



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
MBA – TOURISM MANAGEMENT



*«Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Περίπτωση Ομίλου
Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων»*

ΒΛΑΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Πειραιάς
Δεκέμβριος 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Περίπτωση Ομίλου Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων».....

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: ΒΛΑΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Ημερομηνία: 08/12/2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών MBA, «Tourism Management», του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Νικολάου Γεωργόπουλου. Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω εγκαρδίως τον επιβλέποντα Καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης. Επίσης, ευχαριστώ τα μέλη της Επιτροπής Αξιολόγησης, τους κυρίους Τσόγκα Μάρκο και Νταλιάνη Φιλόθεο.

Σε αυτό το σημείο, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω τη Διευθύνουσα Σύμβουλο κυρία Μαρία Κυπριώτη, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο κύριο Κωνσταντίνο Κυπριώτη καθώς και τον General Manager του Ομίλου Kiriotis Hotels κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, οι οποίοι με στήριξαν και συνεχίζουν να με στηρίζουν στον επαγγελματικό μου στίβο.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στην οικογένειά μου, στους γονείς μου Δημήτρη και Σεβαστή, στον αδερφό μου Παναγιώτη, στον παππού μου Γιώργο και στη γιαγιά μου Αρτεμησία οι οποίοι υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθειά μου αυτή. Ήταν στο πλευρό μου σε κάθε φάση της πορείας μου, με υπομονή και επιμονή, με θυσίες και με κουράγιο προσέφεραν τόσο την ηθική όσο και την υλική στήριξη για τη διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας. Δίχως αυτούς δε θα μπορούσα να φέρω εις πέρας το οτιδήποτε.

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, έλεγχος και αξιολόγηση, επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, λειτουργική στρατηγική, SWOT Analysis, PEST Analysis, Porter's Five Forces, στρατηγικές ομάδες, όραμα Ομίλου, αποστολή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, από το πρώτο έως το δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ καθώς και στον όμιλο Kipriotis. Πρόκειται για τον μεγαλύτερο Όμιλο στην Κω, ο οποίος δραστηριοποιείται στο χώρο των ξενοδοχειακών μονάδων στις περιοχές Κω και Ρόδο.

Στο δεύτερο μέρος, από το τρίτο έως και το έκτο κεφάλαιο, γίνεται διερεύνηση της ξενοδοχειακής μονάδας Kipriotis Village Resort με έδρα την Κω, όπου γίνεται εκτενής αναφορά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στις στρατηγικές που έχει ακολουθήσει έως τώρα η ξενοδοχειακή μονάδα, στις εναλλακτικές στρατηγικές καθώς και στην προτεινόμενη στρατηγική. Το δεύτερο μέρος, τέλος, ασχολείται με την υλοποίηση και την αξιολόγηση καθώς και με το κατά πόσο η ξενοδοχειακή μονάδα αυτή εφαρμόζει τα όσα έχουν προαναφερθεί στο πρώτο μέρος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α' : «ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ – ΟΜΙΛΟΣ ΚΙΠΡΙΟΤΙΣ GROUP OF HOTELS»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....σελ. 2
1.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....σελ. 3
1.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....σελ. 4
1.4	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....σελ. 5
1.5	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....σελ. 6
1.6	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....σελ. 7
1.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....σελ. 7
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΜΙΛΟΥ

2.1	Ο ΟΜΙΛΟΣ “ΚΙΠΡΙΟΤΙΣ GROUP OF HOTELS”σελ. 11
2.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....σελ. 11
2.3	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ.....σελ. 13
2.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΟΜΙΛΟΥ.....σελ. 18
2.4.1	Kipriotis Panorama Hotel & Suites.....σελ. 18
2.4.2	SunConnect Kipriotis Aqualand.....σελ. 18
2.4.3	Kipriotis Village Resort.....σελ. 19
2.4.4	Kipriotis Hippocrates Hotel.....σελ. 21
2.4.5	Kipriotis Maris Suites.....σελ. 21

2.5	Kipriotis International Convention Centre (KICC).....σελ. 22
2.6	ΟΡΑΜΑ ΟΜΙΛΟΥ.....σελ. 24
2.7	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....σελ. 25
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 27

ΜΕΡΟΣ Β' : «ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ “Kipriotis Village Resort”»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1	PEST ANALYSIS.....σελ. 28
3.2	ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ. 29
3.3	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ. 30
3.4	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ. 32
3.5	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ. 33
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1	ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ.....σελ. 36
4.2	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....σελ. 38
4.3	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....σελ. 39
4.4	E-Commerce.....σελ. 40
4.5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....σελ. 43
4.6	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....σελ. 50
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1	SWOT ANALYSIS.....σελ.	55
5.2	PORTER'S FIVE FORCES.....σελ.	57
5.2.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....σελ.	62
5.2.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....σελ.	64
5.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΩΣ ΤΩΡΑ.....σελ.	64
5.3.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....σελ.	65
5.3.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....σελ.	67
5.4	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....σελ.	69
5.5	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....σελ.	71
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ.	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....σελ.	73
6.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....σελ.	73
6.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....σελ.	74
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ.	76
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.	77
	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....σελ.	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται διαρκώς. Μία επιχείρηση για να επιβιώσει, να ανταγωνιστεί και να αναπτυχθεί, πρέπει να έχει γερές βάσεις και ένα μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό. Υπάρχει ειδοποιός διαφορά μεταξύ Μάνατζμεντ και Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ενώ το Μάνατζμεντ ασχολείται με την ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη οργανωσιακών σκοπών, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έρχεται να απαντήσει σε όλα τα κρίσιμα ερωτήματα για την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού. Το που θέλει να βρεθεί, με ποιον τρόπο θα το πετύχει και σε ποιο χρόνο.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού, για τη διατήρηση αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως “όλον” και προσπαθεί να εξηγήσει γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσονται, ενώ άλλες μένουν στάσιμες. Είναι, λοιπόν, το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 1.1, το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδοχικές συνιστώσες: (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

- 1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος**
- 2. Διαμόρφωση Στρατηγικής**
- 3. Υλοποίηση Στρατηγικής**
- 4. Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής**

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εστιάζει τόσο στη διαμόρφωση (Chief Executive Officer και Διοικητικό Συμβούλιο) όσο και στην υλοποίηση στρατηγικής (μεσαία και κατώτερα στελέχη).

1.2 Στρατηγική

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται διαρκώς. Πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η επιβίωσή της και έπειτα η ανάπτυξή της. Οι πολιτικοοικονομικές, τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και η έξαρση του ανταγωνισμού, καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη καλομελετημένου στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου η επιχείρηση να κατορθώσει να επιβιώσει.

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες λαμβάνονται και εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη των σκοπών, που οι ίδιες έχουν θέσει στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής τους (Wheelen T., D. Hunger, 2012). Είναι η άσκηση επιχειρηματικότητας, το αποτέλεσμα μιας καλομελετημένης ανάλυσης. Η στρατηγική, αν δεν μπορούμε να πούμε ότι εξασφαλίζει την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει την επίτευξή της. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό και επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel (1978) “στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον”. Βάσει των σκοπών, η στρατηγική μπορεί να είναι μακροπρόθεσμη, απλή ή συμφωνημένη.

Ο σημαντικότερος στόχος της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί με άλλα λόγια ένα είδος πυξίδας για την επιχείρηση. Τέλος, εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έχοντας στόχο να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων ομάδων.

1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής βασικών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός, το τι κάνει και γιατί το κάνει. (Bryson, 2004)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν απαντά μόνο στα παραπάνω τρία ερωτήματα, αλλά περιλαμβάνει συστατικά στοιχεία, όπως η αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης, ο συλλογικός καθορισμός οράματος για τον οργανισμό και ο καθορισμός στόχων και σκοπών. Πρωταρχικός σκοπός των οργανισμών είναι η βιωσιμότητα και έπειτα η δημιουργία αξίας στον πελάτη. Η αύξηση της επίδοσής τους συνεπάγεται την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσα από τη βελτίωση των υφιστάμενων και μελλοντικών τους λειτουργιών. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, που αποτελεί και τον λόγο ύπαρξης των εκάστοτε επιχειρήσεων, είναι αποτέλεσμα ορθολογικού στρατηγικού σχεδιασμού, βάσει χρονοδιαγράμματος, σωστής δομής και κατανομής πόρων, ρόλων και εξουσίας. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

Δεδομένου ότι το περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις αλλάζει ραγδαία, ο στρατηγικός σχεδιασμός τείνει να είναι ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης μελλοντικών προβλημάτων, αλλά και εργαλείο εκμετάλλευσης ευκαιριών, επιτρέποντας στα διοικητικά στελέχη να προνοήσουν για το μέλλον και να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο. (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2003)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδιορίζει τους άμεσους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Διαμορφώνει τη γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη αυτών και αναπτύσσει ένα δομημένο και ιεραρχημένο σύνολο σχεδίων για τον συντονισμό των ενεργειών. Οι στόχοι της επιχείρησης καταγράφονται λεπτομερώς και επικοινωνούνται στο ανθρώπινο δυναμικό με σαφή τρόπο. Έτσι ώστε να κατανοηθεί καλύτερα το όραμα και ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να επιτύχει τον σκοπό της, στηριζόμενη πάντα στον αρχικό προγραμματισμό.

Εάν ληφθούν υπόψη τα προαναφερθέντα, θα μειωθούν οι όποιες συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης και η επιχείρηση θα είναι ολοένα και πιο κοντά στους σκοπούς που έχει θέσει. (Γεωργόπουλος, 2003)

1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η πρώτη φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Το επιχειρησιακό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από στοιχεία όπως: η κουλτούρα, η οργανωτική δομή, το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι και ο κυριότερος παράγοντας, οι πόροι και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίοι προσδίδουν σε μία επιχείρηση μία ιδιαίτερη προσωπικότητα.

Στην αντίπερα όχθη βρίσκεται το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από στοιχεία στα οποία δε μπορεί να επέμβει αρκετά η επιχείρηση. Την επηρεάζουν όμως άμεσα και έμμεσα. Άμεσα την επηρεάζουν για παράδειγμα, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, οι καταναλωτές κ.ά. Έμμεσα, διάφορες οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές αλλαγές, η τεχνολογία καθώς και οι διεθνείς τάσεις.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος γίνεται με σκοπό τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως SWOT Analysis και αφού εφαρμοστεί, η επιχείρηση γνωρίζει τη θέση της στην αγορά και επομένως μπορεί να διαμορφώσει τη στρατηγική της και την αποστολή της. (Γεωργόπουλος, 2003)

1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής γίνεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού. Αποτελεί τη δεύτερη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ και χωρίζεται σε τέσσερα επιμέρους στάδια:

1. **Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης.** Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο. Έχει τρεις συνιστώσες: τη βασική αγορά, τη συνεισφορά και τη διάκριση. Η Αποστολή είναι το πρώτο στάδιο της Στρατηγικής και πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε μια επιχείρηση.
2. **Καθορισμός των σκοπών που θέτει μια επιχείρηση στα πλαίσια της αποστολής της.** Στα πλαίσια αυτά περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εντός των οποίων δηλώνονται τί πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.
3. **Οι στρατηγικές που θα επιτευχθούν οι σκοποί.**

Οι στρατηγικές της επιχείρησης ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα: την επιχειρησιακή στρατηγική, την επιχειρηματική και τη λειτουργική.

 - I. Η επιχειρησιακή στρατηγική παρουσιάζεται σε επίπεδο Ομίλου. Απαντά στο ερώτημα με ποιες επιχειρήσεις ανταγωνίζεται ο Όμιλος.
 - II. Η επιχειρηματική στρατηγική με τη σειρά της βρίσκεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Strategic Business Units) και επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζεται μια επιχείρηση.
 - III. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική. Περιλαμβάνει το σύνολο των πόρων που διαθέτει στο ενεργητικό της η επιχείρηση και που σκοπό έχουν την επίτευξη των σκοπών που αυτή έχει θέσει.
4. **Οι πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθούν οι στρατηγικές που αναφέρθηκαν.**

Με τον όρο πολιτικές, εννοούμε τις κατευθυντήριες γραμμές, τους κανόνες οι οποίοι βοηθούν στη λήψη αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2007)

1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η τρίτη φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η υλοποίηση. Η διαδικασία εφαρμογής, τόσο των στρατηγικών όσο και των πολιτικών της επιχείρησης. Πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, πάντοτε υπό την επίβλεψη των ανώτατων στελεχών. Η υλοποίηση επιτυγχάνεται βάσει προγραμματισμών, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Λέγοντας προγραμματισμό εννοούμε τα βήματα που απαιτούνται για να εκπληρωθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός. Στον προϋπολογισμό γίνεται αναφορά του ποσού που θα κοστίσει μια διαδικασία στην επιχείρηση. Τέλος στις διαδικασίες περιλαμβάνονται οι ενέργειες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνοχή, και οι οποίες περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η υλοποίηση είναι δυσκολότερη από τη διαμόρφωση και αυτό διότι υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις, είναι ότι άλλοι διαμορφώνουν και άλλοι υλοποιούν τη στρατηγική. (Γεωργόπουλος, 2003)

1.7 Αξιολόγηση και έλεγχος Στρατηγικής

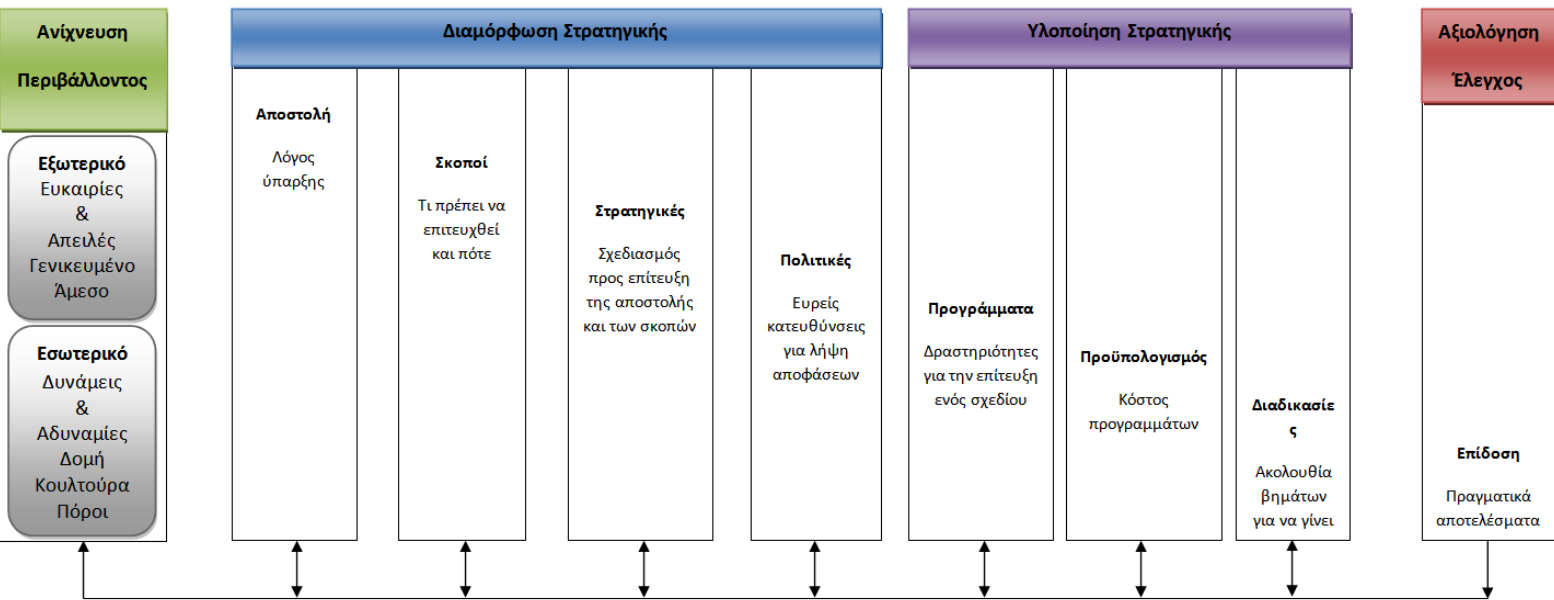
Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της Στρατηγικής αποτελούν την τέταρτη και τελευταία φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Στη φάση αυτή εστιάζουμε στο κατά πόσο έχουν υλοποιηθεί όσα εξ' αρχής είχαν σχεδιαστεί. Γίνεται

ουσιαστικά μία αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η διαδικασία αυτή διακρίνεται από:

1. Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που πραγματοποιείται ο έλεγχος,
2. Τον καθορισμό μεγεθών – σκοπών για τις λειτουργίες που εξετάζουμε,
3. Τη συλλογή των στοιχείων που δείχνουν την πραγματική επίδοση της επιχείρησης και
4. Τη σύγκριση απόδοσης και μεγεθών-σκοπών, την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών όπου υπάρχουν παρεκκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό.
(Wheelen T., D. Hunger, 2012)

Με βάση το παρακάτω διάγραμμα 1.1 φαίνεται ότι η επιχείρηση προσπαθεί να ανιχνεύσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και να διαμορφώσει τη στρατηγική εκείνη που θα αιτιολογήσει τον λόγο ύπαρξής της, θα θέσει τους σκοπούς ως προς τι πρέπει να επιτευχθεί και τότε και θα σχεδιάσει τις στρατηγικές εκείνες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών, αλλά και τις πολιτικές που θα εφαρμόσει. Οι πολιτικές αυτές θα οδηγήσουν σε ευρείς κατευθύνσεις με απώτερο σκοπό τη λήψη αποφάσεων. Στη συνέχεια η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει προγράμματα, δραστηριότητες δηλαδή για την επίτευξη ενός σχεδίου, τον προϋπολογισμό - το κόστος των προγραμμάτων καθώς και τη διαδικασία, του πως θα υλοποιηθεί η στρατηγική. Τελικό βήμα αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος που περιλαμβάνουν την επίδοση των πραγματικών αποτελεσμάτων.



