

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Σχολή Οικονομικών Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ  
ΕΔΡΑ ΤΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

.....

**Μιχάλης Δ. Κωστόπουλος**

**Υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Τουριστικών  
Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**2019**



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

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«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:

**Μελέτη περίπτωσης ελληνικής εταιρίας τουριστικών επιχειρήσεων με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης**, 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

  
Όνοματεπώνυμο:  
Κωστόπουλος Μιχαήλ

Ημερομηνία: 01/10/2019

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Δήμο και Άννη.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγικό management, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την περίπτωση της ελληνικής εταιρίας "Χ" η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του στρατηγικού management, θα μελετηθούν τα κύρια στοιχεία του, ώστε εν κατακλείδι να επιλεγούν τόσο η κατάλληλη στρατηγική, όσο και ο τρόπος υλοποίησης και εφαρμογής της, καταλήγοντας στην υιοθέτηση των αποτελεσματικότερων μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου.

Η εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος, από το πρώτο έως και το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί μια θεωρητική ανάλυση του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ, η οποία εστιάζει στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία, στο πως θα διαμορφωθεί αλλά και θα υλοποιηθεί η στρατηγική, προκειμένου να επιτευχθεί η ανταπόκριση της επιχείρησης στις επιβολές των εξωτερικών παραγόντων που την επηρεάζουν και τέλος στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί την παρουσίαση του στρατηγικού σχεδιασμού της ελληνικής εταιρείας "Χ" με δραστηριοποίηση στον τομέα του τουρισμού. Με βάση το πρώτο – θεωρητικό- μέρος, θα αναλυθεί η παρούσα

θέση της εν λόγω επιχείρησης και εν συνεχεία θα παρουσιαστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι προτάσεις για την εφαρμογή της.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελίδα</b>
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	10
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	11
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1	Ορισμός και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	13
1.2	Εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	14
1.3	Υπόδειγμα μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
1.3.1	Ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	16
1.3.2	Διαμόρφωση στρατηγικής (αποστολή, σκοποί, στρατηγικές)....	17
1.3.3	Υλοποίηση στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) .....	19
1.3.4	Αξιολόγηση και έλεγχος.....	20
1.4	Ορισμός και σημασία της στρατηγικής.....	21
1.5	Στρατηγική λήψης αποφάσεων.....	21

## ΚΕΦΑΛΙΟ 2

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1	Εσωτερικό περιβάλλον.....	24
2.2	Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	24
2.2.1	Δομή.....	24
2.2.2	Κουλτούρα.....	25
2.2.3	Πόροι.....	25
2.2.4	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	26
2.3	Εξωτερικό περιβάλλον.....	28
2.3.1	Στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	28
2.3.1.1	Γενικευμένο περιβάλλον.....	29
2.3.1.2	Άμεσο περιβάλλον – περιβάλλον κλάδου.....	30
2.3.1.3	Εξέλιξη του κλάδου.....	34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1	Ανάλυση θέσης της επιχείρησης.....	37
3.1.1	S.W.O.T Analysis.....	37
3.1.2	Εταιρική αποστολή και σκοποί.....	38
3.2	Επιχειρηματική στρατηγική.....	39
3.2.1	Ηγεσία κόστους.....	41
3.2.2	Διαφοροποίηση.....	41
3.2.3	Εστίαση.....	42

3.3	Επιχειρησιακή στρατηγική.....	43
3.3.1	Στρατηγική κατεύθυνσης.....	43
3.3.2	Στρατηγική χαρτοφυλακίου.....	46
3.3.3	Γονική στρατηγική.....	49
3.4	Λειτουργική στρατηγική.....	49
3.5	Επιλογή της κατάλληλης στρατηγική – ανάπτυξη πολιτικών.....	51

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

4.1	Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.....	53
4.2	Στελέχωση.....	54
4.3	Ηγεσία - καθοδήγηση .....	54
4.4	Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.....	55
4.5	Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.....	57
4.6	Αξιολόγηση της επίδοσης .....	58



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### CASE STUDY

5.1	Ιστορικό εταιρείας.....	60
5.2	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	60
5.2.1	Ανάλυση της επιχείρησης “X”.....	60
5.2.2	Ανθρώπινοι πόροι.....	62
5.2.3	Πληροφοριακά συστήματα.....	62
5.3	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	62
5.3.1	Πολιτικό και νομικό περιβάλλον.....	63
5.3.2	Οικονομικό περιβάλλον.....	64
5.3.3	Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.....	66
5.3.4	Τεχνολογικό περιβάλλον.....	68
5.3.5	Περιβάλλον κλάδου – άμεσο περιβάλλον.....	69
5.3.6	Ανταγωνισμός.....	83
5.4	S.W.O.T analysis.....	84
5.4.1	Δυνάμεις.....	85
5.4.2	Αδυναμίες.....	86
5.4.3	Ευκαιρίες.....	88
5.4.4	Απειλές.....	89
5.5	Διαμόρφωση στρατηγικής.....	90
5.6	Προτάσεις.....	90

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, Δήμο και Άννη, που με τόσο κόπο με στήριξαν ώστε να φέρω εις πέρας τις σπουδές μου.

Στην σύζυγο μου Αλεξάνδρα και στα παιδιά μου Δήμο και Άννα που στερήθηκαν τον προσωπικό μου χρόνο κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Νικόλαο Γεωργόπουλο που με την βοήθειά του ολοκληρώθηκε η παρούσα εργασία.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1 Επιλεγμένοι οικονομικοί δείκτες. 2012-2018

Πίνακας 5.2 Επισκέπτες μουσείων και αρχαιολογικών χώρων – Εισπράξεις  
(Δεκέμβριος 2016 και Δεκέμβριος 2017)

Πίνακας 5.3 Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού της περιφέρειας Κρήτης  
2018

Πίνακας 5.4 Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού της περιφέρειας Κρήτης  
2017

Πίνακας 5.5 Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού της περιφέρειας Κρήτης  
2016

Πίνακας 5.6 Η απασχόληση στην περιφέρεια Κρήτης 2010 – 2018

Πίνακας 5.7 Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό δυναμικό 2018

Πίνακας 5.8 Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό δυναμικό 2017

Πίνακας 5.9 Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό δυναμικό 2016

Πίνακας 5.10 Περιφέρεια Κρήτης: Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και  
πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010 – 2017

Πίνακας 5.11 Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις – αφίξεις εσωτερικού

Πίνακας 5.12 Περιφέρεια Κρήτης: Επισκέπτες σε μουσεία / Αρχαιολογικούς  
χώρους 2010 – 2018

Πίνακας 5.13 Κυριότερες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της  
επιχείρησης “Χ”

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Διάγραμμα 1.2. Περιβάλλον της επιχείρησης

Διάγραμμα 1.3. Ιεράρχηση στρατηγικών

Διάγραμμα 2.1. Αλυσίδα αξίας

Διάγραμμα 2.2. Άμεσο περιβάλλον επιχείρησης

Διάγραμμα 2.3. Υπόδειγμα Porter

Διάγραμμα 3.1. Μήτρα Ανάλυσης S.W.O.T.

Διάγραμμα 3.2. Μήτρα B.C.G.

