr](http://www.axiaplus.gr), ανακτήθηκε 18-9-09.

ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ, 2009, *Ταραχές του Δεκεμβρίου 2008 στην Ελλάδα*, [el.wikipedia.org](http://el.wikipedia.org), ανακτήθηκε 28-8-09.

booking.com, 2009α, *Πληροφορίες για Athens Atrium Hotel & Suites*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009β, *Πληροφορίες για hotel Alexandros*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009γ, *Πληροφορίες για Delphi Art Hotel*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009δ, *Πληροφορίες για Hera Hotel*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009ε, *Πληροφορίες για HOTEL OCHRE & BROWN ATHENS*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009στ, *Πληροφορίες για Airotel Parthenon*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009ζ, *Πληροφορίες για Jason Prime Hotel*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009η, *Πληροφορίες για Stanley Hotel Athens*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009θ, *Πληροφορίες για Zafolia Hotel*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

booking.com, 2009ι, *Πληροφορίες για AVA Hotel Apartments & Suites*, [www.booking.com](http://www.booking.com), ανακτήθηκε 18-9-09.

Channels, 2009, *Πληροφορίες για President Hotel*, [www.channels.nl](http://www.channels.nl), ανακτήθηκε 18-9-09.

cityilioupolis, 2009, *Η έλλειψη πρασίνου και η πυκνότητα της δόμησης επηρεάζουν την άνοδο της θερμοκρασίας*, 11-4-09, [www.cityilioupolis.gr](http://www.cityilioupolis.gr), ανακτήθηκε 28-8-09.

DEUTSCHE WELLE, 2009, *Η εξέγερση των καλομαθημένων*, επιμέλεια Β. Παπαναγιώτου, 11-2-08, [www.dw-world.com](http://www.dw-world.com), ανακτήθηκε 24-8-09.

Δρακωνάκη, Κ. 2007, *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ Ξενοδοχείων Πολυτελείας της Ελλάδας, Περιπτώσιολογική Μελέτη του Ξενοδοχείου Πολυτελείας ALDEMAR MARE VILAGE 5\**, διπλωματική εργασία, ΜΠΣ Διοίκηση Υπηρεσιών, τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, ΟΠΑ.

EΘΝΟΣONLINE, 2009, *Η Αθήνα χωρίς οξυγόνο*, Μ. Ψαρά, 15-7-09, [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr), ανακτήθηκε 28-8-09.

ΕΞΑ - Ένωση Ξενοδόχων Αττικής, 2005, *Ο Τουρισμός στην Αττική το 2015: Δυνατότητες και Προϋποθέσεις Ανάπτυξης*, Γενική συνέλευση 05/07/05, Ιούλιος 2005, [www.jbrhellas.gr](http://www.jbrhellas.gr), ανακτήθηκε 22-8-09.

freshhotel, 2009, *επίσημη ιστοσελίδα Fresh Hotel*, [www.freshhotel.gr](http://www.freshhotel.gr), ανακτήθηκε 18-9-09.

GBR consulting, 2009α, *Μερίδιο αγοράς και ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού, Διαχρονική εξέλιξη, διεθνείς τάσεις και προτεινόμενη στρατηγική*, Α. Ίκκος, Κ. Πασχαλίδης, Απρίλιος 2008, [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr) ανακτήθηκε 21-8-09.

GBR consulting, 2009β, *Τα ξενοδοχεία της Αθήνας μετά τους Ολυμπιακούς του 2004*, Α. Ίκκος, [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr), ανακτήθηκε 21-8-09.

GreekMoney, 2009, *EUROBANK: Ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ της Ελλάδας αναμένεται να υποχωρήσει στο -1.0% το 2009*, 13-5-09, [www.greekmoney.gr](http://www.greekmoney.gr), ανακτήθηκε 21-8-09.

ΗΜΕΡΗΣΙΑONLINE, 2009, *Έκρηξη της Ανεργίας το 2009*, Κ. Τσαχάκη, 24-12-08, [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr), ανακτήθηκε 22-8-09.

Hotelsinathens, 2009, *Ξενοδοχεία 4\* Αθήνα*, [www.hotelsinathens.gr](http://www.hotelsinathens.gr), ανακτήθηκε 22-8-09.