Ανάδραση

Διάγραμμα 1.1: Διαδοχικές συνιστώσες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, 2012.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012.
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003.
3. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5η Έκδοση, Αθήνα, 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΜΙΛΟΥ

2.1. Όμιλος “KIPRIOTIS GROUP OF HOTELS”

Τα πέντε (5) ξενοδοχεία του ομίλου Kipriotis βρίσκονται σε μια ειδυλλιακή τοποθεσία ανάμεσα στους καταπράσινους λόφους της Κω. Η ελληνική φιλοξενία προσφέρεται αδιακρίτως σε όλους τους επισκέπτες, οι οποίοι πέρα από την πολυτελή διαμονή τους, απολαμβάνουν πολλές επιλογές από δραστηριότητες σε εστιατόρια και μπαρ. Πίσω από τον Όμιλο βρίσκεται η οικογένεια Κυπριώτη, η οποία έχει ως στόχο η κάθε εμπειρία στο Kipriotis Resort Complex να ξεπερνά τις προσδοκίες των επισκεπτών.

2.2. Ιστορική Αναδρομή

Το 1980 ο Γιώργος Κυπριώτης, επιχειρηματίας στον κλάδο των κατασκευών, προβαίνει στην αγορά σημαντικής έκτασης γης στην Κω, στη θέση Ψαλίδι, με όραμα τη δημιουργία ενός πρότυπου αυτόνομου Συνεδριακού Κέντρου στη γενέτειρα του Ιπποκράτη, πατέρα της Ιατρικής Επιστήμης, μοναδικού στην Ελλάδα. Το 1982 γίνεται η έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Γ. Κυπριώτη στον χώρο του τουρισμού, με την ανέγερση του πρώτου ξενοδοχείου του Ομίλου στη Ρόδο, με την επωνυμία «KIPRIOTIS RHODES», συνολικής δυναμικότητας διακοσίων πενήντα (250) δωματίων, μετά από επιτυχημένη μακρόχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα του ίδιου στον τομέα των κατασκευών.

Το 1993 τη σκυτάλη παίρνει το δεύτερο ξενοδοχείο του Ομίλου στην Κω, με την επωνυμία «KIPRIOTIS VILLAGE», συνολικής δυναμικότητας τριακοσίων πενήντα (350) δωματίων. Το ξενοδοχείο αυτό έχει την αρχιτεκτονική δομή ενός

πραγματικού χωριού. Το 1998 γίνεται επέκταση του ξενοδοχείου «KIPRIOTIS VILLAGE» με την κατασκευή τριακοσίων (300) ακόμη δωματίων.

Την ίδια χρονιά, επίσης, θεμελιώνεται και αρχίζει η λειτουργία μέρους του ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΚΩ (KICC), ενός από τα μεγαλύτερα συνεδριακά κέντρα της Μεσογείου και μοναδικού αυτόνομου κέντρου συνεδρίων της Ελλάδας.

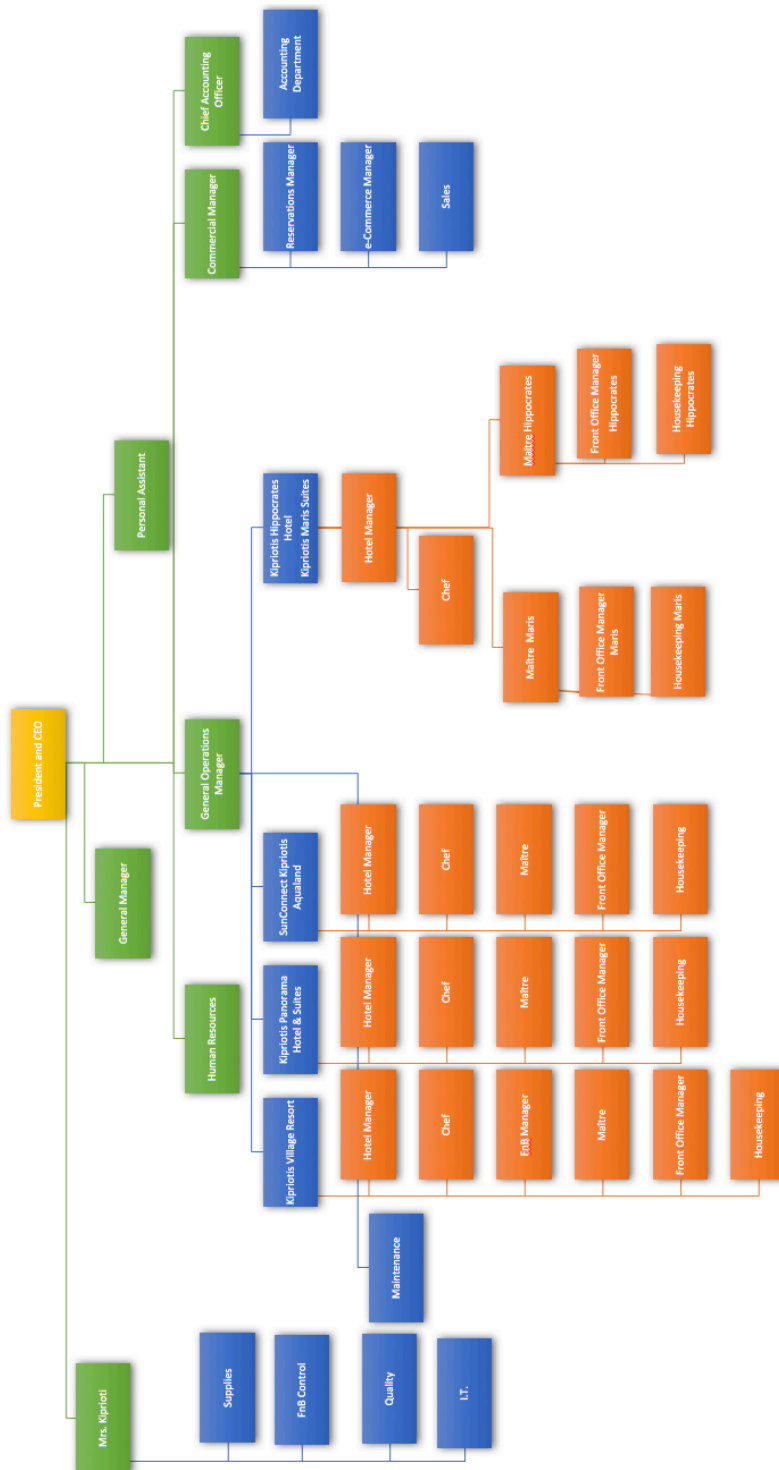
Το 1999 ο Όμιλος προβαίνει στην αγορά του ξενοδοχείου «HIPPOCRATES PALACE», διακοσίων πενήντα (250) δωματίων, στο Ψαλίδι της Κω και της έκτασης γης που ανήκε σε αυτό. Σε αυτή την έκταση ανεγείρονται δύο νέες ξενοδοχειακές μονάδες. Το 2000 γίνεται αποπεράτωση του KICC, του μεγαλύτερου αυτόνομου συνεδριακού κέντρου στην Ελλάδα και ένα από τα σημαντικότερα στη Μεσόγειο. Διοργανώνεται το συνέδριο της ABTA (Association of British Travel Agents) με τη συμμετοχή 2.500 ταξιδιωτικών γραφείων από τη Μεγάλη Βρετανία. Τη χρονιά αυτή, επίσης, ολοκληρώνεται η ανέγερση των δύο νέων ξενοδοχειακών μονάδων του Ομίλου «KIPRIOTIS PANORAMA HOTEL & SUITES 5*», διακοσίων ενενήντα δύο (292) δωματίων και «PANORAMA FAMILY 4*», διακοσίων τριών (203) δωματίων, στην περιοχή Ψαλίδι της Κω.

Το 2003 γίνεται η ανέγερση της νέας ξενοδοχειακής μονάδας υψηλών προδιαγραφών «KIPRIOTIS MARIS 5*», εκατό σαράντα τεσσάρων (144) δωματίων, στην περιοχή Ψαλίδι της Κω.

Τέλος, το 2010 αρχίζει να κατασκευάζεται κέντρο Θαλασσοθεραπείας, συνολικού εμβαδού 3,000 τ.μ. σε συνεργασία με οίκο του εξωτερικού, στους χώρους της 5* ξενοδοχειακής μονάδας Kipriotis Panorama Hotel & Suites. (Ευαγγελίδης, 2017)

2.3. Οργανόγραμμα Τμημάτων Διοίκησης Ομίλου

Το παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζει τα τμήματα Διοίκησης του Ομίλου, τα οποία κατευθύνουν τον όμιλο Κιργίσις να πετύχει τους σκοπούς του. Στη συνέχεια αναλύονται οι λειτουργίες του κάθε τμήματος :



Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα Τμημάτων Ομίλου

✓ Chief Executive Officer

Ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει τη συνολική ευθύνη για τη δημιουργία, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Έτσι επιβεβαιώνεται ότι, η ηγεσία της οργάνωσης διατηρεί σταθερή την ευαισθητοποίηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού ανταγωνιστικού τοπίου.

Επιπρόσθετα, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο επικεφαλής του οργανισμού. Τέλος, είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης την οποία έχει ιδρύσει. Κατέχει ένα σημαντικό μέρος της εταιρείας ή της μετοχής της. Αξιολογεί την επιτυχία του οργανισμού στην επίτευξη των σκοπών του. Αφού βεβαιωθεί ότι κάθε στρατηγικός στόχος είναι μετρήσιμος, ή ότι τα αποτελέσματα μπορεί να περιγραφούν αναλυτικά, συμμερίζεται τις ιδέες του με την ομάδα και προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα του Ομίλου και την αποστολή καθεμιάς στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ General Manager

Ο General Manager φέρει την τελική ευθύνη για την εκτέλεση του κάθε Τμήματος και υποβάλλει έκθεση στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Διαχειρίζεται πολλά τμήματα του Ομίλου συμπεριλαμβανομένων του οικονομικού, των πωλήσεων, των ανθρώπινων πόρων και του Marketing. Οι αρμοδιότητες του General Manager είναι οι παρακάτω :

1. Τεχνική κατεύθυνση και επίβλεψη τακτικά ως ηγέτης των διευθυντών των επιμέρους τμημάτων,
2. Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας,
3. Επανεξέταση διοικητικής πολιτικής,
4. Ανάπτυξη και υλοποίηση των προϋπολογισμών,
5. Προετοιμασία οικονομικών εκθέσεων και στενή παρακολούθηση αυτών σε καθημερινή βάση,

6. Επίβλεψη των λειτουργιών του ξενοδοχείου σύμφωνα με το Οργανόγραμμα,
7. Χειρισμός παραπόνων των πελατών,
8. Υπευθυνότητα για την προετοιμασία, την παρουσίαση και την επακόλουθη επίτευξη του ετήσιου λειτουργικού προϋπολογισμού του ξενοδοχείου, Marketing & Sales Plan,
9. Ανάπτυξη δράσεων βελτίωσης της παρουσίασης του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα εξοικονόμηση από το κόστος (payroll, ενέργεια και λειτουργικό κόστος),
10. Υπευθυνότητα για το Yield Management (αυξομείωση τιμών των δωματίων αναλόγως την περίσταση),
11. Εποπτεία όλων των επιμέρους τμημάτων διασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία αυτών,
12. Υπευθυνότητα για τη νομιμοποίηση των καταλυμάτων, της Υγιεινής & της Ασφάλειας, τους κανονισμούς σε περιπτώσεις φωτιάς καθώς και άλλες νομικές απαιτήσεις. (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ **General Operations Manager**

Ο General Operations Manager επιβλέπει τις λειτουργίες της επιχείρησης σε καθημερινή βάση. Είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της παραγωγής. Σκοπός του General Operations Manager είναι να εφαρμόζει τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία μπορεί να γίνει ολοένα και περισσότερο παραγωγική.

1. Συντονίζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων ή των υπηρεσιών που ασχολούνται με την παραγωγή,
2. Επιτηρεί το προσωπικό στα ωράρια εργασίας και στην ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων,
3. Επανεξετάζει τις οικονομικές καταστάσεις, τις πωλήσεις καθώς και άλλα στοιχεία επιδόσεων για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και την

- επίτευξη του σκοπού. Προσδιορίζει τους τομείς που χρειάζονται τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση του προγράμματος και
4. Επιβλέπει τις δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ **Commercial Manager**

Ο Commercial Manager επιβλέπει τις ανάγκες πωλήσεων της εταιρείας, διαχειρίζεται καθημερινά ζητήματα των επιχειρήσεων και αναγνωρίζει τις όποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Είναι σε διαρκή επικοινωνία και διαπραγμάτευση με τους πελάτες ή τους συνεργάτες. Επίσης, είναι αρμόδιος για τη στρατηγική επέκταση, τη διατήρηση ή τη βελτίωση των διαδικασιών πωλήσεων και προώθησης πωλήσεων (marketing) της εταιρείας, τα πρότυπα ή τις πολιτικές και θέτει τις ρυθμιστικές και κατευθυντήριες γραμμές ανάπτυξης.

Οι αρμοδιότητες του Commercial Manager μπορεί να περιλαμβάνουν:

1. Την επίλυση συμβατικών και εμπορικών προβλημάτων,
2. Την επανεξέταση, τον έλεγχο και την ανάπτυξη λειτουργικών διαδικασιών,
3. Τη διασφάλιση ότι οι οικονομικές πτυχές και επιπτώσεις μιας σύμβασης είναι σαφείς σε όλα τα μέρη,
4. Την αξιολόγηση του κινδύνου,
5. Σύναψη συμβολαίων με νέες αγορές και
6. Επίβλεψη διαδικασιών σε καθημερινή βάση. (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ **Chief Accounting Officer**

Ο CFO είναι υπεύθυνος για όλους τους τομείς που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική διαχείριση. Διασφαλίζει ότι το έργο έχει κατανεμηθεί και ολοκληρωθεί καταλλήλως και ολοκληρωθεί κατά τρόπο έγκαιρο και ακριβή. Οι αρμοδιότητες του CFO είναι οι ακόλουθες:

1. Συμμετέχει σε σημαντικές αποφάσεις ως μέλος της εκτελεστικής ομάδας διαχείρισης,
2. Διαχειρίζεται λογιστικά μεγέθη, τις σχέσεις των επενδυτών και άλλων νομικών προσώπων,
3. Διαχειρίζεται κεφάλαια,
4. Επιβλέπει τις οικονομικές δραστηριότητες τόσο των επιμέρους ξενοδοχειακών μονάδων όσο και του Ομίλου γενικότερα,
5. Επιβλέπει τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών του Ομίλου,
6. Εφαρμόζει βέλτιστες επιχειρησιακές πρακτικές και
7. Επιβλέπει με ιδιαίτερη έμφαση στη μεγιστοποίηση οικονομικών πακέτων τα οποία έχουν αποδοτικά οφέλη για τον Όμιλο. (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ **Human Resources Manager**

Ο HR Manager είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της συνολικής διαχείρισης, τον συντονισμό και την αξιολόγηση των σχεδίων και προγραμμάτων των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Ως εκ τούτου, οι απαραίτητες ευθύνες τους περιλαμβάνουν:

1. Ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος,
2. Δημιουργία και επίβλεψη μέσω συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού,
3. Απασχόληση - Πρόσληψη,
4. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας,
5. Επιμόρφωση προσωπικού,
6. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων,
7. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις,
8. Επικοινωνία των εργαζομένων,
9. Εξυπηρέτηση εργαζομένων,
10. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού,
11. Οργανωτικός σχεδιασμός και
12. Έρευνα ανθρωπίνων προβλημάτων (Ευαγγελίδης, 2017)

2.4. Στρατηγικές Επιχειρηματικές μονάδες Ομίλου

2.4.1. Kipriotis Panorama Hotel & Suites

Χτισμένη αμφιθεατρικά, η ξενοδοχειακή μονάδα Kipriotis Panorama Hotel & Suites δίνει τη δυνατότητα στους επισκέπτες να έχουν μια ονειρική θέα στο Αιγαίο. Το Kipriotis Panorama Hotel & Suites αποτελεί την καλύτερη επιλογή για ζευγάρια που αναζητούν ξεκούραστες και πολυτελείς διακοπές.