Διάγραμμα 4.1. Διάγραμμα αξιολόγησης και ελέγχου

Διάγραμμα 5.1. Αφίξεις ανά τρίμηνο 2005 – 2017

Διάγραμμα 5.2. Διανυκτερεύσεις ανά τρίμηνο 2005 - 2017

Διάγραμμα 5.3. Έσοδα ανά τρίμηνο 2005 – 2017

Διάγραμμα 5.4. Δαπάνη / Ταξίδι και μεταβολή της ανά τρίμηνο 2005 – 2017

Διάγραμμα 5.5. Δαπάνη / Διανυκτέρευση και μεταβολή της ανά τρίμηνο 2005 – 2017

Διάγραμμα 5.6. Μέση διάρκεια παραμονής και μεταβολή της ανά τρίμηνο 2005 – 2017

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η στρατηγική είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της. Καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί στη ουσία τη μετεξέλιξη της επιχειρηματικής πολιτικής και στρατηγικής και στόχος του είναι η διαμόρφωση και υλοποίηση των κατάλληλων για την επιχείρηση στρατηγικών, λαμβάνοντας υπόψιν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η διαφορά του στρατηγικού μάνατζμεντ από την επιχειρηματική πολιτική και στρατηγική, έγκειται στο ότι η δεύτερη πρωτίστως εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μην λαμβάνοντας υπόψιν τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπεριέχει τις επιδράσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζοντας όμως, κυρίως, στο γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

## 1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πολλοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές που σχετίζονται με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ με επιτυχία. Ωστόσο, υπάρχουν οργανισμοί, τα διοικητικά στελέχη των οποίων επιχειρούν να σχεδιάσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, υιοθετώντας στρατηγικές βασισμένες στη διαίσθηση, ενώ παράλληλα δεν θέτουν ξεκάθαρους και μετρήσιμους στόχους.

Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε εφήμερα αποτελέσματα, άλλα η ανοδική πορεία μπορεί εύκολα να ανατραπεί, αν για παράδειγμα, υπάρξουν καίριες αλλαγές στο περιβάλλον.

Τα διοικητικά στελέχη λοιπόν, καλούνται να εφαρμόσουν το στρατηγικό μάνατζμεντ με σκοπό να αναλύσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εφαρμόζοντας τις βέλτιστες πρακτικές ώστε να διατηρηθούν ανταγωνιστικές.

Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ θα εξελιχθεί σταδιακά περνώντας από τέσσερις φάσεις:

Φάση 1. Βασικό οικονομικός σχεδιασμός.

Στην φάση αυτή επιδιώκεται η βελτίωση του λειτουργικού ελέγχου με στόχο την επίτευξη του προϋπολογισμού.

Φάση 2. Σχεδιασμός βασισμένος σε προβλέψεις.

Στην ουσία είναι η αναζήτηση εκείνων των στρατηγικών που θα οδηγήσουν στη δυνατότητα μακροχρόνιας πρόβλεψης όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μια επιχείρησης.

Φάση 3. Σχεδιασμός με εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σχεδιασμός με εστίαση στη εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών του μακροπεριβάλλοντος ώστε να υπάρχει περιθώριο για στρατηγικό σχεδιασμό .

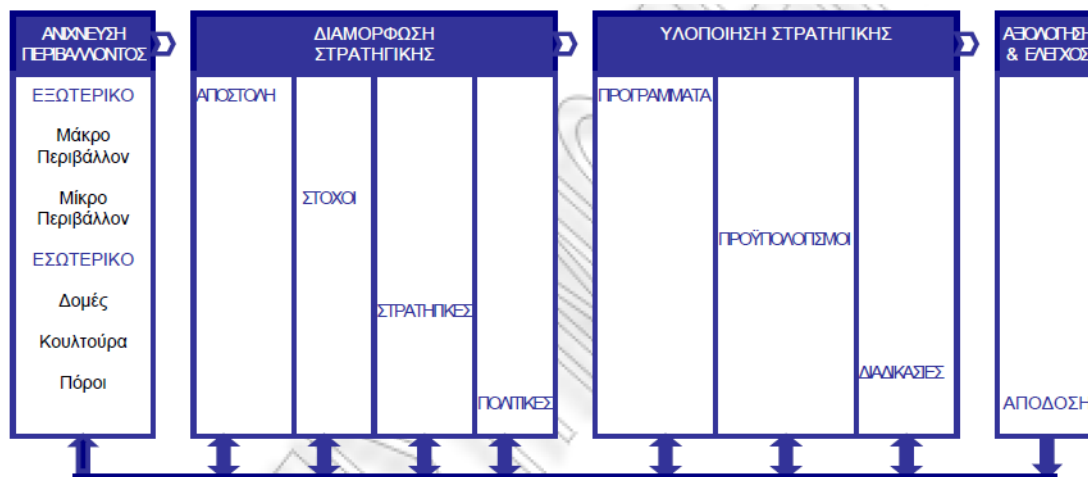
Φάση 4. Στρατηγικό μάνατζμεντ.

Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με την καλύτερη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης με στόχο της εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού μέλλοντος.

### **1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Τα στάδια που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουν ως εξής, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.1:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Διαμόρφωση στρατηγικής,.
- Υλοποίηση στρατηγικής.
- Αξιολόγηση και έλεγχος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Μοντέλο Στρατηγικού μάντζμεντ  
 ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Το στρατηγικό μάντζμεντ έχει ως αποστολή να ανιχνεύσει τις μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον, εξετάζοντας παράλληλα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που ορίζονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### 1.3.1 Ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά στις μεταβλητές που βρίσκονται εντός επιχείρησης και είναι αντικείμενο διαχείρισης από τη διοίκηση της. Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και μπορούν να οδηγήσουν τόσο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όσο και σε μειονέκτημα.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει σε μεγάλο βαθμό. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να προέρχονται, είτε από το λεγόμενο γενικευμένο περιβάλλον, που περιλαμβάνει δυνάμεις όπως οι κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και



πολιτικο-νομικές που δύνανται να επηρεάσουν το σύνολο των βιομηχανικών κλάδων. Είτε από το αποκαλούμενο άμεσο περιβάλλον, το οποίο στη ουσία αποτελεί το περιβάλλον του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αποτελείται από δυνάμεις όπως: οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές κ.α.

Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος που επηρεάζει την επιχείρηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Περιβάλλον της επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger

### 1.3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής (αποστολή, σκοποί, στρατηγικές)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι η ανάπτυξη εκείνων των μακροπρόθεσμων σχεδίων, που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη δυνατή διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών, λαμβάνοντας υπόψιν, της δυνάμεις και τις αδυναμίες που απορρέουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Περιλαμβάνει τη σύσταση επιχειρησιακής αποστολής η οποία θα υλοποιηθεί μέσω της δημιουργίας εκείνων των στρατηγικών που θα αποφέρουν ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους σκοπούς. Η αποστολή ενός οργανισμού φανερώνει και το λόγο ύπαρξης του. Δίνει μια περιγραφή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι θα κάνουμε στο μέλλον και στην ουσία διαφοροποιεί τον οργανισμό από του ανταγωνιστές.

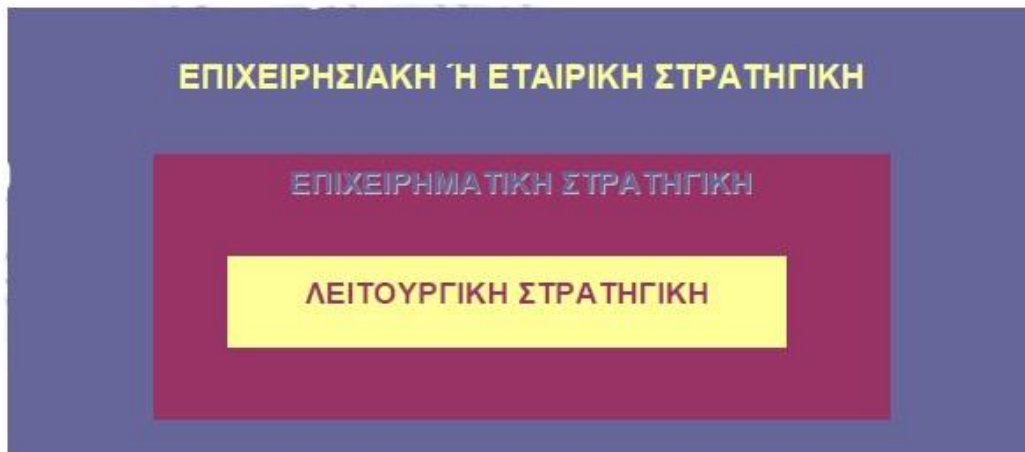
Οι σκοποί, είναι τα καθορισμένα με σαφήνεια, επιθυμητά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη μελλοντική λειτουργία της επιχείρησης και ορίζουν το τι και πότε χρονικά πρέπει να επιτευχθεί.