Jbrhellas, 2009, *Οι 10 προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2006 και η Ελληνική Πρακτική και Προοπτική*, Α. Ικκος, jbrhellas σύμβουλοι επιχειρήσεων, [www.jbrhellas.gr](http://www.jbrhellas.gr), ανακτήθηκε 01-9-09.

in.gr, 2009, *Κατά 20 δις. ευρώ αυξήθηκε το δημόσιο χρέος μέσα σε ένα τρίμηνο*, Associated Press, [www.in.gr](http://www.in.gr), ανακτήθηκε 01-9-09.

Ίκκος, Α., 2009, *Η Επίπτωση της Οικονομικής Κρίσης στον Ελληνικό Τουρισμό, Παρουσίαση στο 3<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο tourism & property*, Αθήνα 23-3-2009.

Kathimerini.gr, 2009, *Πολλά τα περιθώρια ανάπτυξης της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα*, 12-8-09, [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), ανακτήθηκε 23-8-09.

ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, 2009, *ΚΚΕ-ΣΥΡΙΖΑ, Η Αριστερά απέναντι στα 'Δεκεμβριανά' του 2008*, Θ. Σιγλετίδη, 21-12-08, [www.makthes.gr](http://www.makthes.gr), ανακτήθηκε 26-8-09.

MYGNTO, *Τουρισμός: Οι 9 θεματικές ενότητες του ελληνικού τουριστικού προϊόντος*, [www.mygnto.gr](http://www.mygnto.gr), ανακτήθηκε 25-8-09.

myvacations.gr, 2009α, *Πληροφορίες για Best Western Esperia Palace Hotel*, [www.myvacations.gr](http://www.myvacations.gr), ανακτήθηκε 18-9-09.

myvacations.gr, 2009β, *Πληροφορίες για Periscope Hotel*, [www.myvacations.gr](http://www.myvacations.gr), ανακτήθηκε 18-9-09.

president, 2009, *Επίσημη ιστοσελίδα President Hotel*, [www.president.gr](http://www.president.gr), ανακτήθηκε 18-9-09.

TITANIA, 2009, *Επίσημη Ιστοσελίδα – Ιστότοπος Ξενοδοχείου TITANIA Αθήνας*, [www.titania.gr](http://www.titania.gr), ανακτήθηκε 19-8-09.

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009α, *Στα όρια της αντοχής του ο ελληνικός τουρισμός, Αφιέρωμα: Η 74<sup>η</sup> ΔΕΘ στην σκιά της ύφεσης*, ΤΟ ΒΗΜΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ ,6 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2009, σελ. 24-25.

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009β, *Δυσμενέστατο το κλίμα για την ελληνική οικονομία,, Αφιέρωμα: Η 74<sup>η</sup> ΔΕΘ στην σκιά της ύφεσης*, ΤΟ ΒΗΜΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ ,6 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2009, σελ. 4.

ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009γ, *Οριακή άνοδος στην αγορά πληροφορικής, Αφιέρωμα: Η 74<sup>η</sup> ΔΕΘ στην σκιά της ύφεσης*, ΤΟ ΒΗΜΑ, ΚΥΡΙΑΚΗ ,6 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2009, σελ. 38.

traveldailynews, 2009, *Παρουσίαση: Ξενοδοχείο Novotel Athenes*, [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com), ανακτήθηκε 19-8-09.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να καλύψει όλο των φάσμα της δραστηριότητας του ξενοδοχείου TITANIA και να εφαρμόσει όπου ήταν δυνατόν τη φιλοσοφία και τις τεχνικές του μάρκετινγκ. Με το πέρας της συγγραφής της παρούσας μελέτης, επιβεβαιώνεται ότι το μάρκετινγκ αποτελεί βασικό εργαλείο για την «επιβίωση» μιας επιχείρησης σε περιόδους κρίσης. Το πιο ενδιαφέρον σημείο της μελέτης ήταν η διαδικασία σχεδίασης του προϊόντος όπου έπρεπε να ληφθούν υπόψη πολλές παράμετροι και στοιχεία και ειδικά το πολύ ισχυρό ανταγωνιστικό πλαίσιο που δρα μέσα σε αυτό η επιχείρηση και επίσης η διεθνής οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει αρνητικά σημαντικά οικονομικά μεγέθη όπως την τουριστική ζήτηση, τα επιτόκια δανεισμού κ.α. Το σημαντικό είναι ότι το πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να εμπνέει σιγουριά όχι μόνο την ανώτατη διοίκηση αλλά και το υπόλοιπο προσωπικό γιατί σε περιόδους κρίσης πρέπει και μπορεί να αποτελέσει την πυξίδα εξόδου.