Διαθέτει 252 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 115 Junior Suites
- ✓ 106 Standard Rooms
- ✓ 31 Executive Suites

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται:

- ✓ Ariadni Restaurant
- ✓ Triton a la carte Restaurant
- ✓ Souvlaki & More
- ✓ Fish & More
- ✓ Semeli Main Bar
- ✓ Nireus Pool Bar
- ✓ Beach Bar
- ✓ Red Sky Bar (Roof Garden Bar, στον 7ο όροφο, με εξαιρετικά ποτά και εξωτικά κοκτέιλ, όλα αυτά κάτω με φόντο την εκπληκτική θέα στο Αιγαίο)
- ✓ Kipriotis Fitness Centre

2.4.2. SunConnect Kipriotis Aqualand

Η ξενοδοχειακή μονάδα SunConnect Kipriotis Aqualand βρίσκεται σε μια ήσυχη τοποθεσία με υπέροχη θέα και γαλήνιο περιβάλλον. Το ξενοδοχείο απευθύνεται ιδιαίτερα σε οικογένειες, παρέχοντας υψηλές ταχύτητες WiFi, μπαρ

με σταθμούς υποδοχής, πολλαπλές επιλογές διασκέδασης, ψηφιακές δραστηριότητες για όλες τις ηλικίες και παράλληλα αποτελεί δροσερό στέκι για τη νεολαία. Επίσης, στις υπηρεσίες συγκαταλέγονται το φανταστικό "Aqualand" πάρκο με έξι εντυπωσιακές νεροτσουλήθρες για ενήλικες και η πισίνα με διάφορα παιχνίδια για παιδιά.

Διαθέτει 203 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 70 Standard Rooms
- ✓ 124 Family Two Rooms
- ✓ 9 Family Three Rooms

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται :

- ✓ Erato Restaurant
- ✓ Sophocles Main Bar
- ✓ Aqua Bar
- ✓ SunConnect Bar
- ✓ Γήπεδα Tennis
- ✓ Πλούσιο πρόγραμμα ψυχαγωγίας για μεγάλους και παιδιά στο - ανοιχτού χώρου - αμφιθέατρο του ξενοδοχείου
- ✓ Teen Lounge
- ✓ SunConnect Kids Club
- ✓ Aqualand με 6 νεροτσουλήθρες (4 multi racing, 1 aqua slalom slide και 1 black slide)
- ✓ Aqualand πισίνα για παιδιά
- ✓ 5 πισίνες

2.4.3. Kipriotis Village Resort

Το Kipriotis Village Resort εκτείνεται σε μια επιφάνεια 135.000 τ.μ., όπου η λειτουργικότητα και η ευρυχωρία συνδυάζονται στον απόλυτο βαθμό. Ένα

σύγχρονο οικογενειακό συγκρότημα δίπλα στην παραλία, το Kipriotis Village Resort αποτελεί την καλύτερη επιλογή για οικογένειες που αναζητούν ατελείωτη διασκέδαση.

Διαθέτει 709 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 372 Standard Rooms
- ✓ 146 Family Apartments
- ✓ 74 Maisonette
- ✓ 98 Junior Suites

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται :

- ✓ Makedonia Restaurant
- ✓ Italian Restaurant,
- ✓ Atrium Greek Restaurant
- ✓ Olympic Pool Grill Restaurant
- ✓ Ilios Restaurant
- ✓ Pizza Corner
- ✓ Olympic Pool Snack Bar
- ✓ Olympus Main Bar
- ✓ Ionion Pool Bar
- ✓ Palmy Pool Bar
- ✓ Poseidon Beach Bar
- ✓ 4 πισίνες για ενήλικες και 2 για παιδιά, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται πισίνα εσωτερικού χώρου και πισίνα Ολυμπιακών διαστάσεων
- ✓ Πειρατικό καράβι με νεροτσουλήθρες
- ✓ Γήπεδο Basket
- ✓ Γήπεδο Volley
- ✓ Mini golf
- ✓ 2 Γήπεδα Tennis
- ✓ αναρίθμητες διασκεδαστικές δραστηριότητες όπως η ποδηλασία, η ιππασία, το scuba diving, το παρά πέντε και το mini golf

- ✓ Ολοήμερο πρόγραμμα ψυχαγωγίας για παιδιά
- ✓ 5 mini Clubs
- ✓ Αμφιθέατρο (Ευαγγελίδης, 2017)

2.4.4. Kipriotis Hippocrates Hotel

Η τέταρτη ξενοδοχειακή μονάδα του ομίλου Kipriotis, το Kipriotis Hippocrates Hotel, είναι ένα φανταστικό ξενοδοχείο που συνδυάζει τη γοητεία και την κομψότητα. Ένα value for money ξενοδοχείο, ιδανικό για χαλάρωση, απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα άνω των 18 ετών. Το Kipriotis Hippocrates Hotel χαρακτηρίζεται από μοντέρνα και πολύχρωμη σχεδίαση και όλα αυτά προσφέρονται μέσα από μία χαλαρή και ανέμελη ατμόσφαιρα.

Διαθέτει 174 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 166 Standard Rooms
- ✓ 8 Family Two Rooms

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται :

- ✓ Aphrodite Restaurant
- ✓ Apollon Bar δίπλα στην πισίνα
- ✓ Ice cream trolley (Ευαγγελίδης, 2017)

2.4.5. Kipriotis Maris Suites

Το Kipriotis Maris Suites με τη σειρά του είναι μία πολυτελής, αλλά, ταυτόχρονα, «ζεστή» ξενοδοχειακή μονάδα η οποία βρίσκεται και αυτή στην περιοχή Ψαλίδι. Αποτελεί την καλύτερη επιλογή για τις σύγχρονες οικογένειες, που θέλουν να υιοθετήσουν έναν υγιή τρόπο ζωής.

Διαθέτει 120 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 35 Superior Twin Rooms
- ✓ 65 Junior Suites
- ✓ 8 Studios
- ✓ 12 Apartments

Όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται :

- ✓ Amvrosia Buffet Restaurant
- ✓ Apollo Mondo
- ✓ Nectar Bar
- ✓ Θερμαινόμενη πισίνα για παιδιά όπου πραγματοποιούνται και μαθήματα κολύμβησης
- ✓ Kids Club
- ✓ Παιδότοπος
- ✓ Buffet για παιδιά
- ✓ 2 Γήπεδα Tennis
- ✓ Πισίνα για ενήλικες
- ✓ Πρόγραμμα ψυχαγωγίας για μικρούς και μεγάλους (Ευαγγελίδης, 2017)

2.5. Kipriotis International Convention Centre (KICC)

Αγαπημένος προορισμός ντόπιων και ξένων τουριστών, η γενέτειρα του πατέρα της Ιατρικής Ιπποκράτη, κρατά το δικό της μοναδικό χρώμα, προσφέροντας πολλές επιλογές για καλοκαιρινή διασκέδαση, αλλά και ρομαντικές στιγμές. Απέραντες ακρογιαλιές, όμορφα παραθαλάσσια και ορεινά χωριά και ένα πλούσιο ιστορικό παρελθόν, συνθέτουν την εικόνα αυτού του νησιού των Δωδεκανήσων.

Η Κως, χάρη στην καταγωγή του «Πατέρα της Ιατρικής Ιπποκράτη» και των σχετικών αρχαιολογικών μνημείων, όπως το Ασκληπιείο, αποτελεί σταθερό

σημείο επίσκεψης για εκατοντάδες χιλιάδες γιατρούς από όλο τον κόσμο, που θέλουν «να αποτίσουν φόρο τιμής» και πάλι στον τόπο όπου λειτούργησε η ιατρική, με σύμβολο τον αρχαίο όρκο του Ιπποκράτη.

Αυτό οδήγησε στην κατασκευή του Συνεδριακού Κέντρου Kipriotis (KICC), που είναι το μεγαλύτερο στα Βαλκάνια με πλήρεις συνεδριακές υποδομές. Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα αποτελεί συνισταμένη διαφόρων παραγόντων συμπεριλαμβανομένου και αυτού του Συνεδριακού Τουρισμού. Ο Συνεδριακός Τουρισμός, μία μορφή ειδικού τουρισμού έχει τις ρίζες του στην Αρχαία Ελλάδα και στις Αμφικτιονίες.

Ένα όμορφο περιβάλλον βοηθά στην καλή συνεργασία κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας του. Στο πλαίσιο αυτό, το Διεθνές Συνεδριακό Κέντρο δίπλα στο Kipriotis Village Resort και το Συνεδριακό Κέντρο στο Kipriotis Panorama Hotel & Suites βρίσκονται πίσω από την επιτυχία αρκετών διοργανώσεων.

Οι υποδομές του συγκεκριμένου Συνεδριακού Κέντρου, όπως επίσης και το ευρύτερο και πλούσιο ιστορικό, φυσικό και πολυπολιτισμικό περιβάλλον, για την ψυχαγωγία των συνέδρων τουριστών, στο περιθώριο των εργασιών, αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα του νησιού, που προσελκύουν τη διεξαγωγή δεκάδων συνεδρίων ετησίως.

Τα δύο Συνεδριακά Κέντρα έχουν επιτυχώς φιλοξενήσει συνέδρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, συναυλίες και σεμινάρια πολλών κλάδων. Το μυστικό της επιτυχίας βρίσκεται στις εξαιρετικές εγκαταστάσεις του, την προσεγμένη κουζίνα, αλλά και την πολυετή του εμπειρία. Συνολικά οι συνεδριακοί χώροι μέσα στο Kipriotis Resort Complex είναι χωρητικότητας 7.500 ατόμων. Για τον Όμιλο λοιπόν, το Συνεδριακό Κέντρο αποτελεί πηγή εσόδων, αν σκεφτεί κανείς, ότι η μέση δαπάνη ανά συνεδριακό επισκέπτη είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από τη μέση δαπάνη ενός επισκέπτη από τουριστικό γραφείο.

Το Διεθνές Συνεδριακό Κέντρο δίπλα στο Kipriotis Village Resort θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εντυπωσιακά Συνεδριακά Κέντρα της Μεσογείου. Βρίσκεται στην καρδιά του Kipriotis Resort Complex μαζί με μια

πληθώρα εστιατορίων, πισίνων και Spa, ώστε οι συνέδροι να συνδυάζουν τη δουλειά με στιγμές χαλάρωσης. Όσον αφορά στις υποδομές του, ο τελευταίος τεχνολογίας οπτικοακουστικός εξοπλισμός, ο φωτισμός, οι εντυπωσιακές αίθουσες και το έμπειρο προσωπικό εγγυώνται ένα κορυφαίο αποτέλεσμα. Επίσης, είμαστε υπερήφανοι και για το catering του Διεθνούς Συνεδριακού Κέντρου, το οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα πάνω από 2.000 άτομα, σερβίροντας γευστικότερες γαστρονομικές δημιουργίες.

Η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού, ο οποίος επεκτείνεται και σε άλλους κλάδους των επιστημών και των επιχειρήσεων, υποστηρίχθηκε ενεργά και μέσω των δραστηριοτήτων του Διεθνούς Ιπποκρατείου Ιδρύματος. (Ευαγγελίδης, 2017)

2.6. Όραμα Ομίλου

«You attribute value to what you receive. Then my guests will be happy. My vision is to create a differentiated unique product that offers value for money». (Ευαγγελίδης, 2017)

Ο Όμιλος απαντά στο ερώτημα “μπορεί ο πελάτης που θα επισκεφθεί μία από τις ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου Kiriotis στην Κω να βιώσει τις διακοπές του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να τις θυμάται για όλη του τη ζωή; ”

Μέσω εκδηλώσεων, όπως ελληνικές βραδιές, δημιουργεί βιώματα στον πελάτη και προσπαθεί να μεταδώσει με το καλύτερο τρόπο το ελληνικό στοιχείο.

Το όραμα είναι μια δήλωση σχετικά με αυτό που επιθυμεί η οργάνωση να γίνει. Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά. Ένα όραμα πρέπει να έχει απήχηση σε όλα τα μέλη του οργανισμού και να τους προκαλεί

ενθουσιασμό ώστε να εργάζονται όχι μόνο για ίδιον όφελος, αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. (Γεωργόπουλος, 2003)

Όραμα επίσης, του ομίλου Kiriotis, αποτελεί η καθιέρωση υψηλών προτύπων λειτουργίας και ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού, καθώς επίσης και η ένταξη της Ελλάδας στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη, ως έναν εξαιρετικά ελκυστικό προορισμό με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και πληθώρα εμπειριών. Επίσης, στις φιλοδοξίες του Ομίλου συγκαταλέγεται η εξάπλωση της σύνδεσης της φιλοξενίας και του τουρισμού με το σύνολο της γενικής οικονομικής δραστηριότητας της χώρας. Πρέπει να σημειωθεί ότι κύριο μέλημα του ομίλου Kiriotis είναι το value for money για οτιδήποτε προσφέρει στους πελάτες του. (Ευαγγελίδης, 2017)

2.7. Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενικότερη τάση της επιχείρησης έναντι στις επιλογές ανάπτυξης. Αποφασίζει για το είδος των δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, καθώς και για τους τρόπους με τους οποίους η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεών της.

Το χαρτοφυλάκιο του ομίλου Kiriotis περιλαμβάνει πέντε (5) στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με διαφορετική αποστολή η κάθε μία και το Συνεδριακό Κέντρο, το μεγαλύτερο στα Βαλκάνια. Στις επιχειρησιακές στρατηγικές γίνεται λόγος για το ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί ο Όμιλος.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, που ακολούθησε ο όμιλος Kiriotis από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής του μέχρι σήμερα, είναι η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Με τη συνεχή επέκταση της λειτουργίας του - δημιουργία επιπρόσθετα τεσσάρων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων - ο όμιλος Kiriotis δραστηριοποιείται, καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του, στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού. Η οριζόντια

ολοκλήρωση έχει επιτευχθεί μέσω εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης του Ομίλου. Ξεκινώντας τη δραστηριότητά του, δημιούργησε το Kipriotis Village Resort, ενώ αργότερα εξαγόρασε την ξενοδοχειακή μονάδα Hippocrates Palace, η οποία σήμερα φέρει το όνομα Kipriotis Hippocrates Hotel. Επεκτάθηκε με την κατασκευή των Kipriotis Panorama Hotel & Suites, SunConnect Kipriotis Aqualand και Kipriotis Maris Suites με συνεχείς επενδύσεις σε νέες μονάδες φτάνοντας σήμερα να έχει στο χαρτοφυλάκιό του πέντε (5) ξενοδοχειακές μονάδες.

Όσον αφορά την κάθετη ολοκλήρωση, ξεκίνησε ως εταιρεία κατασκευής, συνέχισε την οικιστική ανάπτυξη και τέλος βλέποντας τις προοπτικές του τουρισμού προχώρησε στην ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων.

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της πορείας του ο όμιλος Kipriotis εφάρμοσε τη στρατηγική της ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης σε δύο από τις ξενοδοχειακές μονάδες και συγκεκριμένα στο Kipriotis Village Resort και Kipriotis Panorama Hotel & Suites, κατασκευάζοντας δύο κέντρα ευεξίας Spa για τη συμπλήρωση των προσφερόμενων προϊόντων του.