Η στρατηγική, είναι τα σχέδια εκείνα που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρία είδη.

- Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) εστιάζει στη διοίκηση και ανάπτυξη των γενικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) που σχεδιάζεται με σκοπό να αναπτύξει την ανταγωνιστική θέση του αντικειμένου της επιχείρησης (προϊόν η υπηρεσία), και
- Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) η οποία εστιάζει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι τρεις τύποι στρατηγικών πρέπει να συνδυαστούν ταυτόχρονα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ιεράρχησή τους είναι τέτοια ώστε τις καταστεί αλληλοσυμπληρούμενες και υποστηρικτικές η μια προς την άλλη.

Στο διάγραμμα 1.3 παρουσιάζεται η ιεράρχηση αυτών των πολιτικών. Όπως γίνεται αντιληπτό οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν της επιχειρηματικές, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

### 1.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες).

Η υλοποίηση της στρατηγικής, είναι η διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης, μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής εφαρμόζεται από τα στελέχη μέσου και κατώτερου επιπέδου και τελικώς ελέγχεται από τη διοίκηση της εταιρείας. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά αποφάσεις σχετικές με τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή των πόρων της επιχείρησης.

- **Προγράμματα:** Είναι οι εκθέσεις εκείνες που καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

- **Προϋπολογισμοί:** Αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και εστιάζουν στη χρηματοοικονομική ανάλυση του κόστους και του οφέλους ενός προγράμματος.
- **Διαδικασίες:** Είναι στη ουσία το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης και αποτελούν συστήματα αποτελούμενα από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν με σαφήνεια τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών της επιχείρησης.

#### 1.3.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία τα επιχειρησιακά αποτελέσματα που απορρέουν από τις επιχειρησιακές ενέργειες συγκρίνονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι τα τελικά στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ και έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στη σύνθεσή του κυρίως για δύο λόγους:

- 1 Με τη σύγκριση των πραγματικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων της λειτουργίας της επιχείρησης, μέσω των πληροφοριών που λαμβάνονται, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, ώστε να αντιμετωπίσει άμεσα, τυχόν προβλήματα που έχουν εντοπιστεί.
- 2 Λαμβάνοντας υπόψιν τα επιχειρησιακά σχέδια που έχουν αναπτυχθεί στο παρελθόν και τις πληροφορίες που έχουν προκύψει από την αξιολόγηση και τον έλεγχο τους, η διοίκηση μπορεί με ακρίβεια να καθορίσει τα στοιχεία που οδήγησαν στη επιτυχία ή στην αποτυχία εφαρμογής ενός πλάνου.

Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός αποκτά πείρα, θωρακίζοντας μελλοντικές εφαρμογές του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό, οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς έτσι ώστε, να περιορίζονται τα λάθη, να επαναπροσδιορίζονται τα δεδομένα και να υπάρχει η δυνατότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων.

#### **1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Για τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, μερικοί από τους οποίους δίνονται παρακάτω.

*<< Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου, ή, να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο>>*

**M. Porter**

*<< Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων>>*

**Johnson & Scholes**

#### **1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Τα διακριτικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η έμφασή του στη στρατηγική λήψης αποφάσεων. Καθώς ο οργανισμός μεγαλώνει σε μέγεθος και γίνεται πιο πολύπλοκος, μέσα σε ένα εξελισσόμενο αβέβαιο περιβάλλον, οι αποφάσεις γίνονται αυτομάτως πιο πολύπλοκες και δύσκολα υιοθετούμενες.

Αντίθετα με πολλές άλλες αποφάσεις που λαμβάνονται, οι στρατηγικές αποφάσεις ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο μέλλον ενός οργανισμού και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- 1 Σπάνιες.** Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και τυπικά δεν έχουν δείξει ότι θα ακολουθήσουν.
- 2 Βαρυσήμαντες.** Οι στρατηγικές αποφάσεις χρειάζονται ουσιώδους πόρους και απαιτούν μεγάλη δέσμευση των στελεχών όλων των επιπέδων.
- 3 Κατευθυντήριες:** Οι στρατηγικές αποφάσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές ενέργειες για τον οργανισμό.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 23-26
2. Wheelen T.L. and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 20

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα εσωτερικά εκείνα στοιχεία που θα αναδείξουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και τα οποία εν δυνάμει θα οδηγήσουν σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται στην ανάλυση και εξέταση τριών βασικών στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος. Της δομής, της κουλτούρας και τέλος, των διαθέσιμων πόρων

##### 2.2.1 Δομή της επιχείρησης

Είναι ο τρόπος εκείνος με τον οποίο η επιχείρηση είναι οργανωμένη, ως προς στη ροή εξουσίας, τη ροή εργασίας και τη ροή επικοινωνίας, ενώ αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η δομή είναι το μέσο που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να συντονίσει και να οργανώσει τις λειτουργίες και τις ενέργειες της επιχείρησης, με στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Ο τρόπος μέσω του οποίου θα επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι ο συντονισμός των στελεχών και των τμημάτων ώστε να λειτουργούν συλλογικά, με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Η δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει να επιλέγεται πολύ προσεκτικά, λαμβάνοντας υπόψιν



τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες βασικών δομών:

- 1 Η απλή δομή.** Σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση λειτουργεί κάτω από τον απόλυτο έλεγχο του ιδιοκτήτη.
- 2 Η λειτουργική δομή.** Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της, οι επικεφαλές των οποίων αναφέρονται απευθείας στο γενικό διευθυντή.
- 3 Η πολυτμηματική δομή.** Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση διαιρείται σε επιμέρους μονάδες ανάλογα με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές.

### **2.2.2 Κουλτούρα της επιχείρησης**

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο εκείνο που καθορίζει τη μοναδικότητα της επιχείρησης και την κάνει να ξεχωρίζει. Είναι στην ουσία, το σύνολο των αξιών και των πιστεύω, τα οποία είναι κοινώς αποδεκτά στους κόλπους της επιχείρησης και καθορίζουν το πλαίσιο συμπεριφορών αλλά και τον τρόπο εργασίας.

Η κουλτούρα είναι βαρύνουσα σημασίας για το στρατηγικό μάνατζμεντ καθώς σε περίπτωση που δεν εναρμονίζεται με αυτό, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν εσωτερικές συγκρούσεις που θα οδηγήσουν σε αποτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### **2.2.3 Πόροι της επιχείρησης**

Οι πόροι της επιχείρησης είναι τα μέσα που διαθέτει για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Διακρίνονται σε: ανθρώπινους, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις γνώσεις την εμπειρία και τις ικανότητες του έμψυχου δυναμικού, φυσικούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τις πρώτες ύλες, άυλους,

για παράδειγμα η τεχνογνωσία και η φήμη της επιχείρησης και σε χρηματοοικονομικούς, όπως τα κεφάλαια η πιστοληπτική και η δανειοληπτική ικανότητα.

#### **2.2.4 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας**

Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από συνδεδεμένες δραστηριότητες οι οποίες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Ξεκινάει από τις πρώτες ύλες που αποκτώνται από τους προμηθευτές και συνεχίζει προχωρώντας σε δραστηριότητες όπως η παραγωγή και το μάρκετινγκ των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Καταλήγει στη διανομή των τελικών αγαθών στους καταναλωτές.