#### 4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην μελέτη αυτή έγινε η παρουσίαση τριών αλληλένδετων θεμάτων:

§ του εννοιολογικού πλαισίου «τουρισμός, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μάρκετινγκ». Παρουσιάστηκε το φαινόμενο του τουρισμού, οι επιδράσεις και οι επιπτώσεις στην οικονομία και κοινωνία και οι διασυνδέσεις μεταξύ τους. Η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τον τουριστικό κλάδο παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία (δανειακές & φορολογικές υποχρεώσεις, ρευστότητα), και στην κοινωνία (ανεργία). Το μάρκετινγκ είναι ένα εργαλείο για την λειτουργία της επιχείρησης, που για να είναι αποδοτικό πρέπει ολόκληρη η επιχείρηση να διαπνέεται από την φιλοσοφία του. Το τουριστικό μάρκετινγκ διέπεται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ακολουθούν το τουριστικό προϊόν: άυλη φύση, ετερογένεια, ευπάθεια και αδιαιρετότητα και απαιτεί ειδική μεθοδολογική προσέγγιση.

§ του ξενοδοχείου TITANIA, που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και ειδικότερα αναλύθηκαν:

- η δομή του,
- οι υποδομές,
- το τουριστικό προϊόν και
- τα οικονομικά στοιχεία του.

Το TITANIA είναι ένα ξενοδοχείο με σημαντική τουριστική παρουσία. Με την ανακαίνιση του (2004) αναβαθμίστηκε σημαντικά ποιοτικά με στόχο την κατάκτηση των πρώτων θέσεων στην Αθήνα στις κατηγορίες ξενοδοχειακής εξυπηρέτησης, συνεδριακών εκδηλώσεων, παροχής φαγητού και Meeting Point. Επιπλέον, παρουσιάζει ικανοποιητική οικονομική κατάσταση, γεγονός που κρίνεται θετικό, στην σημερινή διεθνή οικονομική κρίση που έχει πλήξει το τουριστικό κλάδο.

§ το πλάνο μάρκετινγκ (marketing plan) της TITANIA ΑΕ, 3ετούς διάρκειας. Η διαδικασία ανάπτυξης του περιλαμβάνει:

- ανάλυση της παρούσας κατάστασης,
- υποθέσεις σχεδιασμού,
- στόχοι μάρκετινγκ,
- επιλογή στρατηγικής,
- σχεδίαση προγράμματος μάρκετινγκ – εφαρμογή στρατηγικής,
- προβλέψεις (σενάρια),
- προϋπολογισμός μάρκετινγκ,
- και έλεγχος/παρακολούθηση προγράμματος μάρκετινγκ – εναλλακτικά σχέδια ανάγκης.

Το πρόγραμμα στοχεύει να βοηθήσει την επιχείρηση TITANIA ΑΕ να αντιμετωπίσει επιτυχώς τον ανταγωνισμό και την διεθνή οικονομική κρίση.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ της TITANIA ΑΕ, στοχεύει να προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

- αξία για την ίδια την επιχείρηση,
- αξία για τους καταναλωτές – πελάτες της,
- αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων,
- θέσπιση ενός κοινώς αποδεκτού οράματος σχετικά με την μελλοντική θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον,
- και εργαλείο αντιμετώπισης της κρίσης & του σκληρού ανταγωνισμού.