Με συνεχείς επενδύσεις σε καινοτόμα προϊόντα και ιδέες και επιδεικνύοντας υψηλό αίσθημα ευθύνης για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον, ο όμιλος Kipriotis δραστηριοποιείται πάνω από είκοσι τέσσερα (24) χρόνια στη διεθνή κι ελληνική αγορά και αναδεικνύεται ως μία από τις πιο υψηλής ισχύος παρουσίες στον ξενοδοχειακό κλάδο. (Ευαγγελίδης, 2017)

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

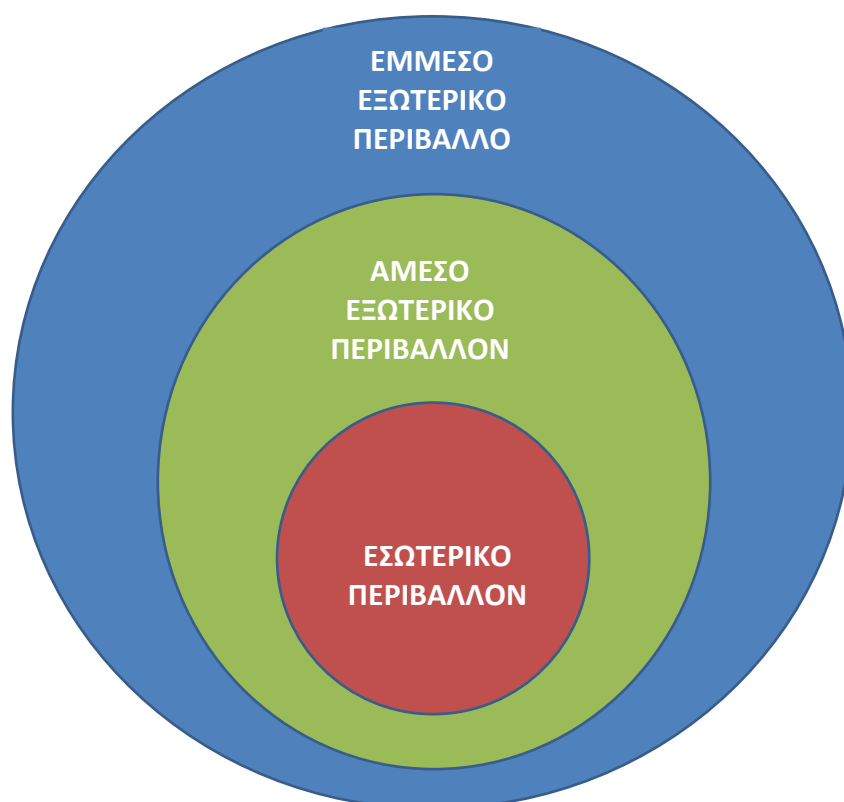
1. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
2. Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice hall, 13th edition, 2012.
3. Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1. PEST Analysis

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται ο όμιλος Κιρίοτις. Το περιβάλλον που μελετάται είναι δύο ταχυτήτων. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1, το περιβάλλον χωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο ή έμμεσο και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον (task environment). (Wheelen T., D. Hunger, 2012)



Διάγραμμα 3.1: Μικρο και μακρο - περιβάλλον

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, 2012.

Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα ανεξάρτητο στρατηγικό εργαλείο του Marketing που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μιας 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:

- ✓ **το Πολιτικό περιβάλλον (Political)**
- ✓ **το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)**
- ✓ **το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και τέλος**
- ✓ **το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)**

Εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, μέσω του οποίου μπορεί να αξιολογηθεί η δυνατότητα μιας νέας αγοράς. Ο γενικός κανόνας είναι ότι όσο περισσότερες είναι οι αρνητικές δυνάμεις που επηρεάζουν την αγορά, τόσο πιο δύσκολο είναι να δημιουργηθεί μία επιχείρηση στην αγορά αυτή. Οι δυσκολίες που θα προκύψουν μπορούν να μειώσουν σημαντικά τη δυνατότητα κέρδους και η εταιρεία με τη σειρά της μπορεί απλά να αποφασίσει να μη συμμετάσχει σε οποιαδήποτε δραστηριότητα στην εν λόγω αγορά. Τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής μπορούν να προσανατολίσουν την ανάλυση SWOT που θα μελετηθεί στην πορεία. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι στην ανάλυση PEST θα πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα ο κλάδος που μελετάται. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

3.2. Πολιτικό Περιβάλλον

Στο πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνεται η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή διακυβέρνησης. Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται καθοριστικοί για τη λειτουργία ή μη μιας επιχείρησης. Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο κομμάτι, τα τελευταία χρόνια μόνο σταθερό δεν μπορεί να θεωρηθεί, καθώς υπάρχει συνεχής εναλλαγή κυβερνήσεων και

αναθεωρήσεων των νόμων. Για παράδειγμα, η κατάργηση των μειωμένων φορολογικών συντελεστών(ΦΠΑ) στα νησιά, αποδεικνύει την πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα και επιπλέον δημιουργεί δυσβάστακτα φορολογικά βάρη, γεγονός το οποίο αποθαρρύνει και αποτρέπει τους επενδυτές.

Την τελευταία περίοδο, την Ελληνική κυβέρνηση απασχολούν τα κόκκινα δάνεια, τα οποία τείνουν να οδηγήσουν στον αφελληνισμό ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, αφού οι επιχειρήσεις αδυνατούν να τα αποπληρώσουν. Επίσης, μείζον θέμα αποτελούν και οι ροές προσφύγων, οι οποίες πλήττουν τα ελληνικά νησιά και στη συνέχεια ολόκληρη την Ευρώπη.

Οι γεωπολιτικές αναταραχές μεταξύ Ρωσίας και Τουρκίας οδήγησαν την Ελληνική κυβέρνηση σε συνεργασία με το Ρωσικό κράτος για την απλοποίηση των διαδικασιών έκδοσης βίζας και στον αντίποδα τη συνεργασία Τουρκίας και Σαουδικής Αραβίας.

Θετικό παράγοντα όμως αποτελούν τα προγράμματα ΕΣΠΑ, που δίδονται σε επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα το ισχύον πρόγραμμα : "Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών". (Ευαγγελίδης, 2017)

3.3. Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον παρουσιάζει την οικονομική ζωή μιας χώρας και τους παράγοντες που την επηρεάζουν: όπως τα επιτόκια, η ισοτιμία συναλλάγματος, ο πληθωρισμός και η οικονομική ανάπτυξη.

Η Ελλάδα από το 2010 και μετά επιδίδεται σε συνεχείς μειώσεις του ΑΕΠ σε τιμές αγοράς (179,1 δισ. το 2015). Ως αποτέλεσμα των μειώσεων αυτών ήταν και η παράλληλη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης, με την τελευταία μείωση, να αποτιμάται στο 1,3%. Παράλληλα όμως όλα τα κράτη της

Ευρωζώνης, όπως και η Ελλάδα, επιδέχονται αποπληθωριστικές πιέσεις, ενώ υπήρξε αύξηση του δείκτη M3 (δείκτης προσφοράς χρήματος ο οποίος εκφράζει τη μικρότερη ταχύτητα ρευστοποίησης της μορφής χρήματος) κατά 5% στην Ευρωζώνη .

Τα επιτόκια δανεισμού των επιχειρήσεων της χώρας για δάνεια έως 250.000€ κυμαίνονται περίπου στο 6.5%, ενώ για τα αντίστοιχα στην Ευρωζώνη είναι στο 4.5%. Για δάνεια άνω του 1.000.000€ κυμαίνονται περίπου στο 5.5%, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρωζώνη όπου είναι 2.8%.

Η αύξηση του ΦΠΑ στις τουριστικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την αύξηση ΦΠΑ στα ναυλοσύμφωνα (Κροατία 6,5%, Ιταλία 6,5%, Τουρκία 0%), είχαν ως αποτέλεσμα την πτώση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Στις 31/12/2016 η ισοτιμία συναλλάγματος του ευρώ έναντι του αμερικάνικου δολαρίου είναι στο 1.08\$, με τη λίρα Αγγλίας στο 0.73£, με το Γιουάν Κίνας στο 7.06¥, με το ρούβλι Ρωσίας, το οποίο υποτιμάται συνεχώς, 80.67₽(γεγονός το οποίο οδήγησε και στην πτώση των καυσίμων).

Επίσης, ο υψηλός Φ.Π.Α. 23%, οι μειωμένοι μισθοί (βασικός μισθός 510,95€), οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές και η αύξηση της ανεργίας (24,4%), είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση κατανάλωσης και επενδύσεων.

Ο κίνδυνος όμως των κόκκινων δανείων, καθώς και το 70% των παγίων, το οποίο προέρχεται από δανεισμό, σε συνδυασμό με την αύξηση της φορολογίας, οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε διαθρωτικές αλλαγές με γνώμονα τη μείωση του payroll, σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας και τέλος σε μείωση του λειτουργικού κόστους. Όσον αφορά το payroll, εκπαιδεύεται το προσωπικό ώστε να μεγιστοποιεί, όσο το δυνατόν περισσότερο, την απόδοσή του και έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Βάση της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας γίνεται πιο εύκολος και πιο ουσιαστικός ο έλεγχος. (Ευαγγελίδης, 2017)

3.4. Κοινωνικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό ασχολείται με την κοινωνία, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, τα οποία σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή την κοινωνία.

Ο εκτιμώμενος πληθυσμός της χώρας την 01/01/2016 είναι 10.858.018, εκ των οποίων οι 5.589.628 είναι γυναίκες και οι 5.268.390 άνδρες, ενώ οι γεννήσεις κατά απόλυτο αριθμό βαίνουν συνεχώς μειούμενες από το 2009 και έπειτα. Με στοιχεία του 2012, το προσδόκιμο ζωής στην ηλικία των 65 ετών (συντάξιμη ηλικία) ανέρχεται στα 21 έτη για τις γυναίκες και στα 18,1 για τους άνδρες.

Σχετικά με την κατανομή των απασχολούμενων, η σύνθεση είναι η εξής: 65,7% απασχολούνται ως μισθωτοί, 23% είναι αυτοαπασχολούμενοι χωρίς προσωπικό, 7,2% είναι αυτοαπασχολούμενοι με προσωπικό και 4,1% απασχολούνται, ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση. Η ανεργία αγγίζει το 25% και από το σύνολο εγγεγραμμένων στον ΟΑΕΔ 1.081.064, λαμβάνουν επίδομα μόνο οι 162.600. Επίσης υπάρχει αύξηση του αριθμού των νέων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και αυξημένες τάσεις επαγγελματικής εξειδίκευσης.

Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου τουρισμού. Γίνονται προσπάθειες από μέρους της Ελλάδας για προσέλκυση πελατών από Μέση και Άπω Ανατολή. Το 2016 έχει ανακηρυχθεί «Έτος Ελλάδας» για τη Ρωσία. Παράλληλα, το τουριστικό προϊόν της χώρας δέχεται υψηλή αναγνώριση από την εγχώρια και τη διεθνή αγορά, παρόλες τις συνεχείς αλλαγές προτιμήσεων ("One week in Politics is too long in time"), με έμφαση στον εναλλακτικό τουρισμό και στο value for money. Αρνητικό στο σημείο αυτό αποτελεί το προσφυγικό ζήτημα, το οποίο απασχολεί τις τοπικές κοινωνίες και τους επιχειρηματίες. Ωστόσο, παρά τα ζητήματα που προκύπτουν, θεωρείται ακόμα στο μυαλό των τουριστών ως ένας ασφαλής προορισμός.

Τέλος, στις επιχειρήσεις παρατηρούνται τάσεις προσανατολισμένες στην Ε.Κ.Ε. (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), σε μια προσπάθεια “αναγνώρισης” από την τοπική κοινωνία. (Ευαγγελίδης, 2017)

3.5. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος. 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.

Οι δαπάνες της Ελλάδας σε έρευνα και ανάπτυξη για το 2014 ανέρχονται στα 1.488,7 εκατ. Ευρώ (αύξηση κατά 23 εκατ. Ευρώ σε σχέση με το 2013), ενώ παράλληλα οι δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη στον τομέα των επιχειρήσεων ανέρχονται στα 504,4 εκατ. Ευρώ το 2014 (αύξηση κατά 3,2% σε σχέση με το 2013).

Η ολοένα και μεγαλύτερη χρήση του Διαδικτύου από τους ανθρώπους έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να στρέφονται στο Διαδίκτυο, ως κανάλι διανομής, με άμεσες πωλήσεις, αλλά και με διαφημίσεις και μέσα από τα social media.

Επίσης η αύξηση αυτοματισμών στις επιχειρήσεις, λόγω τεχνολογικής προόδου, έχει οδηγήσει και στη χρήση εξελιγμένων λογισμικών συστημάτων (Protel, Opera, Netera).

Τέλος, από το The Global Information Report 2015 (World Economic Forum) προκύπτουν δύο δείκτες πολύ σημαντικοί για την τεχνολογική πρόοδο της Ελλάδας:

- α) «Availability of latest Technologies», όπου η χώρα κατέχει την 61^η ανάμεσα στις 143 θέσεις με βαθμολογία 5 (κλίμακα από 1-7),

β) «Government Procurement of Advanced Technology Products», όπου βρισκόμαστε στις τελευταίες θέσεις (135^{οι} στους 143) με βαθμολογία 2,6 (κλίμακα από 1-7). (Ευαγγελίδης, 2017)

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1. Αλυσίδα Αξίας

Σύμφωνα με τον Porter (1985) η αλυσίδα αξίας είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη ενός προϊόντος. Αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς κάθε δραστηριότητα μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Μελετάται με άλλα λόγια η φύση και ο βαθμός συνεργίας που αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού.

Οι δραστηριότητες αυτές όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.1 χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές.

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται:

- ✓ **Η διαχείριση εισροών**, η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, όπως η αποθήκευση και ο έλεγχος αποθεμάτων.
- ✓ **Οι λειτουργίες παραγωγής**, όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας, δραστηριότητες μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.
- ✓ **Η διαχείριση εκροών**, όπως οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών στον αγοραστή.
- ✓ **To Marketing και οι πωλήσεις**, δραστηριότητες που στόχο έχουν να δημιουργήσουν μια θελκτική εικόνα και το αίσθημα της μοναδικότητας για τον αγοραστή.

✓ **Οι υπηρεσίες μετά πώλησης,** οι οποίες είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με την διατήρηση και αύξηση της αξίας του προϊόντος ή υπηρεσίας μετά την πώληση. Το after sales service αποτελεί πολλές φορές πυρήνα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς είναι αρκετά σημαντικό ένας οργανισμός να ενδιαφέρεται για τον καταναλωτή μετά την πώληση. Το αίσθημα ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τον βαθμό ικανοποίησης του καταναλωτή από τη χρησιμότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας, καθιστά την επιχείρηση μοναδική στο μυαλό του καταναλωτή. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

Υποστηρικτικές δραστηριότητες θεωρούνται:

- ✓ **Η προμήθεια** η οποία αναφέρεται στις εισροές σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.
- ✓ **Η ανάπτυξη της τεχνολογίας,** δηλαδή η βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σε κάθε επίπεδο.
- ✓ **Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** όπου περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες για την προσέλκυση, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι γίνεται πλήρης ταύτιση και εναρμόνιση των ικανοτήτων των εργαζομένων και των αντίστοιχων θέσεων που καταλαμβάνουν.
- ✓ **Η εσωτερική υποδομή,** η οποία αποτελείται από δραστηριότητες, όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική και τα πληροφοριακά συστήματα και η οποία με τη σειρά της τροφοδοτεί και υποστηρίζει όλη την αλυσίδα αξίας.

Κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί μία μεμονωμένη σειρά υλικών και άυλων στοιχείων. Η ικανότητα που έχει δε να συνδέει τις δραστηριότητές της αποτελεί βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πράγμα που αποτελεί λόγο ύπαρξης της εκάστοτε επιχείρησης. Ο τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας αξίας καθορίζει το κόστος της επιχείρησης έναντι άλλων

ανταγωνιστών καθώς και την αντίληψη που σχηματίζουν οι αγοραστές για αυτήν.

Έχει παρατηρηθεί ότι και ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με πανομοιότυπες υπηρεσίες, οι αλυσίδες αξίας διαφέρουν αισθητά. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)



Διάγραμμα 4.1: Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York

4.2. Κουλτούρα

Ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων του ομίλου Kiriotis, η συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και η στάση του σε θέματα περιβάλλοντος – κοινωνικές δραστηριότητες όπως αιμοδοσία, αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης στο σύνολό της.

Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους πελάτες, προμηθευτές, μετόχους. Επηρεάζει όμως και ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως κρατικοί φορείς και τοπική αυτοδιοίκηση. Η κουλτούρα παίζει καταλυτικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και στις σχέσεις τους με τους πελάτες.