Οι συνδεδεμένες αυτές δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική παραγωγή του προϊόντος, στην πώληση, στη διανομή και τέλος στην υποστήριξη του μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που παρέχουν την κατάλληλη υποδομή, υποστήριξη και το συντονισμό των κύριων διαδικασιών.

Ως κύριες δραστηριότητες λογίζονται:

- Η διαχείριση εισροών. Αποτελείται από την παραλαβή, την αποθήκευση, την εσωτερική διακίνηση και τον έλεγχο των πρώτων υλών.
- Οι λειτουργίες. Είναι οι δραστηριότητες που ουσιαστικά μετατρέπουν τις πρώτες ύλες σε τελικό προϊόν. Αποτελούνται από την κατασκευή, τον ποιοτικό έλεγχο και τη συντήρηση των μηχανών.
- Η διαχείριση των εκροών. Περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, αποθήκευση και διάθεση του τελικού προϊόντος στους αγοραστές.
- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις. Είναι οι δραστηριότητες εκείνες που αναλαμβάνουν τη γνωστοποίηση του προϊόντος στους αγοραστές,

τμηματοποιούν την αγορά με στόχο την καλύτερη δυνατή κάλυψή της αλλά και την αναγνώριση τμημάτων αυτής που δεν είναι αποδοτικά.

- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Στοχεύουν στη διατήρηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση (εγγυήσεις).

Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

- Η προμήθεια. Που αποσκοπεί στο σωστό εφοδιασμό σε υλικά και υπηρεσίες για κάθε στάδιο της παραγωγής
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Είναι η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της τεχνολογίας, αλλά και των πρακτικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και αφορά σε όλα τα στάδια της παραγωγής.
- Η υποδομή της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη γενική διεύθυνση, την οικονομική διεύθυνση άλλα και τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν την όλη λειτουργία της.
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει και να εξελίξει τα υφιστάμενα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ικανότητες τους. Επιπλέον, αναλαμβάνει τη στελέχωση της επιχείρησης με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους.

Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της αλυσίδας αξίας για ένα παραγόμενο προϊόν.



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 : Αλυσίδα αξίας

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger

### 2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους παράγοντες εκείνους που δρουν εκτός του ελέγχου της και επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, υπάρχουν κοινές παράμετροι που τις επηρεάζουν. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποσκοπεί στην αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών έτσι ώστε αυτές να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης.

#### 2.3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο περιβάλλον, και το άμεσο περιβάλλον ή αλλιώς το περιβάλλον του κλάδου. Το γενικευμένο

περιβάλλον περιλαμβάνει: κοινωνικές δυνάμεις, τεχνολογικές δυνάμεις, πολιτικο-νομικές δυνάμεις και οικονομικές δυνάμεις. Το περιβάλλον του κλάδου περιλαμβάνει τους μετόχους της επιχείρησης, τους προμηθευτές και τους πελάτες της, τους εργαζόμενους, τους ανταγωνιστές, την κυβέρνηση, τους πιστωτές και τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος.

### **2.3.1.1 Γενικευμένο περιβάλλον**

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή στη λήψη αποφάσεων καθώς και στη λειτουργία της επιχείρησης και τις οποίες οι διοίκηση δεν είναι σε θέση να επηρεάσει ούτε στο ελάχιστο. Οι δυνάμεις που το συνθέτουν είναι οι εξής:

#### **Κοινωνικές δυνάμεις**

Είναι οι δυνάμεις που αναφέρονται στο ευρύτερο πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Είναι το σύνολο των ηθικών κανόνων και αξιών και τα κοινώς, από την κοινωνία, αποδεκτά ιδανικά. Παραδείγματα κοινωνικών δυνάμεων είναι: Το επίπεδο μόρφωσης της κοινωνίας, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, η οικογενειακές δομές, η υπογεννητικότητα ή ο βαθμός αύξησης του πληθυσμού και οι αλλαγές στις τάσεις διαβίωσης.

#### **Τεχνολογικές δυνάμεις**

Αφορούν στις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια αγορά και οι οποίες είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Αν η επιχείρηση καταφέρει να συμπορευτεί με τις νέες τεχνολογικές τάσεις και να τις υιοθετήσει μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίθετη περίπτωση, αν μείνει "πίσω" στις τεχνολογικές εξελίξεις, μπορεί να απωλέσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της. Παραδείγματα των τεχνολογικών δυνάμεων είναι: Οι κυβερνητικές αλλά και

βιομηχανικές δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη, η προστασία κάποιων πατέντας, τα νέα προϊόντα, η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της υιοθέτησης αυτοματισμών, η διαθεσιμότητα του διαδικτύου και η υποδομή των τηλεπικοινωνιών.

### **Πολιτικο-νομικές δυνάμεις**

Οι πολιτικο-νομικές δυνάμεις αναφέρονται στο νομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Αποτελούνται από τους νόμους και τους πολιτικούς φορείς εκείνους που δύναται να μεταβληθούν, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ευκαιρίες ή απειλές. Η εξέταση των συγκεκριμένων δυνάμεων είναι καθοριστικής σημασίας όταν η δραστηριοποίηση της επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον. Παραδείγματα των πολιτικο-νομικών δυνάμεων είναι: οι νόμοι περιβαλλοντολογικής προστασίας, οι φορολογικοί νόμοι, οι κανονισμοί που διέπουν το διεθνές εμπόριο, η νόμοι που αφορούν στις προσλήψεις η προαγωγές των εργασιακού προσωπικού και η σταθερότητα ης διακυβέρνησης.

### **Οικονομικές δυνάμεις**

Είναι οι δυνάμεις εκείνες που δύναται να επηρεάσουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφορούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη όπως τα επιτόκια, το ΑΕΠ, ο δείκτης πληθωρισμού, τα επίπεδα της ανεργίας, τη διαθεσιμότητα και το κόστος της ενέργειας και το μέσο εισόδημα.

#### **2.3.1.2 Άμεσο περιβάλλον – περιβάλλον κλάδου**

Το περιβάλλον του κλάδου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αποτελείται από τις δυνάμεις εκείνες που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την ένταση

του ανταγωνισμού αλλά και τη φύση του, οδηγώντας τη διοίκηση της επιχείρησης στην υιοθέτηση των καταλληλότερων στρατηγικών.

Οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, η τοπική κοινωνία, οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, οι εμπορικοί σύλλογοι και οι εργαζόμενοι είναι οι δυνάμεις εκείνες που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι πέντε κύριες δυνάμεις με τη μεγαλύτερη επιρροή για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ή κλάδου είναι:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2:** Άμεσο περιβάλλον επιχείρησης

**ΠΗΓΗ:** Επιχειρηματικά σχέδια, Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, 2014

### Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο στην ουσία μεταβάλλει τα μερίδια που οι επιχειρήσεις κατέχουν στην αγορά και δημιουργεί ανακατανομές σε αυτά, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο την επιθυμία των επιχειρήσεων για αύξησή τους. Συνεπώς, στις τάξεις του κλάδου δημιουργούνται απειλές που

οξύνουν τον ανταγωνισμό και εξαρτώνται από τα πιθανούς περιορισμούς εισόδου νέων επιχειρήσεων αλλά και την αντίδραση που αναμένεται από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές. Κύριοι περιορισμοί εισόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο είναι: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής και τα έξοδα εκπαίδευσης που προκύπτουν από τις εσωτερικές αλλαγές που πραγματοποιεί η επιχείρηση.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Στις περισσότερες βιομηχανίες οι οργανισμοί είναι αλληλεξαρτώμενοι. Μία ανταγωνιστική κίνηση μιας επιχείρησης αναμένεται να έχει αξιοπρόσεκτες επιδράσεις στους ανταγωνιστές της. Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις προσδιορίζεται από τις εξής παραμέτρους: αριθμός ανταγωνιστών, ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας, χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, ύψος σταθερών εξόδων, ικανότητα παραγωγής και φραγμούς εξόδου.