Συνολικά, διαπιστώθηκε στην μελέτη, η πολυπλοκότητα του τομέα του τουρισμού, η ευπάθεια σε εξωτερικούς – εσωτερικούς παράγοντες και η άυλη μορφή που έχει το τουριστικό προϊόν σε σχέση με άλλους κλάδους της οικονομίας. Επίσης το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον της Αθήνας και οι παράγοντες πολιτικής, οικονομίας, κοινωνίας αλλά και των νέων τεχνολογιών που πρέπει να συνυπολογίζονται στην σχεδίαση, στις στρατηγικές και στους στόχους του πλάνου μάρκετινγκ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbey, J. R., 1996, *Hospitality Sales and Advertising*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 2<sup>nd</sup> edition.

Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., 2007, *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Baker, M. J., 1999, *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, 4th edition.

Bruce, A. & Langdon, K., 2001, *Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Burns, A. Bush, R., 2000, *Marketing Research*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall.

Ηγουμενάκης, Ν, Κραβαρίτης, Κ., 2004, *Τουρισμός: Βασικές Έννοιες*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Holloway, J. C., Robinson, C., 2003, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, μτφρ. Τόλιου, Χρ., Σοκοδήμος, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Kinney, T. Taylor, J., 1991, *Marketing Research*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw Hill.

Kotler, P., 1994, *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Hemel Hempstead, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, pp.98.

Λεκαράκου – Νιζάμη, Κ., 2001, *Ξενοδοχειακή Λογιστική*, Πειραιάς.

Lewis, R. C., 1997, *Cases in Hospitality Marketing and Management*, John Wiley & Sons, 2nd edition.

Middleton, V. T. C., 1997, *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, 2nd edition.



Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.

Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

Reich, A. Z., 1997, *Marketing Management for the Hospitality Industry: a Strategic Approach*, John Willey & Sons.

Τζωρτζάκης Κ. Μ., 1996, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Interbooks.

Τηλικίδου Ειρήνη, 1999, *Έρευνα μάρκετινγκ*, Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Global.

Τομάρας Πέτρος, 1997, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα.

Wilson, R. M. S. & Gilligan, C. & Pearson, D., 1995, *Strategic Marketing Management*, Butterworth-Heinemann.

Χρήστου, Ε., 1999, *Έρευνα της Τουριστικής Αγοράς: αρχές, μεθοδολογίες και εκτέλεση*, Εκδόσεις Interbooks.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Ανάλυση PEST

Η **ανάλυση PEST**, είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- § **Πολιτικό Περιβάλλον.** Σε αυτό περιλαμβάνεται η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο δηλ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση.
- § **Οικονομικό Περιβάλλον.** Αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α.
- § **Κοινωνικό Περιβάλλον.** Περιλαμβάνει την δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια που σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.
- § **Τεχνολογικό Περιβάλλον.** Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

## **SWOT Ανάλυση**

Η Ανάλυση αυτή δημιουργεί πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην κατεύθυνση της οργάνωσης των στόχων, στον προγραμματισμό, και τις δυνατότητες στο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Η SWOT ανάλυση είναι μόνο μια συλλογή δεδομένων όπως:

- **Strengths-Πλεονεκτήματα.** Θετικά, (υλικά και άυλα) χαρακτηριστικά, σε μια εσωτερική οργάνωση και στο πλαίσιο της οργάνωσης του ελέγχου.
- **Weaknesses-Αδυναμίες.** Εσωτερικοί παράγοντες εντός ενός οργανισμού, που μειώνουν την ικανότητα οργάνωσης για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Εστίαση σε ποιες περιοχές θα μπορούσαν να βελτιώσουν την οργάνωση.
- **Opportunities-Ευκαιρίες.** Εξωτερικοί ελκυστικοί παράγοντες, που αποτελούν την αιτία για οργάνωση και ανάπτυξη. Εστίαση στις δυνατότητες που υπάρχουν στο περιβάλλον, που θα διασφάλιζαν την οργάνωση και την ανάπτυξη.
- **Threats-Απειλές.** Εξωτερικοί παράγοντες εκτός ελέγχου (κίνδυνοι). Οργάνωση σχεδίων έκτακτης ανάγκης. Κατάταξη ανάλογα της σοβαρότητας και της πιθανότητας εμφάνισης τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