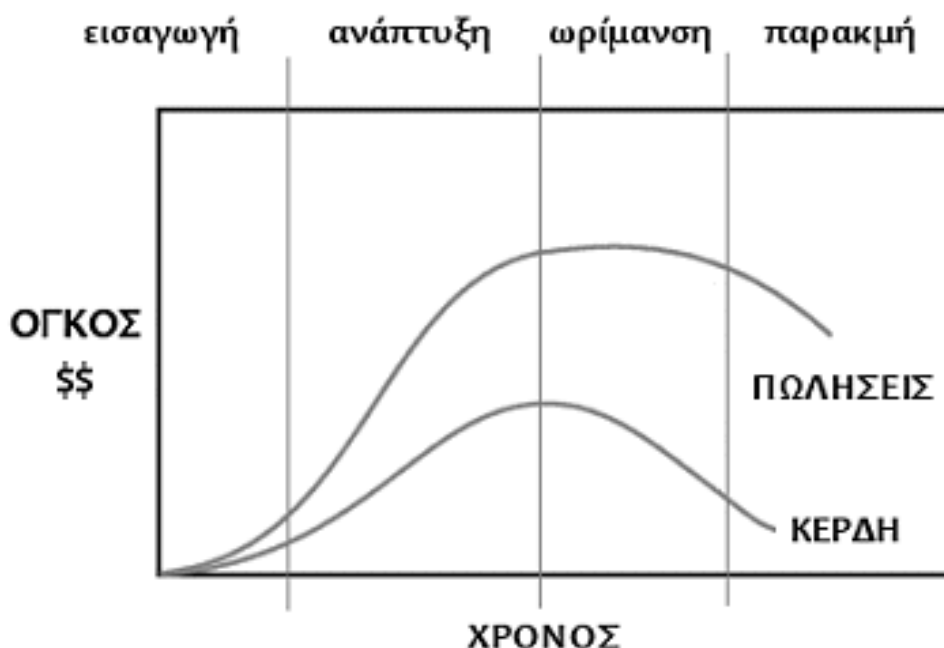
Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ο Όμιλος έχει ενστερνισθεί τις αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και μετασχηματίζει σε συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις. Όντας μία επιχείρηση με πολυεθνική διάσταση εξακολουθεί να συνδέεται με ισχυρούς δεσμούς με την κοινωνία, ενώ η επαφή εργαζομένων με τη διοίκηση είναι άμεση και προσωπική. (Γεωργόπουλος, 2003)

4.3. Μίγμα Marketing

Το μίγμα Marketing (4P's) αποτελεί έναν συνδυασμό μεταβλητών, όπως η τιμή (price), το προϊόν (product), η τοποθέτηση (place) και τα κανάλια διανομής (promotion), που το χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να επηρεάσει τη ζήτηση με σκοπό να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μία από τις πιο χρήσιμες έννοιες του marketing για το στρατηγικό μάρκετινγκ είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι ένα γράφημα όπου απεικονίζεται σε συνάρτηση με τον χρόνο ο όγκος των πωλήσεων εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες, καθώς αυτό περνά από τις διάφορες φάσεις, όπως είναι η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωρίμανση και τέλος η παρακμή.

Δίνεται η δυνατότητα στο στέλεχος του marketing να αξιολογήσει τη φάση στην οποία βρίσκεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις.



Διάγραμμα 4.2: Κύκλος ζωής προϊόντος

Πηγή: <http://www.bluewavemag.com/blueart075.htm>

4.4. E-Commerce

"Tomorrow belongs to the people who prepare for it today."

(African Proverb)

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει δραματικές επιπτώσεις για τον τουρισμό και τη φιλοξενία γενικότερα. Οι τεχνικές μάρκετινγκ αλλάζουν ραγδαία. Οι ταξιδιώτες συνήθως διεξάγουν μια εκτεταμένη έρευνα στο σχεδιασμό των ταξιδιωτικών πλάνων και εν τέλει των κρατήσεων. Θέλουν να διαβάσουν για τους προορισμούς, την ατμόσφαιρα του ξενοδοχείου και τις ανέσεις που παρέχονται στο κατάλυμα. Θέλουν να έχουν πρόσβαση σε ειλικρινή σχόλια παλαιότερων ταξιδιωτών. Οι περισσότεροι άνθρωποι κάνουν κράτηση από το smartphone ή τον υπολογιστή τους και χρησιμοποιούν

πολλαπλές ιστοσελίδες κατά την πραγματοποίηση αγορών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η αγοραπωλησία προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου. Λόγω της αύξησης της χρήσης της τεχνολογίας, η βιομηχανία φιλοξενίας έχει αγκαλιάσει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουν ένα ολόκληρο τμήμα αφιερωμένο απλά για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Δεδομένου ότι υπάρχουν τόσες πολλές ιστοσελίδες, που οι ταξιδιώτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν, όταν σχεδιάζουν ένα ταξίδι, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν όλες τις επιλογές, προκειμένου να επωφεληθούν από τις κρατήσεις.

Όπως πολλές βιομηχανίες, η βιομηχανία του ταξιδιού και της φιλοξενίας βλέπει το περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου να γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό.

Η διαχείριση του ηλεκτρονικού εμπορίου και των online καναλιών είναι ένα από τα κύρια εργαλεία για την προώθηση και βελτίωση των πωλήσεων στις τρέχουσες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού τομέα. Αποτελείται βασικά από ένα προνομιούχο κανάλι πωλήσεων, που διατίθεται σε πολλά ξενοδοχεία. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι δεν δίνουν τη δέουσα σημασία σε αυτό το κανάλι.

Κατά την τελευταία δεκαετία ο πληθυσμός των χρηστών του Διαδικτύου έχει αυξηθεί ραγδαία. Η τουριστική βιομηχανία και η φιλοξενία ήταν πάντα μεταξύ των πρώτων επιχειρήσεων οι οποίες επωφελούνταν από τις νέες τεχνολογίες. Οι πελάτες αναζητούν συνεχώς νέες πηγές πληροφοριών, έτσι ώστε να τους βοηθήσουν να πάρουν αποφάσεις, πριν προβούν σε αγορά υπηρεσιών.

Η αυξανόμενη σημασία του ηλεκτρονικού εμπορίου στον σύγχρονο τουρισμό και τη βιομηχανία της φιλοξενίας έχει δημιουργήσει μια επείγουσα ανάγκη για απλές λύσεις, επικεντρώνοντας στην online παρουσία του καταλύματος με ακρίβεια.

Η χρησιμότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, σήμερα είναι καίριας σημασίας, διότι μέσω αυτού:

- ✓ **Επιταχύνει τη χρήση του Διαδικτύου σε όλο τον κόσμο,**
- ✓ **Το Διαδίκτυο είναι το χαμηλότερο κόστους κανάλι για την πραγματοποίηση κράτησης σε ένα ξενοδοχείο,**
- ✓ **Οι κρατήσεις ξενοδοχείων που πραγματοποιούνται μέσω του Διαδικτύου είτε B2B είτε B2C αυξάνονται χρόνο με το χρόνο. Γύρω στο 8%-10% κυμαίνονται οι κρατήσεις από το Διαδίκτυο (πλατφόρμες όπως WebHotelier, Booking.com, Expedia, HRS). Το υπόλοιπο 90% των κρατήσεων έρχεται από τους Online Travel Agencies (Hotels4U, Hotelbeds, YouTravel),**
- ✓ **Τα Κοινωνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα σχόλια των πελατών του ξενοδοχείου αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα απόφασης για την πραγμάτωση κράτησης ή όχι.**

Ο Διαχειριστής του e-Commerce είναι επιφορτισμένος να συμπληρώνει τον διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ στη διαχείριση του διαδικτυακού περιεχομένου, να αναζητά διαδικτυακές ευκαιρίες μάρκετινγκ και τέλος έχει την εποπτεία της διαχείρισης της εταιρικής ιστοσελίδας και της κυκλοφορίας του Διαδικτύου γενικότερα. Αναπτύσσει άμεση και ημι-άμεση σχέση με διαδικτυακά κανάλια, για να ελέγξει και να βελτιώσει την παρουσία της ξενοδοχειακής μονάδας στο Διαδίκτυο. Ένας διαχειριστής e-Commerce πρέπει να είναι δημιουργικός με στρατηγικό μυαλό. Χρειάζεται καλή γνώση υπολογιστών και δεξιοτήτων όσον αφορά το Διαδίκτυο. Είναι μία θέση με υψηλό ποσοστό ευθύνης στην πορεία της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας.

Ευθύνες του e-Commerce Manager αποτελούν οι παρακάτω:

- ✓ Παρακολούθηση των στρατηγικών του ηλεκτρονικού εμπορίου του ξενοδοχείου, όπως αυτές έχουν τεθεί σε εφαρμογή,
- ✓ Καθημερινή διαχείριση της παρουσίας του ξενοδοχείου σε διάφορες ιστοσελίδες και Online Travel Agents,
- ✓ Διαχείριση του ρυθμού και την απογραφή αλλαγών, καθώς και τη διαχείριση των διαθέσιμων δωματίων των ξενοδοχείων,

- ✓ Επικοινωνία με τα διευθυντικά στελέχη του ξενοδοχείου, Front Office Managers και άλλους σε καθημερινή βάση,
- ✓ Ανάπτυξη προϋπολογισμών για έργα, παρακολούθηση των εξόδων, παροχή εκθέσεων για την κατάσταση στη διαχείριση, και ενσωμάτωση στοιχείων από το εκτελεστικό επίπεδο της επιχείρησης,
- ✓ Διαχείριση και ενημέρωση του περιεχομένου της ιστοσελίδας του e-Commerce και συντονισμός των αλλαγών (παρουσίαση του ιστοτόπου, παρουσίαση προϊόντων, αλλαγές τιμών και τροποποιήσεις κειμένου και εικόνας) με τον IT και τους υπεύθυνους Μάρκετινγκ της επιχείρησης,
- ✓ Διαχείριση και ενημέρωση της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, παρακολούθηση των Social Media (Facebook, Twitter, Blogging) και των λειτουργιών ηλεκτρονικού εμπορίου, συμπεριλαμβανομένων των τελευταίων εκστρατειών, εκδηλώσεων και προσφορών από το ξενοδοχείο,
- ✓ Ανάπτυξη και υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών μέσω της διαχείρισης λέξεων-κλειδιών αναφορικά με τη μηχανή αναζήτησης, ενημερωτικών δελτίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την εξερεύνηση άλλων online διαφημιστικών οχημάτων και
- ✓ Διαπραγμάτευση και κλείσιμο νέων επιχειρηματικών ευκαιριών με νέους εμπόρους. (Ευαγγελίδης, 2017)

4.5. Πληροφοριακά Συστήματα

Με τον όρο πληροφοριακό σύστημα εννοούμε ένα οργανωμένο σύνολο, το οποίο αποτελείται από έξι στοιχεία, όπως τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις βάσεις δεδομένων (database), το λογισμικό (Software), τον υλικό εξοπλισμό (hardware) και τέλος το δίκτυο (network).

Ένα Πληροφοριακό Σύστημα βοηθάει στον έλεγχο, στον συντονισμό, στην ανάλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Κάθε πληροφοριακό σύστημα πρέπει να προσδιορίζει αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ανθρώπινες ανάγκες αυτών που χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα και να επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Αυτό γίνεται πραγματικότητα με την πιο αποτελεσματική ανάκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία, παρουσίαση και διάδοση των πληροφοριών, την παροχή των απαραίτητων μέσων και του κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης στους εμπλεκόμενους χρήστες, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης και την υποστήριξη των διαδικασιών λειτουργίας, ελέγχου και στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ένα Πληροφοριακό Σύστημα δημιουργείται, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αποσύρεται. Η ύπαρξή του αρχίζει από τη στιγμή που η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα αποφασίσει τη δημιουργία του. Μετά έχουμε μια περίοδο στην οποία προσδιορίζονται οι βασικές απαιτήσεις των λειτουργιών του και σχεδιάζονται οι λειτουργίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις αυτές. Έπειτα αρχίζει μια μεγάλη χρονική περίοδος, στην οποία πραγματοποιείται η ανάπτυξή του και η διαρκής εξέλιξή του, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Τέλος, όταν η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποφασίσει ότι είναι πια αναποτελεσματικό και μη αποδοτικό, το πληροφοριακό σύστημα αποσύρεται.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις:

- ✓ Για ταχύτερη και ακριβή επεξεργασία των δεδομένων,
- ✓ Λόγω μεγάλης αποθηκευτικής ικανότητας,
- ✓ Ταχύτερη επικοινωνία μεταξύ τοποθεσιών,
- ✓ Άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που πρέπει να αντλήσει η επιχείρηση για την δραστηριότητά της,
- ✓ Λόγω δυνατότητας συντονισμού ατόμων, ομάδων και οργανισμών,

- ✓ Για την υποστήριξη των αποφάσεων που θα ληφθούν από την επιχείρηση,
- ✓ Για αυτοματοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών και των ροών εργασιών,
- ✓ Για καλύτερη αξιοποίηση των πολύτιμων δεδομένων της επιχείρησης ,
- ✓ Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες και εμπλεκόμενοι φορείς με τα πληροφοριακά συστήματα, όπως οι χρήστες αυτών, οι υπεύθυνοι λειτουργίας και ανάπτυξής τους, το απαραίτητο υλικό για την ύπαρξη και υποστήριξη των συστημάτων αυτών, όπως επίσης και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα συστήματα αυτά.

Με την εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων δημιουργήθηκαν αυτόματα και πολλές σχετικές (απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία τους) θέσεις εργασίας, όπως:

- ✓ Διευθυντής Πληροφορικής (Chief Information Officer),
- ✓ Διευθυντής Μηχανογράφησης (IT Manager),
- ✓ Προϊστάμενος Τμήματος Μηχανογράφησης (IT Supervisor),
- ✓ Υπεύθυνος Λογαριασμών & Εφαρμογών (Administrator),
- ✓ Υπεύθυνος Εξυπηρετητών (Servers Manager),
- ✓ Υπεύθυνος Δικτύου (Network Manager) και
- ✓ Υπεύθυνος Τεχνικής Υποστήριξης (Technician)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στον Όμιλο σε διάφορες δραστηριότητες. (Γεωργόπουλος, 2003)

✓ **SoftOne**

Το Soft1 Cloud ERP αποτελεί μία σύγχρονη λύση μηχανογράφησης που απλοποιεί όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης, αποβάλλοντας την πολυπλοκότητα από την καθημερινή της λειτουργία. Ενσωματώνοντας

πλούσια λειτουργικότητα, προσαρμόζεται απολύτως στις ιδιαίτερες απαιτήσεις, με την ελάχιστη επένδυση σε κόστος και πόρους μηχανογράφησης. Με ενότητες που υποστηρίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων από την παραγωγή και την αλυσίδα εφοδιασμού έως τις πωλήσεις, το πληροφοριακό αυτό σύστημα βοηθάει στην καλύτερη διαχείριση των οικονομικών, μειώνοντας σημαντικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι εφαρμογές SoftOne βασίζονται σε δύο σημαντικά δομικά στοιχεία:

- ✓ Στις οντότητες, δηλαδή έννοιες κεντρικές, όπως οι Πελάτες, οι Προμηθευτές, η Αποθήκη, τα Πάγια, οι Λογαριασμοί Γενικής Λογιστικής, οι Λογαριασμοί Εσόδων Εξόδων αλλά και Αξιόγραφα και
- ✓ Στα παραστατικά, δηλαδή έννοιες, όπως οι Αγορές, οι Πωλήσεις, τα Εμβάσματα, τα Άρθρα Λογιστικής, τα παραστατικά Εσόδων Εξόδων κλπ.

Με τους μηχανισμούς Οντοτήτων και Παραστατικών αντιμετωπίζονται όλες οι λειτουργίες και τα υποσυστήματα της εφαρμογής.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι όλο το σύστημα παραστατικών ενημερώνει με γέφυρα τη Λογιστική ή τα Έσοδα - Έξοδα. (Χατζηάμμαλος, 2017)

✓ Opera

Το Opera είναι ένα σύστημα διαχείρισης (Property Management System) όλων των μεγεθών και των τύπων των εγκαταστάσεων διαμονής. Εξοικονομείται χρόνος αυτοματοποιώντας τις βασικές λειτουργίες του Front Office, όπως η κράτηση, το check-in και το check-out, ελαχιστοποιεί το ανθρώπινο λάθος και παρέχει μια λεπτομερή έκθεση σχετικά με τη λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών για την εγκατάσταση και το προσωπικό. Πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού αποτελούν:

- ✓ Η αυτοματοποίηση της δημιουργίας περιοδικών εκθέσεων και αποστολής αυτών μέσω e-mail,
- ✓ Η ενσωμάτωση με άλλα (3rd party) λογισμικά διαχείρισης εσόδων,

- ✓ Εξειδικευμένες επιλογές τιμολόγησης, όπως η ημερήσια τιμή, η ειδική τιμή, η τιμή βάσης και η δυναμική τιμολόγηση,
- ✓ Οργάνωση της υπηρεσίας δωματίων (Housekeeping) βάσει της κατάστασης των δωματίων (dirty, occupied, κ.α.),
- ✓ Δημιουργία και αποθήκευση του προφίλ του πελάτη όπου περιέχονται λεπτομερή στοιχεία,
- ✓ Είναι συμβατό με το ηλεκτρονικό τιμολόγιο και την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και τέλος
- ✓ Παρέχονται εκατοντάδες προκαθορισμένες μορφές εκθέσεων (reports) και δυνατότητα ρύθμισης αυτών. (Χατζηάμμαλος, 2017)

✓ **TrustYou**

Το TrustYou είναι ένα από τα πληροφοριακά συστήματα το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην εποπτεία κάθε μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Η διαχείριση πολλών reviews - σχολίων από τους πελάτες από κάθε μέσο όπως TripAdvisor, Zoover, HolidayCheck κ.α. γίνεται ευκολότερη μέσω του TrustYou Analytics. Μέσω της πλατφόρμας αυτής ο χρήστης έχει μια σφαιρική εικόνα για την ξενοδοχειακή μονάδα. Αναλυτικότερα παρουσιάζεται η επίδοση της ξενοδοχειακής μονάδας, το ποσοστό απάντησης στα σχόλια των πελατών (response rate), καθώς και η διαγραμματική απεικόνιση της θέσης που κατέχει η μονάδα έναντι των ανταγωνιστών. Στα σχόλια των πελατών αναγράφονται τα στοιχεία, που τους ικανοποίησαν ή όχι κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Η πλατφόρμα τα συγκεντρώνει και βγάζει ένα μέσο όρο δίνοντας έτσι εικόνα για το που πρέπει να δοθεί προσοχή αλλά και τι ευχαριστεί τον πελάτη. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν ερωτηματολόγια, τα οποία στη συνέχεια μοιράζονται στους πελάτες που έχουν διαμείνει στα καταλύματα και έτσι αξιολογείται η καθεμία ξενοδοχειακή μονάδα ξεχωριστά και παίρνονται οι κατάλληλες αποφάσεις.