### **Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα**

Αυτό που καθιστά ένα προϊόν υποκατάστατο είναι η φαινομενική διαφορετικότητά του, που όμως ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με άλλα προϊόντα που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων καθορίζει τη ζήτησή του, ενώ η ένταση της απειλής εξαρτάται από τον αριθμό υποκατάστατων, την τιμή, αλλά και την τάση του καταναλωτή προς τα υποκατάστατα προϊόντα.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

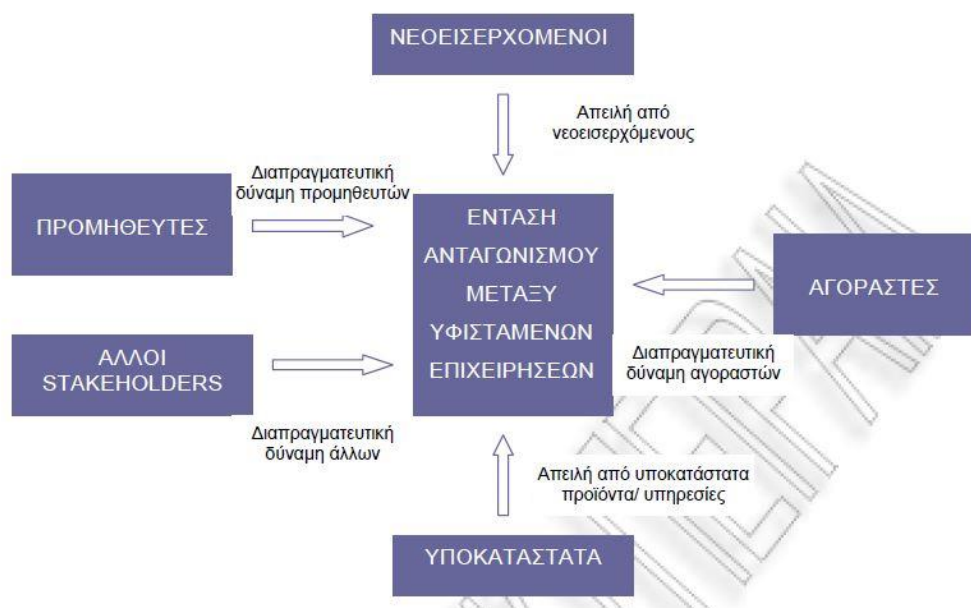
Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να οδηγούν τις τιμές σε μείωση, η μέσω της απαίτησης για προϊόντα ή υπηρεσίες με μεγαλύτερη ποιότητα. Οι παράγοντες που δίνουν δύναμη στους



αγοραστές είναι: η πιθανή εξάρτηση της επιχείρησης από τον αγοραστή, η δυνατότητα κάθετης παραγωγής, οι εναλλακτικές επιλογές προμηθευτών, το μικρό κόστος αλλαγής ενός προμηθευτή, η ευαισθησία στην επιρροή της τιμής.

### Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω τις δυνατότητας ελέγχου των τιμών και της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι προμηθευτές ισχυροποιούνται όταν ισχύει κάτι από τα παρακάτω: μικρός αριθμός προμηθευτών που οδηγεί σε ολιγοπώλιο, μοναδικότητα του προϊόντος, μη ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, ικανότητα του προμηθευτή να παράγει το ίδιο τελικό προϊόν με τον αγοραστή.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3** Υπόδειγμα Porter

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger

### Λοιποί Ενδιαφερόμενοι

Το υπόδειγμα του Porter, στην εξελιγμένη του μορφή, περιλαμβάνει και μια έκτη δύναμη. Εκείνη των λοιπών ενδιαφερόμενων. Σε αυτούς συγκαταλέγονται: η τοπική κοινωνία, οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, οι εμπορικοί σύλλογοι, οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές και οι κυβερνήσεις. Η σημαντικότητα των δυνάμεων αυτών μπορεί να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

#### **2.3.1.3 Εξέλιξη του κλάδου**

Οι περισσότεροι κλάδοι εξελίσσονται περνώντας από μία σειρά σταδίων. Την ανάπτυξη ακολουθεί η ωρίμανση και τέλος η παρακμή. Η επιρροή των προαναφερθέντων έξι δυνάμεων διαφέρει ανάλογα με το στάδιο της εξέλιξης στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος ζωής του κλάδου μας βοηθά να εξηγήσουμε και να προβλέψουμε τις τάσεις ανάμεσα σε αυτές τις δυνάμεις που δημιουργούν τον ανταγωνισμό.

Όταν ο κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, οι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν ανεξαρτήτου τιμής, καθώς ικανοποιούν με αυτόν τον τρόπο την ιδιαίτερη ανάγκη τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε τμηματοποιημένες αγορές όπου καμία επιχείρηση δεν κατέχει ηγετική θέση στη διάθεση του προϊόντος, ενώ το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι μεγάλο, οδηγώντας σε μείωση των τιμών. Το μέτρο αντίδρασης των επιχειρήσεων του κλάδου είναι η προσπάθεια διαφοροποίησης του προϊόντος με σκοπό την αποφυγή του πόλεμου τιμών.

Όταν ο κλάδος μπαίνει στο στάδιο της ωρίμανσης, τα προϊόντα χαρακτηρίζονται ως κοινά και έτσι δημιουργείται ένας κλάδος όπου υπάρχει συσσώρευση προϊόντων ενώ, το κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η τιμή του προϊόντος και η κατανάλωση επηρεάζεται κυρίως από την καλύτερη “επικοινωνία” του προϊόντος.

Καθώς ο κλάδος εισέρχεται στο στάδιο της παρακμής, τα ποσοστά των πωλήσεων μειώνονται και οι επιχειρήσεις πλέον αναζητούν εναλλακτικές μορφές δραστηριότητας. Κύριο χαρακτηριστικό της παρακμής ενός κλάδου είναι η συγκέντρωση γύρω από λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις με έντονο μεταξύ τους ανταγωνισμό.

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 111.
2. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 113.
3. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 74.
4. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 82.
5. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 83 – 86.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 3.1 Ανάλυση θέσης της επιχείρησης

Η διαμόρφωση στρατηγικής, συχνά αναφερόμενη και ως στρατηγικός σχεδιασμός ή και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης.

Ξεκινά με την ανάλυση της θέσης της επιχείρησης, δηλαδή την προσπάθεια εύρεσης του στρατηγικού συνδυασμού μεταξύ των ευκαιριών που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον και των δυνάμεων του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα ασχολείται με τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αδυναμίες του εσωτερικού.

##### 3.1.1 S.W.O.T Analysis

Στο πέρασμα των χρόνων η S.W.O.T ανάλυση είναι αυτή που έχει αποδειχθεί ως η πιο διαχρονική αναλυτική τεχνική του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το ακρωνύμιο S.W.O.T είναι στην ουσία οι Δυνάμεις (**S**trengths), οι Αδυναμίες (**W**eaknesses), οι Ευκαιρίες (**O**pportunities) και οι Απειλές (**T**hreats).

Οι στρατηγικοί αυτοί παράγοντες επεξεργαζόμενοι μέσω της S.W.O.T ανάλυσης τελικά μας παρουσιάζουν όχι μόνο τον πυρήνα του ανταγωνισμού, τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού, αλλά και τις ευκαιρίες τις οποίες η επιχείρηση δεν δύναται να εκμεταλλευτεί λόγω της έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

Κατά την εφαρμογή της S.W.O.T ανάλυσης κατασκευάζεται μία μήτρα αποτελούμενη από τέσσερα τετράγωνα στην κορυφή των οποίων βρίσκονται οι τέσσερις δυνάμεις που αυτή εξετάζει. (Διάγραμμα 2.3)

Εσωτερικά θέματα	Δυνατά Σημεία Strengths	Αδύνατα σημεία Weaknesses
Εξωτερικά θέματα	Ευκαιρίες Opportunities	Απειλές Threats
	Θετικά	Αρνητικά

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Μήτρα ανάλυσης S.W.O.T**

**ΠΗΓΗ:**<https://aspectsofmarketing.wordpress.com/2015/09/04/swot-analysis/>

Η ανάλυση αυτή είναι αποτελεσματικότερη όταν διενεργείται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και όχι στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή για έναν συνδυασμό επιμέρους αναλύσεων που βοηθά στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικότερου σχεδιασμού.

#### **3.1.2 Εταιρική αποστολή και σκοποί**

Προτού εφαρμοστούν και αξιολογηθούν εναλλακτικές στρατηγικές, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να προβεί σε επανεξέταση της υπάρχουσας αποστολής και των σκοπών. Ακόμα και κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να εστιάζουν στις εναλλακτικές και τις πιθανές ενέργειες αντί στο πως θα εκπληρωθεί η

αποστολή της επιχείρησης και θα επιτευχθούν οι σκοποί της. Αυτή η τάση είναι πολύ ελκυστική, καθώς είναι πολύ πιο εύκολη η ενασχόληση με εναλλακτικές πρακτικές και ενέργειες που υπάρχουν στο παρόν, από την ενασχόληση με την ολοκλήρωση της αποστολής της επιχείρησης και την επίτευξη των μελλοντικών σκοπών της.

Προβλήματα στην επίδοση μπορούν να προκύψουν από μία ανεπαρκή δήλωση της αποστολής, η οποία μπορεί να είναι είτε πολύ ευρεία, είτε πολύ περιορισμένη. Αν η αποστολή δεν παρέχει μια κοινή γραμμή για τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, είναι πιθανό να μην υπάρχει σαφήνεια για το που αυτή οδεύει. Οι σκοποί και η αποστολή μπορεί να αλληλο-αντικρούονται. Τα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο αντί να ενώνονται κάτω από μία αποστολή και να ανταγωνίζονται τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Οι σκοποί της επιχείρησης μπορούν επίσης να μην επικοινωνηθούν επαρκώς. Μπορούν είτε να εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμους λειτουργικούς στόχους, είτε να είναι τόσο γενικώς δηλωμένοι ώστε να παρέχουν ελάχιστη καθοδήγηση. Όταν ισχύουν τα παραπάνω, τότε είτε οι στρατηγικές θα πρέπει να αλλαχθούν με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης, είτε οι σκοποί θα πρέπει να αναθεωρηθούν και να τεθούν σε μια πιο ρεαλιστική βάση.

Συμπερασματικά, οι σκοποί θα πρέπει να βρίσκονται υπό καθεστώς διαρκούς αναθεώρησης ώστε να διασφαλίζεται η χρησιμότητά τους.

### **3.2 Επιχειρηματική στρατηγική**

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, ή των προϊόντων/υπηρεσιών που αυτή διαθέτει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι: ανταγωνιστική, δηλαδή να μάχεται έναντι όλων των

ανταγωνιστών της με σκοπό τη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή, συνεργατική, δηλαδή να υπάρχει συνεργασία μεταξύ ορισμένων ανταγωνιστών με σκοπό την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Σε αντίθεση με την επιχειρησιακή στρατηγική η οποία θέτει το ερώτημα για το ποιας βιομηχανίας θα πρέπει η επιχείρηση να είναι μέλος, η επιχειρηματική στρατηγική θέτει το ερώτημα για το αν θα πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί ή να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της.

Με βάση τον Porter η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Θα πρέπει να υπάρξει ανταγωνισμός με βάση το χαμηλότερο κόστος και πιθανόν με τη χαμηλότερη τιμή, ή θα πρέπει να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες με βάση την ποιότητα και τις παροχές;
- Θα πρέπει να υπάρξει σφοδρός ανταγωνισμός με τους κύριους ανταγωνιστές για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, ή, θα πρέπει να εστιάσουμε σε μικρότερο, αλλά επίσης αποδοτικό, εύρος της αγοράς;

Προτείνονται λοιπόν τρεις τύποι βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών: Η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση.

### **3.2.1 Ηγεσία κόστους**

Η ηγεσία κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική βασισμένη στο χαμηλότερο κόστος που στοχεύει την ευρεία μαζική αγορά. Λόγω του χαμηλότερου κόστους και όντας ηγέτιδα στον τομέα αυτό, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαθέσει τα προϊόντα του σε χαμηλότερη τιμή από ότι οι ανταγωνιστές του και παρόλα αυτά να έχει ένα ικανοποιητικό κέρδος. Το παραπάνω έχει εφαρμογή ακόμα και όταν η επιχείρηση δεν λειτουργεί με το μικρότερο κόστος στον κλάδο, αρκεί να έχει χαμηλότερο κόστος από



τους ανταγωνιστές της. Μια θέση χαμηλότερου κόστους δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αμύνεται έναντι των ανταγωνιστών. Το χαμηλότερο κόστος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μακροχρόνια οφέλη σε περιόδους σκληρού ανταγωνισμού. Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, της δίνει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ έναντι στους προμηθευτές της λόγω του ότι αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες ενώ η χαμηλότερη τιμή του τελικού προϊόντος λειτουργεί ως αποτρεπτικός παράγοντας εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς θα πρέπει άμεσα να ανταγωνιστούν το πλεονέκτημα ενός ηγέτη κόστους. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, ένας ηγέτης κόστους τείνει να έχει μια απόδοση επένδυσης άνω του μέσου όρου.

### **3.2.2 Διαφοροποίηση**

Η διαφοροποίηση στοχεύει στη ευρεία αγορά και συνεπάγεται τη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που γίνεται από την αγορά αντιληπτό ως μοναδικό. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση δύναται να υπερτιμήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι πτυχές της διαφοροποίησης είναι πολλές και μπορεί να εστιάζουν στο ίδιο το προϊόν, στην τεχνολογία και στα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται, στο μάρκετινγκ ή στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η διαφοροποίηση είναι μια βιώσιμη στρατηγική που επιτρέπει άνω του μέσου όρου απόδοση, βασιζόμενη στην αφοσίωση των αγοραστών στο προϊόν, ενώ δημιουργεί μικρότερη ευαισθησία τους στην επίδραση της τιμής. Επίσης, η αφοσίωση των αγοραστών στο προϊόν ή στην επιχείρηση λειτουργεί και ως αποτρεπτικός παράγοντας εισχώρησης νέων επιχειρήσεων στην αγορά καθώς θα πρέπει να εξελίξουν - διαφοροποιήσουν με κάποιο τρόπο το προϊόν τους ώστε να είναι ανταγωνιστικοί.

### 3.2.3 Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης στοχεύει στην επιλογή ενός πιο συγκεκριμένου τομέα ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτήν τη στρατηγική, στην ουσία εστιάζουν σε ένα μεμονωμένο κομμάτι της αγοράς επιλέγοντας να αγνοήσουν τα υπόλοιπα. Η επιχείρηση ως τακτική προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μικρό αυτό κομμάτι της αγοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική της εστίασης έχει δύο τρόπους εφαρμογής:

- Την εστίαση με βάση το κόστος, δηλαδή την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους και άρα να παρέχει τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.
- Την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, δηλαδή την προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν που παρέχει σε στοχευμένο τμήμα της αγοράς και να το καθιερώσει στη συνείδηση του κόσμου ως μοναδικό.