Σε αυτό βέβαια το σημείο πρέπει να επισημάνουμε την άρρηκτη σχέση που έχουν τα πληροφοριακά συστήματα μεταξύ τους, στοιχείο το οποίο αποτελεί

μείζον πρόβλημα σε άλλους οργανισμούς. Για παράδειγμα, το ερωτηματολόγιο δημιουργείται στο TrustYou και αποστέλλεται στο πελατολόγιο, το οποίο έχει συνταθεί από το Opera.

✓ **MailChimp**

Το MailChimp είναι μία υπηρεσία μάρκετινγκ μέσω της οποίας αποστέλλονται εμπορικά μηνύματα συνήθως σε μια ομάδα ανθρώπων, με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με την ευρύτερη έννοια, κάθε email, που αποστέλλεται σε έναν πιθανό ή τρέχοντα πελάτη, θα μπορούσε να θεωρηθεί μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Χρησιμοποιείται για να αποσταλούν διαφημίσεις, προσφορές στο καταναλωτικό κοινό, ενημερωτικά δελτία (newsletters) και έχει ως στόχο να χτίσει την πίστη, την εμπιστοσύνη και τη φήμη του Ομίλου. Στόχος είναι να αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες (loyalty club).

✓ **baVel**

Χάρη στην baVel η επιχείρηση μπορεί να ανταλλάσσει ηλεκτρονικά πληροφορίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές (ηλεκτρονικά τιμολόγια, παραγγελίες, καταλόγους, τιμές, κρατήσεις, κ.λπ.) χωρίς να χρειάζεται να ασχοληθεί με διαφορετικές ή ασύμβατες μορφές αρχείων. Χρησιμοποιώντας την πύλη baVel, ο Όμιλος ενσωματώνει όλες τις ολοκληρωμένες λύσεις, προκειμένου να επιταχυνθεί (με ηλεκτρονικά μέσα) η διαχείριση της αγοράς, των διαδικασιών τιμολόγησης, διοίκησης κ.λπ.

Η Voxel-baVel πλατφόρμα είναι ένα σύστημα συναλλαγών, το οποίο ενσωματώνει τις υπηρεσίες που επιτρέπουν στις εταιρίες σε συγκεκριμένο τομέα να ανταλλάσσουν ηλεκτρονικά συναλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, η bavel ενεργεί ως πύλη επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης, του συστήματος PMS των πελατών και της πλατφόρμας baVel. Ο «διάλογος» μεταξύ του PMS και της πλατφόρμας bavel γίνεται μέσω της ανταλλαγής αρχείων. Στόχος είναι να παρέχει επαρκείς πληροφορίες, έτσι ώστε το σύστημα διαχείρισης ή PMS του

προμηθευτή να μπορεί να αντιμετωπίσει τις πληροφορίες αυτές αυτόματα και ως εκ τούτου, εξαλείφοντας τις περισσότερες χειροκίνητες διαδικασίες. (Χατζηάμμαλος, 2017)

✓ **Primal – Res**

Μια από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες που παρέχονται είναι το Online Booking και το Channel Management. Η πλατφόρμα κρατήσεων Primal-Res που χρησιμοποιείται είναι ένα σύγχρονο σύστημα ενιαίας διαχείρισης κρατήσεων που έχει αναπτυχθεί με γνώμονα την ταχύτητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης των επισκεπτών, αλλά και την αποδοτική διαχείριση και διανομή της πληροφορίας στα ηλεκτρονικά κανάλια πώλησης GDS και IDS μέσω ενός ενιαίου και εύχρηστου περιβάλλοντος. Με το Primal-Res PMS Interface αυτοματοποιείται πλήρως η εισαγωγή νέων κρατήσεων, αλλαγών σε διαθεσιμότητα, ακυρώσεων (stop sales) στο σύστημα διαχείρισης του ξενοδοχείου από όποια πηγή και αν προέρχονται, όπως διάφοροι OTAs (WebHotelier, Booking.com, Expedia κ.α.). (Ευαγγελίδης, 2017)

✓ **Google Drive**

Η υπηρεσία Google Drive έχει ενταχθεί δυναμικά στον Όμιλο τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί το σημαντικό πλεονέκτημα, το mobility, όπου ο χρήστης μπορεί να συνδεθεί από οπουδήποτε θελήσει οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί ακόμα και από το προσωπικό του τηλέφωνο σε πραγματικό χρόνο. Το Google Drive κρατάει ιστορικό και δείχνει τις όποιες αλλαγές έχουν γίνει στα αρχεία που έχουν δημιουργηθεί και από ποιόν χρήστη τελευταία. Ορίζεται ένας κύριος διαχειριστής και τρία διαφορετικά δικαιώματα. Να μπορούν οι υπόλοιποι χρήστες να δουν, να σχολιάσουν και να επεξεργαστούν τα αρχεία που υπάρχουν στο Google Drive. Επιπρόσθετα, μπορεί ο χρήστης να διορθώσει ένα αρχείο, μετά από επεξεργασία, στην

τελευταία του σωστή μορφή. Να γίνει δηλαδή επαναφορά μετά από λανθασμένη κίνηση.

✓ Hootsuite

Το Hootsuite είναι μια πλατφόρμα για τη διαχείριση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Συγκεντρώνει όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και δίνεται η δυνατότητα να διαχειριστούν οι ενέργειες ανάλογα με το ύφος κάθε μέσου κοινωνικής δικτύωσης. Αλλιώς γίνεται η διαχείριση των workflows στο Facebook, αλλιώς στο Twitter κ.ο.κ.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως τα πληροφοριακά συστήματα είναι συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και εστιάζουν στις απαιτήσεις, που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου αλλά και του συστήματος, ή υποσυστημάτων με τις μηχανές.

4.6. Ανθρώπινοι Πόροι

«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια.»

Andrew Carnegie

Για να προχωρήσει μπροστά μια επιχείρηση, θα πρέπει να μπορέσει να ενώσει σε κοινό παρονομαστή τους εργαζόμενους και την ίδια. Να εντοπίσει και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις εκείνες που θα βοηθήσουν αυτόν τον κοινό παρονομαστή. Αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, γίνονται ενεργά μέλη της, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους στην προώθηση αυτών των σκοπών δυναμικά άρα και

αποτελεσματικά. Αναφορικά τώρα με τον όμιλο Kiriotis, ο πυρήνας στο «κύτταρο» ξενοδοχείο είναι οι εργαζόμενοί του, οι οποίοι έχουν την ονομαζόμενη «Τουριστική Συνείδηση», για να μπορέσει το «κύτταρο» ξενοδοχείο να έχει βιωσιμότητα.

Η πορεία μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην αγορά εξαρτάται αποκλειστικά από τις αποφάσεις της διοίκησης. Τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν. Είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές. Επομένως, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικός στην άνοδο ή την κάθοδο της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος παράγει έργο, είναι το κέντρο βάρους στην πραγματική οικονομία (Κονδύλης Εμμανουήλ, 2015). Ειδικά σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική με σκοπό την ευημερία της επιχείρησης.

Στον όμιλο Kiriotis επικρατεί η αντίληψη ότι το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ίδιος ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, επιλέγει άτομα με κουλτούρα εξέλιξης, δυναμισμό, θέληση για εργασία, ευελιξία και άτομα με αίσθηση του πνεύματος της δημιουργικότητας και της συνεργασίας. Χαρακτηριστικά των ατόμων που εργάζονται κάτω από τη στέγη του ομίλου Kiriotis, είναι η ευγένεια και η φιλικότητα. Η αποτελεσματικότητα, η ελκυστική και σωστή εμφάνιση, η ικανότητα εξυπηρέτησης ακόμα και του πιο απαιτητικού πελάτη. Η αντιμετώπιση παραπόνων, η αντιμετώπιση διεθνών επισκεπτών (KICC) καθώς και η ικανότητα και οι πωλήσεις αποτελούν ορισμένα ακόμη χαρακτηριστικά με τα οποία είναι θωρακισμένα το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου.

Ο όμιλος Kiriotis παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών στο προσωπικό και εστιάζει στην επιμόρφωση και εκπαίδευσή του. Φροντίζει για την περιφρούρηση της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των ατόμων που εργάζονται τόσο στα γραφεία, όσο και στις ξενοδοχειακές μονάδες του Ομίλου. Δίνει τέλος ίσες ευκαιρίες προς όλους, παραμερίζοντας κριτήρια όπως εθνικότητα, φύλο ή θρησκευτικές πεποιθήσεις. Το προσωπικό σήμερα του ομίλου Kiriotis στελεχώνεται από σαράντα δύο (42) άτομα στα γραφεία

και εξακόσιους εξήντα (660) υπαλλήλους στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Κω. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης είναι της τάξεως του 10%, ενώ το 90% εργάζεται εποχιακά. Οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων φέρουν πτυχίο από τουριστικές σχολές, ενώ τα στελέχη που απαρτίζουν διοικητικές θέσεις κατέχουν και μεταπτυχιακούς τίτλους. Η πολύ καλή γνώση ξένων γλωσσών και η άριστη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή για τη διευθέτηση των καθημερινών καθηκόντων, αποτελούν απαιτούμενα για όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου.

Στον Όμιλο λειτουργεί τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης (Human Resources and Development Department). Αποτελεί οριζόντιο τμήμα της εταιρίας Κυπριώτης Α.Ε., δηλαδή λειτουργεί για την εξυπηρέτηση όλου του προσωπικού των ξενοδοχείων, προσφέροντας υπηρεσίες οριζόντια και όχι κάθετα. Κάθε ξενοδοχείο λειτουργεί ξεχωριστά δουλεύοντας για τις δικές του ανάγκες αποκλειστικά.

Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας, εποχιακοί και μόνιμα στελέχη, ανεξαρτήτως διαχείρισης, κάθετης ή οριζόντιας, επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια και εξυπηρετούνται από το τμήμα αυτό. Αποτελείται από τον Διευθυντή και τον βοηθό τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης. Τόσο ο Διευθυντής όσο και ο βοηθός τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης είναι μόνιμης απασχόλησης.

Οι βασικές αρμοδιότητες και υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα συνοπτικά είναι οι εξής :

- ✓ Εξωτερική και εσωτερική προσέλκυση,
- ✓ Στελέχωση,
- ✓ Προσλήψεις, καταστάσεις προγραμμάτων εργασίας, διευθέτηση όλων των σχετικών με την εργασιακή νομοθεσία εντύπων προς δημόσιες και ασφαλιστικές υπηρεσίες,
- ✓ Μισθοδοσία, ανάλυση παρουσιών, γερο, αδειών και άλλων στοιχείων,
- ✓ Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων,
- ✓ Διατροφή, διαμονή και μεταφορά προσωπικού,

- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού,
- ✓ Αξιολόγηση προσωπικού και
- ✓ Δημιουργία κινήτρων και σύσφιξης εργασιακών – διαπροσωπικών σχέσεων.

Η διαδικασία τώρα προσέλκυσης προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον πραγματοποιείται με:

- ✓ προκηρύξεις αγγελιών σε εφημερίδες και Διαδίκτυο και
- ✓ ηλεκτρονικές ανακοινώσεις κενών θέσεων σε πρακτορεία στελέχωσης.

Η διαδικασία στελέχωσης προσωπικού περιλαμβάνει την παραλαβή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε αυτοπροσώπως στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάπτυξης. Πρέπει να σημειωθεί τέλος ότι από το τμήμα αυτό πραγματοποιείται η αξιολόγηση προσωπικού στο τέλος κάθε περιόδου για το εποχικό προσωπικό και στο τέλος κάθε χρονιάς για το μόνιμο. Οι αξιολογήσεις αφορούν την απόδοση του εργαζόμενου και το ομαδικό πνεύμα που τον διακατέχει. Στο τέλος κάθε αξιολόγησης προτείνονται προαγωγές, μεταθέσεις σε άλλα τμήματα, επαναπροσλήψεις και πιθανότητα λήξη συνεργασίας, όταν υπάρχει χαμηλή βαθμολογία. (Παπαδάκης, 2017)

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
2. Συνέντευξη από τον HR Manager κύριο Παπαδάκη Γεώργιο, 2017
3. Συνέντευξη από τον υπάλληλο Λογιστηρίου Χατζηάμμαλο Αντώνιο, 2017
4. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1. SWOT ANALYSIS

Η SWOT ANALYSIS είναι μια ανάλυση από την οποία προσδιορίζονται και αναδεικνύονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές των ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου Κίπριotis. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έχει ως αποτέλεσμα τις εξής παραμέτρους.

Δυνάμεις

Οι δυνάμεις του ξενοδοχειακού Ομίλου απαρτίζονται από μια σειρά παραμέτρων. Τα ξενοδοχεία διαθέτουν πολύ μεγάλη δυναμικότητα- 1500 δωμάτια μαζί και κάθε ξενοδοχείο είναι συμπληρωματικό του άλλου. Στον Όμιλο υπάρχουν δύο βραβευμένα Spa (Anaviosi Spa στο Kipriotis Village Resort και Hippocrates Holistic Wellness Spa στο Kipriotis Panorama Hotel & Suites). Η επένδυση του Ομίλου στις ενεργειακές υποδομές (Green Key), η αναγνωρισιμότητα Brand Name του Ομίλου, η πολύχρονη παρουσία στον κλάδο (εμπειρία), η ποικιλομορφία των ξενοδοχειακών μονάδων, η τοποθέτηση σωστού ανθρώπου στη σωστή θέση (Best Work Place Award) και η έντονη παρουσία στα Social Media αποτελούν επιπλέον θετικά στοιχεία της παρουσίας του Ομίλου. Τέλος, η θέση των ξενοδοχειακών μονάδων σε περιοχή με μεγάλη τουριστική ζήτηση καθώς και οι υπηρεσίες που καθιστούν τα ξενοδοχεία ιδανικά για οικογενειακές διακοπές (Kipriotis Village Resort, SunConnect Kipriotis Aqualand) ολοκληρώνουν την δυναμική εικόνα του Ομίλου. (Ευαγγελίδης, 2017)

Αδυναμίες

Το υψηλό σταθερό κόστος δεδομένου του όγκου των εγκαταστάσεων, η μεγάλη έκθεση σε τραπεζικά δάνεια και η έλλειψη ρευστότητας αποτελούν την «Αχίλλειος φτέρνα» του Ομίλου. (Ευαγγελίδης, 2017)