Και οι δύο εκφάνσεις της στρατηγικής εστίασης, εστιάζουν στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα τμήματα στόχους και τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς.

Για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική εστίασης πρέπει να στοχεύει τμήματα της αγοράς που είτε, αποτελούνται από αγοραστές με ιδιαίτερες ανάγκες, είτε, εξυπηρετούνται από συστήματα παραγωγής και διανομής που διαφέρουν από εκείνα των υπόλοιπων τμημάτων του κλάδου.

Το εύρος της απόδοσης είναι καθαρά θέμα του βαθμού εστίασης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από το αν το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί για εστίαση, είναι πραγματικά διαφορετικό από τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς.

### **3.3 Επιχειρησιακή στρατηγική**

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κατά κύριο λόγο με την επιλογή της κατεύθυνσης για το σύνολο της επιχείρησης, αλλά και με τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων των προϊόντων ή των τομέων δράσης της. Το παραπάνω ισχύει είτε πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση, είτε πρόκειται για έναν πολυεθνικό οργανισμό.

Η επιχειρησιακή στρατηγική λοιπόν, αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση ως σύνολο, ασχολείται με τρία βασικά θέματα:

1. Το συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση και την περισυλλογή (Στρατηγική κατεύθυνσης)
2. Τους κλάδους ή τις αγορές μέσα στους οποίους η επιχείρηση δρα και ανταγωνίζεται με τα προϊόντα της και τις επιχειρηματικές της μονάδες (Στρατηγική χαρτοφυλακίου)
3. Τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης συντονίζει τις δραστηριότητες της, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί τις δυνατότητες ανάμεσα στις γραμμές προϊόντων και στις επιχειρηματικές μονάδες (Γονική στρατηγική)

#### **3.3.1 Στρατηγική κατεύθυνσης**

Όπως κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα, πρέπει να ακολουθήσουν μια επιχειρηματική στρατηγική με σκοπό να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση τους, έτσι και κάθε οργανισμός πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό του απαντώντας σε τρία βασικά ερωτήματα:

1. Θα πρέπει να υπάρξει διεύρυνση, περιορισμός ή διατήρηση των λειτουργιών;
2. Θα πρέπει να υπάρξει εστίαση στους κύκλους του συγκεκριμένου κλάδου, ή να υπάρξει διαφοροποίηση με την επιλογή άλλων κλάδων;
3. Αν ο σκοπός είναι η εθνική ή η παγκόσμια ανάπτυξη, θα πρέπει αυτό να επιτευχθεί μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης, της εξαγοράς ή της συγχώνευσης με άλλες επιχειρήσεις, ή μέσω της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών;

Η στρατηγική κατεύθυνσης αποτελείται από τρεις πιθανούς προσανατολισμούς:

- Προσανατολισμός ανάπτυξης, δηλαδή επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Προσανατολισμός σταθερότητας, δηλαδή τη διατήρηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και
- Προσανατολισμός περισυλλογής, δηλαδή τη μείωση της έντασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### Στρατηγικές ανάπτυξης

Η εξασφάλιση ευημερίας μίας επιχείρησης προϋποθέσει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά χρησιμοποιώντας τις παρακάτω επί μέρους στρατηγικές:

- **Συγχωνεύσεις:** Είναι η πρακτική κατά την οποία οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάσουν τις λειτουργίες τους μέσω της συναλλαγής μετοχών με τελικό αποτέλεσμα την επικράτηση μίας από αυτές.

- **Εξαγορές:** Είναι η πρακτική κατά την οποία μία επιχείρηση απορροφά σε απόλυτο βαθμό μια άλλη.
- **Στρατηγικές συμμαχίες:** Είναι η συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων εταιριών στο να μοιραστούν τους πόρους ή τις ιδικές ικανότητες της κάθε μίας για να επιτύχουν τους στόχους.

### Στρατηγικές σταθερότητας

Με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση συνεχίζει τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες χωρίς καμία ουσιαστική αλλαγή κατεύθυνσης. Υπάρχουν τρεις μορφές της στρατηγικής σταθερότητας:

- **Η στρατηγική καμίας αλλαγής,** η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι δεν θα υπάρξει καμία αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, οδηγώντας έτσι την επιχείρηση στη διατήρηση της υπάρχουσας στρατηγικής.
- **Η στρατηγική συγκομιδής κερδών,** η οποία υποδεικνύει τη μείωση των δαπανών με σκοπό την άμεση αύξηση των κερδών.
- **Η στρατηγική παύσης,** η οποία επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών και σκοπό έχει την ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

### Στρατηγικές περισυλλογής

Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και οφείλουν να διευθετήσουν τις αδυναμίες τους. Υπάρχουν οι εξής τέσσερις στρατηγικές περισυλλογής:

- **Η στρατηγική αναστροφής,** η οποία χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση δέχεται σημαντικές πιέσεις από το εσωτερικό και το

εξωτερικό της περιβάλλον και είναι επιτακτική ανάγκη να προβεί σε αλλαγές προκειμένου να επιβιώσει και να βελτιώσει την αποδοτικότητά της.

- **Η στρατηγική της αιχμαλωσίας**, με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση γίνεται ο αποκλειστικός πάροχος προϊόντων ή υπηρεσιών μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση από αυτήν.
- **Η στρατηγική αποεπένδυσης**, η οποία εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που δεν μπορούν να ανακάμψουν και αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τον κλάδο.
- **Η στρατηγική ρευστοποίησης ή χρεοκοπίας**, η οποία εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε άκρως δυσχερή θέση και δεν μπορεί να ανακάμψει. Η ρευστοποίηση είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η χρεοκοπία είναι στην ουσία εγκατάλειψη τα διοίκησης της εταιρείας με σκοπό έναν ευνοϊκό διακανονισμό για τις υποχρεώσεις της.

### **3.3.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου**

Μια από τις δημοφιλέστερες πρακτικές για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής σε ένα πολυσύνθετο οργανισμό είναι η ανάλυση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Με την ανάλυση του χαρτοφυλακίου η επιχείρηση εξετάζει τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες σαν μια σειρά επενδύσεων που αποσκοπούν σε δημιουργία κέρδους. Οι γραμμές προϊόντων και οι επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν ένα χαρτοφυλάκιο το οποίο η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει υπό συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη απόδοση των

χρηματικών επενδύσεών της. Η πιο γνωστή προσέγγιση είναι αυτή του Boston Consulting Group.

Η μήτρα B.C.G απεικονίζει το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ως χάρτης προκειμένου να εντοπιστεί η θέση που καταλαμβάνουν τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές μονάδες, χρησιμοποιώντας κριτήρια της αξιολόγησης του ύψους του σχετικού μεριδίου αγοράς και την αξιολόγηση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς. Κάθε προϊόν ή επιχειρησιακή μονάδα, απεικονίζεται στη μήτρα με έναν κύκλο ανάλογου μεγέθους με το ποσοστό συνεισφοράς τους στα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης.



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Μήτρα B.C.G

ΠΗΓΗ: Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2013

Σύμφωνα με το διάγραμμα 3.2, τα προϊόντα ή οι μονάδες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Χρυσορυχεία: Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που είναι επιτυχημένα και καταξιωμένα στην αγορά και φέρνουν θετικά αποτελέσματα. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα ξοδεύονται στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς ενώ το πλεόνασμα επενδύεται στα αμφίβολα προϊόντα.
- Αστέρια: Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που κατέχουν ηγετική θέση μέσα σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά. Τα αποτελέσματα που παράγουν επενδύονται στα ίδια ενώ μετατρέπονται σε χρυσορυχεία όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ελαττωθεί.
- Αμφίβολα: Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές αλλά κατέχουν μικρά μερίδια αυτών. Η προοπτική που έχουν είναι να μετατραπούν σε αστέρια με την προϋπόθεση ότι θα γίνουν οι κατάλληλες σχετικές ενέργειες και ότι η αγορά θα εξακολουθήσει να έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η χρηματοδότησή τους προέρχεται από τα προϊόντα ή τις μονάδες που κατατάσσονται ως χρυσορυχεία.
- Προβληματικά: Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που δραστηριοποιούνται σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ταυτόχρονα κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς. Αποτελούν λοιπόν πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς δεν έχουν καμία προοπτική κερδοφορίας ή ανάπτυξης.