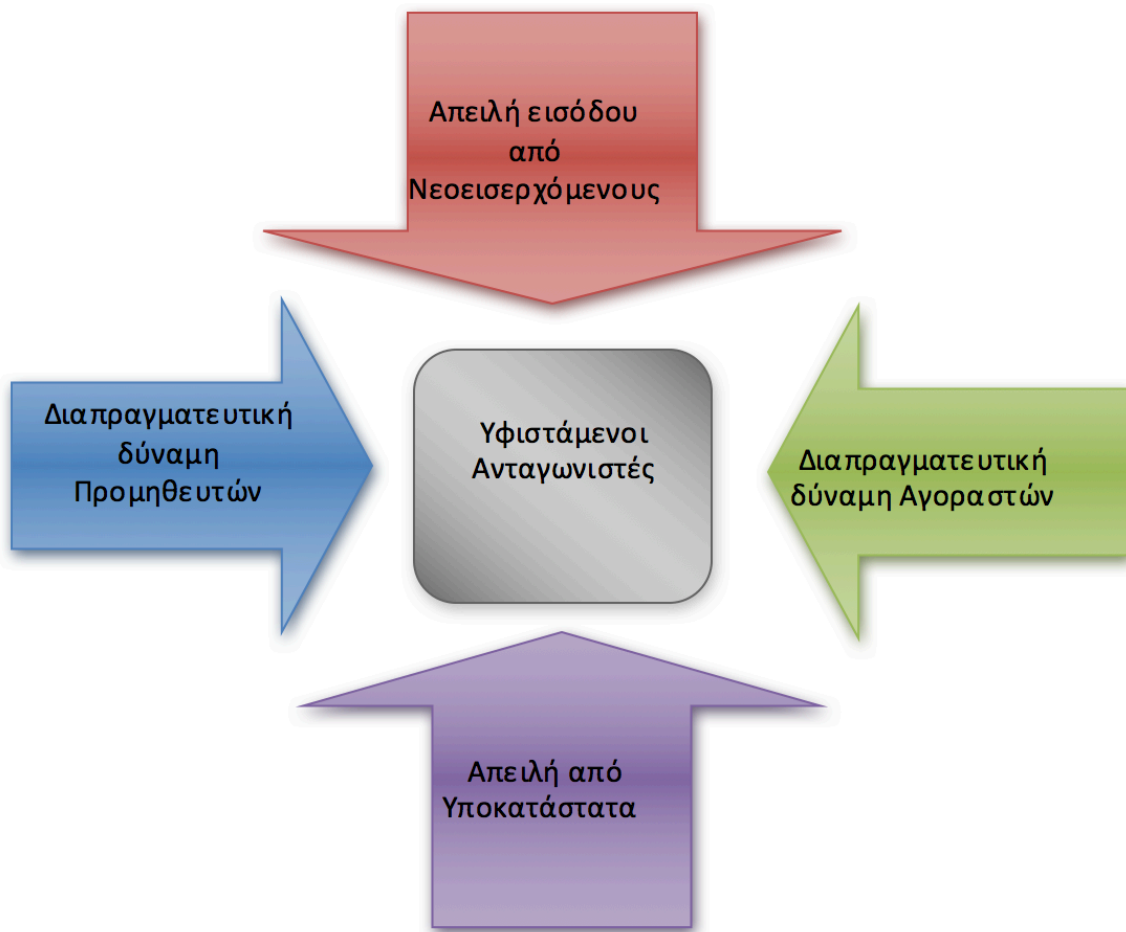
Ευκαιρίες

Η συνεχής αύξηση των αφίξεων της χώρας καθώς και η αύξηση του δείκτη διεθνοποίησης των αεροδρομίων της Κω σε συνδυασμό με την ύπαρξη πολλών Tour Operators αποτελούν ευκαιρίες για τον Όμιλο. Νέες αγορές που δείχνουν δυνητικό ενδιαφέρον για την Κω ως έναν ασφαλή προορισμό δημιουργούν πρόσφορο έδαφος δίνοντας την ευκαιρία στον Όμιλο να συνάψει νέες συνεργασίες. Οι γεωπολιτικές αναταραχές Τουρκίας – Ισλαμικών Κρατών και η απλοποίηση της διαδικασίας έκδοσης βίζας για τους Ρώσους καθιστούν ευκαιρίες για προσέλκυση περισσότερων τουριστών. (Ευαγγελίδης, 2017)

Απειλές

Απειλητικά στοιχεία για τον Όμιλο αποτελούν η υψηλή φορολόγηση καθώς και η κυβερνητική αστάθεια, που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στη χώρα. Παράλληλα, η χαμηλή εγχώρια τουριστική ζήτηση και ο μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο επιδρούν αρνητικά στη λειτουργία του κλάδου. Ένας άλλος επιβαρυντικός παράγοντας είναι ότι η Τουρκία στοχεύει στους Γερμανούς τουρίστες (1η αγορά για την Ελλάδα), ενώ η εποχικότητα και οι εποχιακές πτήσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη μικρή χρήση των κλινών. Οι ροές των προσφύγων στα ελληνικά νησιά - και ιδιαίτερα στην Κω - έχουν αρνητική επίπτωση στην εικόνα του τουριστικού προϊόντος. Τέλος, η εξαγορά των κόκκινων δανείων από άλλους επενδυτές δυσχεραίνει την κατάσταση για τη λειτουργία της επιχείρησης. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.2. PORTER'S FIVE FORCES



Διάγραμμα 5.1: Πέντε (5) Δυνάμεις του Porter (Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων)

Πηγή: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the Free Press, Michael Porter.

Ο Michael E. Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (Διάγραμμα 5.1), που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των ίδιων εταιρειών αποτελούν παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει κατά πολύ τον ανταγωνισμό ενός κλάδου.

- ✓ Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών στην κατηγορία 4* και 5* ξενοδοχεία (έντονος ανταγωνισμός),
- ✓ Αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης (σταδιακά αυξανόμενος αριθμός τουριστών),
- ✓ Μικρός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος – μοναδικό,
- ✓ Υψηλό σταθερό κόστος (λόγω μεγέθους και πολυτελών εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων),
- ✓ Υψηλό κόστος των επιπρόσθετων παραγωγικών μονάδων,
- ✓ Υψηλά εμπόδια εξόδου (δανεισμός, προγράμματα ΕΣΠΑ) και
- ✓ Μικρή ποικιλομορφία αντιπάλων. (Ευαγγελίδης, 2017)

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην περίπτωση του υπό μελέτη κλάδου, ως νεοεισερχόμενη απειλή θα θεωρηθεί κάθε επιχείρηση η οποία θα δραστηριοποιηθεί στην περιοχή, διεκδικώντας μερίδιο αγοράς.

- ✓ Θετικές οικονομίες κλίμακας,
- ✓ Μικρή διαφοροποίηση προϊόντος,
- ✓ Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια,
- ✓ Υψηλά κόστη μετακίνησης (εκπαίδευση προσωπικού),
- ✓ Εύκολη πρόσβαση σε κανάλια διανομής,
- ✓ Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους και

- ✓ Απελευθερωμένος κλάδος (δεν παρεμβαίνει η κυβέρνηση ως προς την είσοδο νέων επιχειρήσεων). (Ευαγγελίδης, 2017)

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Ως υποκατάστατα μπορεί να θεωρηθούν χαμηλότερης κατηγορίας ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Λαμβάνοντας δε υπόψη την οικονομική κρίση, η συνιστώσα αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, διότι είναι έντονη η μεταστροφή των πελατών προς οικονομικότερες λύσεις.

- ✓ Μικρός κίνδυνος υποκατάστασης (κρουαζιερόπλοια, πολυτελή τροχόσπιτα, αγορά εξοχικών, Villa Holidays, Airbnb),
- ✓ Διατήρηση κερδών σε υψηλά επίπεδα και
- ✓ Το Internet δημιουργεί νέες απειλές από υποκατάστατα (τηλεδιασκέψεις από business travelers). (Ευαγγελίδης, 2017)

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έγκειται στο γεγονός ότι πιέζουν προς χαμηλότερες τιμές και αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών. Σύνηθες μέσο στην προσπάθειά τους αυτή είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των παροχών. Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται το φαινόμενο να γίνονται ανακαίνιση υπάρχοντων δωματίων και προσθήκη καινούριων δωματίων. Αυτό το γεγονός επιτρέπει στους αγοραστές να έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Και εδώ φαίνεται επίσης η σημασία του να είναι διαφοροποιημένο το προϊόν.

- ✓ Υψηλή συγκέντρωση αγοραστών,
- ✓ Προϊόν σπουδαίο για εκείνους (αφορά την αναψυχή τους),

- ✓ Χαμηλό κόστος μετακίνησης,
- ✓ Υψηλά κέρδη για τους αγοραστές (Tour Operators και μεμονωμένοι),
- ✓ Μικρή δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω και
- ✓ Τέλεια πληροφόρηση (Internet). (Ευαγγελίδης, 2017)

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση, με την ικανότητά τους να αναπροσαρμόζουν τις τιμές των προϊόντων και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν.

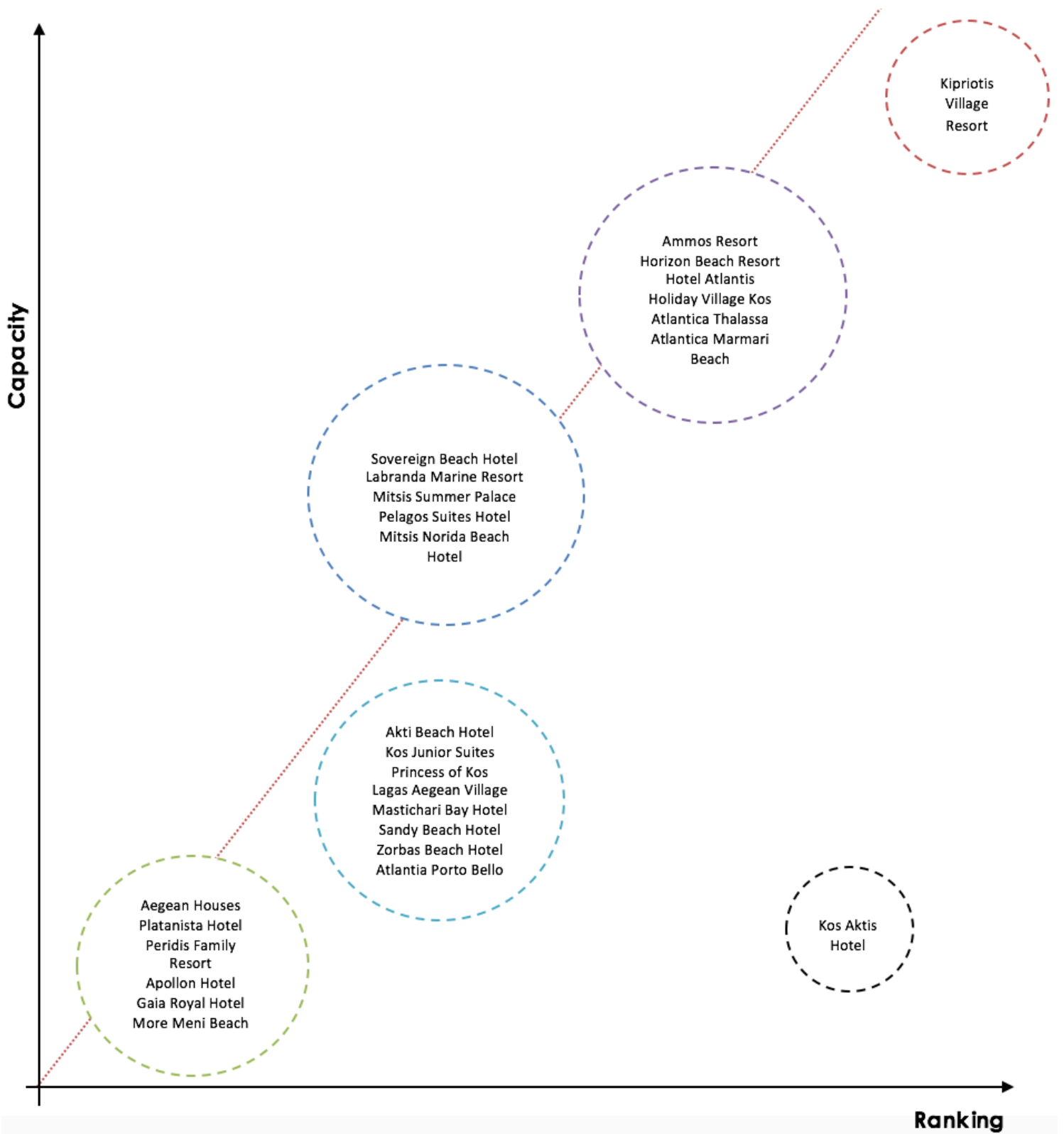
- ✓ Υψηλή συγκέντρωση προμηθευτών,
- ✓ Ύπαρξη πληθώρας υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού,
- ✓ Προϊόν μη έντονης διαφοροποίησης,
- ✓ Χαμηλό κόστος μετακίνησης για άλλους προμηθευτές,
- ✓ Μικρή δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και
- ✓ Οι πελάτες του προμηθευτή είναι πολύ σημαντικοί για αυτόν.
(Ευαγγελίδης, 2017)

OTHER STAKEHOLDERS

- ✓ **Κυβέρνηση:** Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω νομοθεσίας(Φ.Π.Α.) και ΕΣΠΑ (περιφέρειες), ΞΕΕ,
- ✓ **Πιστωτές :** Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω δανείων,
- ✓ **Μέτοχοι :** Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του «οικογενειακού χαρακτήρα» των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και τέλος
- ✓ **Τοπική Κοινωνία :** Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη (εργατικό δυναμικό, προμηθευτές, πελάτες, ΟΤAs, στήριξη ή μη στήριξη της εκάστοτε επιχείρησης). (Ευαγγελίδης, 2017)

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ο κλάδος είναι μη ελκυστικός, καθώς ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, οι αγοραστές και οι άλλοι stakeholders έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη και παρόλο που η απειλή από νεοεισερχόμενους είναι μικρή, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο είναι πολύ μεγάλες. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.2.1. Στρατηγικές Ομάδες



Διάγραμμα 5.2: Στρατηγικές Ομάδες

Ο κλάδος είναι ανομοιογενής, καθότι υπάρχουν τόσο μεγάλες όσο και μικρές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Οι στρατηγικές ομάδες είναι υποσύνολα, τα οποία εμφανίζουν όμοιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν κοινά σημεία μεταξύ τους σε διάφορες μεταβλητές, όπως το μερίδιο αγοράς, τα κανάλια διανομής, το κοινό στο οποίο απευθύνονται και τον αριθμό εξυπηρετούμενων αγορών. Σύμφωνα με τον Porter, η διάκριση των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή των δύο πιο κρίσιμων μεταβλητών, οι οποίες χωρίζουν σωστά τις επιχειρήσεις και αφού ομαδοποιηθούν οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, καταλήγουμε στο επιθυμητό συμπέρασμα. Στον άξονα γ'γ βρίσκεται η μεταβλητή όγκος ξενοδοχειακής μονάδας (capacity) και στον x'x η διάκριση από κριτικές πελατών (ranking). Πρέπει να τονισθεί ότι ο όγκος της ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί σπουδαίας σημασίας μεταβλητή, διότι ένας Tour Operator μπορεί να κάνει πιο ομαλή τη διαχείριση των charter. Αν σκεφτεί κανείς ότι το Kipriotis Village Resort έχει επτακόσια εννιά (709) δωμάτια και μπορεί να φιλοξενήσει έως και 2.500 άτομα, δεδομένου ότι ένα charter ναυλώνεται με περίπου 50 θέσεις, καταλαβαίνουμε ότι «λύνει τα χέρια» για τον πράκτορα καθώς απορροφά όλες τις θέσεις η ξενοδοχειακή μονάδα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι δεν πρέπει να παρατηρείται πολυσυγγραμμικότητα, δηλαδή να βρίσκονται οι στρατηγικές ομάδες πάνω στη διαγώνιο.

Τέλος, η απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων δίνει και μία σφαιρική εικόνα στους επενδυτές, καθώς είναι σε θέση να γνωρίζουν με ποια στρατηγική ομάδα ανταγωνίζονται, αλλά και με ποιες επιχειρήσεις θα έρθουν σε «σύγκρουση» με την είσοδό τους στον κλάδο.

5.2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μπορεί να χωριστεί σε τρία μέρη. Στην πρώτη κατηγορία είναι τα δωμάτια και οι επαύλεις. Στη δεύτερη κατηγορία είναι τα δωμάτια δύο (2) και τριών (3) αστέρων και τέλος στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ξενοδοχειακές μονάδες τεσσάρων (4) και πέντε (5) αστέρων. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται για τον λόγο ότι οι ανάγκες των καταναλωτών ποικίλουν από άτομο σε άτομο. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΩΣ ΤΩΡΑ

Στο σημείο αυτό θα γίνει καταγραφή της υπάρχουσας στρατηγικής του Ομίλου, σε επιχειρησιακό, σε επιχειρηματικό και σε λειτουργικό επίπεδο.

Η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολούθησε ο όμιλος Kipriotis από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής του μέχρι σήμερα, είναι η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Με τη συνεχή επέκταση της λειτουργίας του, ο όμιλος Kipriotis δραστηριοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει επιτευχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης του Ομίλου. Ξεκινώντας τη δραστηριότητά του από το Kipriotis Village Resort, δημιούργησε ακόμα τρεις ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή (Kipriotis Hippocrates Hotel, Kipriotis Panorama Hotel & Suites και Kipriotis Aqualand Hotel). Ενώ αργότερα επεκτάθηκε με συνεχείς επενδύσεις στην κατασκευή του Kipriotis Maris Suites, φτάνοντας σήμερα να έχει στο χαρτοφυλάκιό του πέντε (5) ξενοδοχειακές μονάδες στην Κω.

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της πορείας του, ο όμιλος Kipriotis εφάρμοσε τη στρατηγική της ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης σε δύο από τις ξενοδοχειακές μονάδες, δημιουργώντας δύο Wellness Spa, ένα στο Kipriotis Village Resort και ένα στο Kipriotis Panorama Hotel & Suites.

Με συνεχείς επενδύσεις σε καινοτόμα προϊόντα και ιδέες και επιδεικνύοντας υψηλό αίσθημα ευθύνης για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον, ο όμιλος Kiriotis δραστηριοποιείται πάνω από 35 χρόνια στη διεθνή κι ελληνική αγορά κι αναδεικνύεται ως μία από τις πιο υψηλής ισχύος παρουσίες στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ο Όμιλος δίνει μεγάλη έμφαση στον τομέα του marketing, προωθώντας το συνεχώς χωρίς περικοπές, καθώς αποτελεί απαραίτητο και αναγκαίο χαρακτηριστικό, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης στον κλάδο ή σε τμήμα αυτού και απαντά στο ερώτημα “πώς μπορεί να ανταγωνιστεί μια επιχειρηματική μονάδα στον κλάδο που δραστηριοποιείται;”. Σύμφωνα με τον Michael Porter (Διάγραμμα 5.3), τρεις (3) μπορεί να είναι οι τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών. Διαφοροποίησης, κόστους και εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, είτε εστίασης με βάση το κόστος. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι οι δύο πρώτες δεν εστιάζουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα, αλλά απευθύνονται γενικότερα σε όλη την αγορά. Αντιθέτως, η στρατηγική της εστίασης αφορά μία συγκεκριμένη αγορά.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση	
Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση	Ευρύς Στόχος
Εστίαση με βάση το κόστος	Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση	Έκταση Ανταγωνισμού Στενός Στόχος

Διάγραμμα 5.3: Τρεις (3) Γενικές Στρατηγικές

Πηγή: Michael E. Porter.

Σε αυτό το σημείο θα εστιάσουμε στην ξενοδοχειακή μονάδα Kipriotis Village Resort. Το Kipriotis Village Resort ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, προσφέροντας μοναδικές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ειδικά διαμορφωμένες για οικογένειες με παιδιά. Όπως ήδη έχει προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αποστολή εμπεριέχει τρεις (3) μεταβλητές. Τη βασική αγορά, τη διάκριση και τη συνεισφορά. Αποστολή, λοιπόν, του Kipriotis Village Resort είναι η ανάπτυξη μιας εξειδικευμένης οικογενειακής μονάδας, όπου ο καθένας πελάτης έχει τον δικό του χώρο.

Η διάκρισή του από τους ανταγωνιστές είναι η αίσθηση ασφάλειας για τους επισκέπτες, ο μεγάλος όγκος επισκεπτών που μπορεί να φιλοξενήσει καθώς και η εύκολη πρόσβαση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Η παρουσία του KICC στην ξενοδοχειακή αυτή μονάδα καθιστά εύκολη τη πρόσβαση των συνέδρων από και προς το Συνεδριακό Κέντρο. Δίνεται η δυνατότητα στους συνέδρους να διαμένουν στο Kipriotis Village Resort απολαμβάνοντας τις εγκαταστάσεις και υπηρεσίες του και παράλληλα να

μπορούν να παρακολουθήσουν το συνέδριο χωρίς να πρέπει να μεταβούν σε άλλο σημείο του νησιού. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.3.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των πόρων. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές. Οι λειτουργικές στρατηγικές εφαρμόζονται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως το τμήμα marketing, το χρηματοοικονομικό τμήμα και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Δηλαδή τα στοιχεία εκείνα στα οποία η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Μέλημα των καταναλωτών αποτελεί η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Το Marketing εστιάζει ιδιαίτερα στον τρόπο που ένας οργανισμός εκπληρώνει τις επιθυμίες του καταναλωτή. Επομένως καταλαβαίνει κανείς ότι το Marketing διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Το Marketing προσδίδει σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Ο όμιλος Kiriotis εφαρμόζει στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς, διότι οι δυνητικοί πελάτες διαφέρουν ως προς κάποια χαρακτηριστικά όπως: το εισόδημα, τα ενδιαφέροντα, την ηλικία και τον τόπο διαμονής. Αφού λοιπόν δημιουργηθούν οι ομάδες εκείνες και ληφθεί υπόψη ο παράγοντας ανταγωνιστές, επιλέγονται οι αγορές όπου θα στοχεύσει η επιχείρηση και μέσω της τιμολογιακής πολιτικής (Yield Management) δημιουργούνται πακέτα αρεστά, με σκοπό την προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών.

Εφαρμόζεται έτσι η τμηματοποίηση (segmentation), η στόχευση (targeting) και η τοποθέτηση (positioning). Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τοποθέτηση του προϊόντος είναι ιδιαίτερα δύσκολη και σημαντική, διότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής σκέφτεται την επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τις ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου Kipriotis.

Οι **χρηματοοικονομικές στρατηγικές** αφορούν τη συγκέντρωση και χρησιμοποίηση των χρηματοοικονομικών δεδομένων της επιχείρησης.

Η επιχείρηση αναλύει την χρηματοοικονομική επίδοσή της μέσω των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των δεικτών και των πληροφοριών που απορρέουν από αυτές. Χωρίς τις πληροφορίες αυτές τα στελέχη θα είχαν περιορισμένη γνώση όσον αφορά την επίδοση της επιχείρησης.

Σκοπός των **στρατηγικών ανθρώπινων πόρων** είναι να στελεχώσει τα άτομα που ταιριάζουν καλύτερα με την κουλτούρα της επιχείρησης. Κάποιες συνήθειες στρατηγικές που εφαρμόζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων του Ομίλου είναι η ροή εργασίας, όπου οργανώνονται οι ενέργειες με τέτοιο τρόπο, ώστε το όραμα, η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης να εκπληρώνονται με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο. Αφού γίνουν οι ροές εργασίας, σειρά έχει η στελέχωση, όπου άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες είναι σε θέση να διεκπεραιώσουν τις εργασίες. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνο για τον βαθμό εκπλήρωσης των καθηκόντων των υπαλλήλων. Δηλαδή για το αν τα καθήκοντα που ανατέθηκαν πραγματοποιήθηκαν και σε ποιον βαθμό.

Επειδή το εξωτερικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, θα πρέπει η επιχείρηση να μεριμνά για την εκπαίδευση των στελεχών της έτσι ώστε να θωρακίζονται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθούν τα δικαιώματα των εργαζομένων και οι στρατηγικές πειθαρχίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση.

Οι πληροφορίες επηρεάζουν τον βαθμό επίδοσης των μελών μιας επιχείρησης. Ένα **πληροφοριακό σύστημα** περιέχει αλληλένδετα στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, ανάλυση, αποθήκευση και διασπορά

των πληροφοριών και τα οποία υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται τόσο από τα ανώτερα τμήματα όσο και από τα μεσαία, είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Είναι πολύ σημαντικό τα προγράμματα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση να επικοινωνούν μεταξύ τους και να μπορεί η πληροφορία να μεταφερθεί από τμήμα σε τμήμα χωρίς κανένα εμπόδιο. Αυτό κάνει και ο όμιλος Kiriotis. Χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα τέτοια, με σκοπό η πληροφορία να μπορεί να μεταφερθεί από το τμήμα υποδοχής στις κρατήσεις, στο τμήμα housekeeping ή στο τμήμα F&B. Από το τμήμα κρατήσεων στο λογιστήριο, από το λογιστήριο στα διάφορα τουριστικά γραφεία, εύκολα γρήγορα και αποτελεσματικά.

Τέλος, ο όμιλος Kiriotis έχει ένα **ενιαίο τμήμα κρατήσεων** το οποίο παρακολουθεί τις κρατήσεις και τα αιτήματα των πελατών και των πέντε ξενοδοχειακών μονάδων. Αποτελεί δηλαδή τον «πύργο ελέγχου» του Ομίλου. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μέχρι και το 2003 ο όμιλος Kiriotis ακολουθούσε τη στρατηγική της ανάπτυξης, ενώ έπειτα όλες οι προσπάθειες (επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές) ενισχύουν τη σταθεροποίηση.

- ✓ Εάν ο Όμιλος αποφασίσει να ακολουθήσει τη στρατηγική της ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια μέσω της ολοκλήρωσης ,το πιθανότερο σενάριο είναι ότι η στρατηγική αυτή θα πετύχει, λόγω της καλής φήμης των ξενοδοχείων και των ήδη μεγάλων δαπανών που γίνονται σε marketing και σε πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στην περίπτωση της διαπαικίλσης, το αποτέλεσμα θα είναι πως ο Όμιλος ενδέχεται να κάνει κερδοφόρες

επενδύσεις λόγω της διασποράς του κινδύνου. Ωστόσο, δεδομένης της κρίσης και της έλλειψης σε ρευστό, οι δαπάνες για ανάπτυξη θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον Όμιλο σε καταστάσεις οικονομικής δυσχέρειας. Το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο τείνει επίσης στο παραπάνω συμπέρασμα.

- ✓ Εάν ο Όμιλος επιλέξει τη στρατηγική της σταθεροποίησης, θα έχει την ευκαιρία να βελτιώσει τις λειτουργικές του στρατηγικές, να εξοικονομήσει χρήματα και να εδραιωθεί στον χώρο του τουρισμού πάνω σε μία πιο σταθερή βάση, δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού. Το αρνητικό αυτής της στρατηγικής είναι, ότι καθώς το εξωτερικό περιβάλλον είναι ευμετάβλητο, (όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες δημιουργούνται) η σταθεροποίηση αποτελεί ένα δύσκολο έργο, που ενέχει τον κίνδυνο του να μείνει στάσιμος ο Όμιλος και να χάσει μερίδιο αγοράς.
- ✓ Τέλος, όσον αφορά τη στρατηγική της περισυλλογής, το μόνο θετικό που θα μπορούσε να προκύψει θα ήταν να μειωθούν οι ζημιές, σε περίπτωση αποτυχίας ανάκτησης της ταυτότητάς του. Δεδομένου όμως ότι η περισυλλογή είναι η πιο δύσκολη στρατηγική, ο Όμιλος θα ζημιωθεί εάν αποφασίσει να ρευστοποιήσει μια από τις πέντε (5) SBUs. Επίσης, η περισυλλογή θα έστελνε ένα λάθος μήνυμα στην αγορά, το οποίο θα διαστρέβλωνε τη φήμη του Ομίλου. (Ευαγγελίδης, 2017)

5.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η προτεινόμενη στρατηγική για τον Όμιλο είναι εκείνη της σταθεροποίησης, καθώς στην παρούσα φάση, αφενός ο Όμιλος δε διαθέτει τα προσόντα για ανάπτυξη και αφετέρου ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός. Η χαμηλή ρευστότητα, η υψηλή έκθεση σε δανεισμό καθώς και οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας δεν ευνοούν αναπτυξιακές στρατηγικές.

Με τη στρατηγική της σταθεροποίησης, ο Όμιλος έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες αδυναμίες, μέσω εξοικονόμησης πόρων. Οι πόροι αυτοί μπορούν να διατεθούν σε χρηματοδότηση λειτουργικών στρατηγικών, που θα υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές διαφοροποίησης, τις οποίες ήδη εφαρμόζει και οι οποίες με τη σειρά τους θα υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές, ενδυναμώνοντας τον Όμιλο στον υπάρχοντα ανταγωνισμό. (Ευαγγελίδης, 2017)

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1. Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί τη μετουσίωση των αποφάσεων και των σχεδίων που έχουν παρθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες, δίχως τις οποίες ή μία εξ αυτών μπορεί να αποτύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Η επιτυχία του ενός δε σημαίνει απόλυτα και επιτυχία του άλλου.

Στην υλοποίηση, όπου αποτελεί και τον δυσκολότερο πυλώνα του στρατηγικού σχεδιασμού έναντι της διαμόρφωσης, καθώς εμπλέκεται ο παράγοντας άνθρωπος, γίνεται ανάλυση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Τα στελέχη δε που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού, πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες, εμπειρία (know how) και ιδιαίτερα κίνητρα. Η διοίκηση θα πρέπει να παροτρύνει και να έχει επικοινωνήσει το όραμά της στο προσωπικό. Βάσει ενός ορθολογικού μοντέλου διοίκησης με τις όποιες αναγκαίες διορθωτικές αλλαγές, η διαμόρφωση περνά στο στάδιο της υλοποίησης. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

6.2. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Την υλοποίηση της στρατηγικής διαδέχεται η αξιολόγηση και ο έλεγχός της. Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι κρίσιμη, γιατί διασφαλίζεται η συμβατότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιλεγμένη στρατηγική. Αν σε αυτό το στάδιο εντοπιστούν παρεκκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό, τότε επαναπροσδιορίζονται οι αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να

πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα.

Ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων προς μέτρηση, ο καθορισμός προτύπων και η μέτρηση της επίδοσης αποτελούν στάδια της αξιολόγησης. Με τον όρο επίδοση εννοούμε το «σύνολο» της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Δύο έννοιες βέβαια οι οποίες είναι ανόμοιες μεταξύ τους.

Τέλος, με τη σύγκριση της επίδοσης και των προτύπων, καθώς και με τις διορθωτικές δράσεις κλείνει το κεφάλαιο της αξιολόγησης και του ελέγχου.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα δεδομένο είναι σταθερό. Ότι το εξωτερικό περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλεται, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των επιδόσεων και των στόχων της επιχείρησης. Όπως είχε πει και ο Πρωθυπουργός της Μ. Βρετανίας Harold Wilson στα μέσα του 1960, **“a week is a long time in politics”**. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι διότι ορισμένα στοιχεία αλλάζουν κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Σε αυτή την περίπτωση αναθεωρούνται τα πρότυπα επίδοσης και αξιολογούνται από την αρχή όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος. (Wheelen T., D. Hunger, 2012)

6.3. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Βάσει των στρατηγικών παραγόντων που έχουν αναλυθεί παραπάνω για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα και προτάσεις:

- ✓ Δεν υπάρχει λόγος αναθεώρησης της αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας. Η διείσδυση σε νέες αγορές και ο προσανατολισμός σε αγορές όπως η Ρωσία, το Ισραήλ και το Λίβανο, αποτελούν εργαλεία για την καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, σε ένα περιβάλλον το οποίο διαρκώς και με ταχύτερους ρυθμούς μεταβάλλεται,

- ✓ Επέκταση της εποχικότητας με τον προσανατολισμό σε τουρισμό ειδικού ενδιαφέροντος (Special Interest Tourism) όπως A.M.E.A., Walking, Cycling, Bridge και Weddings. Με αυτό τον τρόπο θα βοηθήσουν στην επέκταση της τουριστικής περιόδου και στην άμβλυση της εποχικότητας. Πιο συγκεκριμένα στις περιόδους 1^η Απριλίου έως 31^η Μαΐου και 1^η Οκτώβρη έως 7^η Νοέμβρη,
- ✓ Η επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίσει να έχει ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα έχοντας έτσι αρτιότερη εικόνα για τις δραστηριότητές της,
- ✓ Το Kiriotis Village Resort θα πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και τέλος
- ✓ Είναι γεγονός ότι ο παγκόσμιος τουρισμός έρχεται αντιμέτωπος με μεγάλα ζητήματα τα τελευταία χρόνια. Από την παρούσα μελέτη διαφαίνεται ότι ο όμιλος Kiriotis είναι ικανός να επαναπροσεγγίσει την τουριστική εμπειρία και να προσφέρει στους απαιτητικούς πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η δέσμευση του Ομίλου για τη διατήρηση της παροχής φιλοξενίας μέσω των οικογενειακών πακέτων καθώς και τον εμπλουτισμό των τουριστικών επιλογών σηματοδοτεί μια τουριστική εγκατάσταση που είναι σε θέση να ενισχύσει τη θέση της στη βιομηχανία του πολυτελούς ξενοδοχείου.

Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου

1. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003
2. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5η Έκδοση, Αθήνα, 2007
3. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice hall, 13th edition, 2012
4. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the Free Press, Michael Porter
5. Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York
6. <http://www.bluewavemag.com/blueart075.htm>
7. Συνέντευξη από τον General Manager κύριο Ευαγγελίδη Μιχαήλ, 2017
8. Συνέντευξη από τον HR Manager κύριο Παπαδάκη Γεώργιο, 2017
9. Συνέντευξη από τον υπάλληλο Λογιστηρίου Χατζηάμμαλο Αντώνιο, 2017

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Διάγραμμα 1.1: Διαδοχικές συνιστώσες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ
2. Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα Τμημάτων Διοίκησης Ομίλου
3. Διάγραμμα 3.1: Μίκρο και μακρο – περιβάλλον
4. Διάγραμμα 4.1: Αλυσίδα Αξίας
5. Διάγραμμα 4.2: Κύκλος ζωής προϊόντος
6. Διάγραμμα 5.1: Πέντε (5) Δυνάμεις του Porter (Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων)
7. Διάγραμμα 5.2: Στρατηγικές Ομάδες
8. Διάγραμμα 5.3: Τρείς (3) Γενικές Στρατηγικές