### **3.3.2 Γονική στρατηγική**

Η γονική στρατηγική εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η εκάστοτε μονάδα λειτουργεί με βάση τους πόρους και τις ικανότητες που έχει και οι οποίες δύνανται να δημιουργήσουν αξία για το σύνολο του οργανισμού. Το παραπάνω επιτυγχάνεται μέσω της εστίασης στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού, σε συνδυασμό με τους πόρους, τις δεξιότητες, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Η συγκεκριμένη ανάλυση θα οδηγήσει στη επιλογή νέων, κατάλληλων μονάδων, αλλά και στον “σοφότερο” τρόπο διοίκησης των ήδη υπαρχόντων. [1]

Τα στάδια αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνουν:

1. Εξέταση των μονάδων ξεχωριστά, με όρους παραγόντων επιτυχίας.
2. Εξέταση των μονάδων ξεχωριστά, αναφορικά με τους τομείς που επιδέχονται βελτίωσης.
3. Ανάλυση της συμβατότητας του οργανισμού ως σύνολο με την εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα.

### **3.4 Λειτουργικές στρατηγικές**

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των μονάδων της επιχείρησης μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η στρατηγική αυτή είναι υποστηρικτική ως προς την επιχειρηματική στρατηγική και κύριο μέλημά της είναι η δημιουργία και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επιχείρηση καλείται, στη φάση αυτή, να πάρει αποφάσεις σχετικά με τις λειτουργίες της, εξετάζοντας αν αυτές θα ασκούνται εσωτερικά από την επιχείρηση ή αν θα ανατεθούν σε εξωτερικές εταιρίες-παρόχους.

Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπως, το μάρκετινγκ, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη κ.α. και πρέπει να είναι προσανατολισμένα στην επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. [2] Τα είδη λειτουργικής στρατηγικής είναι τα εξής [3]:

- **Στρατηγική μάρκετινγκ:** Σχετίζεται με τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή του προϊόντος.
- **Χρηματοοικονομική στρατηγική:** Ασχολείται με τη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης και έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της.
- **Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης:** Ασχολείται με τη βελτίωση του προϊόντος μέσω της έρευνας αναζητώντας καινοτόμες ιδέες που θα διαφοροποιήσουν το προϊόν από τα ανταγωνιστικά προς αυτό προϊόντα.
- **Στρατηγική παραγωγής:** Καθορίζει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος καθώς και τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.
- **Στρατηγική ανθρώπινων πόρων:** Ασχολείται με την επιλογή, διαχείριση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- **Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων:** Ασχολείται με τη ροή της απαραίτητης πληροφορίας εντός και εκτός επιχείρησης.

### 3.5 Επιλογή της κατάλληλης στρατηγική – ανάπτυξη πολιτικών

Μετά την ανάλυση και την αξιολόγηση της του περιβάλλοντος της επιχείρησης ακολουθεί η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης.

Η επιλογή της στρατηγικής μπορεί να βασιστεί στην κατασκευή επιχειρησιακών σεναρίων, τα οποία είναι άτυπες καταστάσεις που υπολογίζουν τις αποδόσεις των επενδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική. Η τελική επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν είναι εύκολη διαδικασία καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον, ενώ δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής καθώς ακολουθεί η ανάπτυξη των πολιτικών .

Οι πολιτικές αποτελούν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και παρέχουν καθοδήγηση στη λήψη αποφάσεων από μέρους της επιχείρησης, διευκολύνοντας την εφαρμογή της στρατηγικής και τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

### **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 184
2. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 189-190
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 4.1 Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών.

Παρόλο που η υλοποίηση της στρατηγικής συνήθως ακολουθεί χρονικά τη διαμόρφωσή της, είναι πολύ σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η υλοποίηση λοιπόν της στρατηγικής, όπως προαναφέρθηκε, περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Πιο αναλυτικά: [1]

- **Προγράμματα:** Είναι το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο και είναι εκείνα που κατευθύνουν και προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- **Προϋπολογισμοί:** Αποτελούν τη μετατροπή των προγραμμάτων σε χρηματοοικονομικά μεγέθη και στην ουσία είναι το τελευταίο στάδιο ελέγχου για το αν η επιλεγμένη στρατηγική είναι σε θέση να εφαρμοστεί όσον αφορά στο κόστος που θα δημιουργήσει.
- **Διαδικασίες:** Είναι οι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο που θα εκτελεστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα της.

## 4.2 Στελέχωση

Η στελέχωση εστιάζει στην επιλογή και στη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών, συχνά οδηγεί σε αναθεώρηση των προτεραιοτήτων σχετικά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και την αξιοποίησή τους. Αυτό μεταφράζεται, είτε σε προσλήψεις νέων εργαζομένων οι οποίοι έχουν τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες ώστε να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της εταιρίας, είτε σε απολύσεις εργαζομένων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις που επιβάλλουν τα πλάνα της επιχείρησης, είτε τέλος, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού στις νέες απαραίτητες δεξιότητες.

Όταν ο οργανισμός υιοθετεί στρατηγικές ανάπτυξης, μπορεί να χρειαστεί να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν νέοι άνθρωποι. Πρέπει να βρεθεί πεπειραμένο και με τις κατάλληλες δεξιότητες προσωπικό, ώστε να προαχθεί στις νέες διευθυντικές θέσεις.

Όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές περισυλλογής, υπάρχει περίπτωση να παραστεί η ανάγκη απόλυσης μεγάλου αριθμού ανθρώπων, ενώ η διοίκηση της επιχείρησης και τα διευθυντικά στελέχη των τμημάτων πρέπει γίνουν συγκεκριμένοι ως αναφορά στην επιλογή των κριτηρίων βάσει των οποίων θα παρθούν οι σχετικές με το προσωπικό αποφάσεις. [2]

## 4.3 Ηγεσία - καθοδήγηση

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει επίσης τη διαδικασία καθοδήγησης των ανθρώπων ώστε να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Χωρίς την απαραίτητη καθοδήγηση οι άνθρωποι τείνουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους βασιζόμενοι στην προσωπική εκτίμηση και αντίληψη τους σχετικά με το πως και με ποια σειρά πρέπει να εκτελεστεί μια

εργασία. Μπορεί να προσεγγίζουν την εργασία τους όπως έκαναν στο παρελθόν ή να δίνουν έμφαση στις εργασίες εκείνες που απολαμβάνουν περισσότερο χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν τους τις προτεραιότητες που έχει θέσει ο οργανισμός. Αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό για τον οργανισμό πρόβλημα, ειδικά όταν εκείνος λειτουργεί σε πολυεθνικό επίπεδο και έχει να αντιμετωπίσει και να προσαρμοστεί σε ξένα ήθη και έθιμα.

Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή ηγεσίας, μεταδιδόμενων από την επιχειρησιακή κουλτούρα προτύπων συμπεριφοράς ή τέλος, συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων σε αυτόνομες εργασιακές μονάδες. [3]

#### **4.4 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρησιακές ενέργειες και τα αποτελέσματα της επίδοσης εξετάζονται και αξιολογούνται, στη βάση του αν τα πραγματικά αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή παρέχει τη διοίκηση της επιχείρησης την πληροφόρηση που χρειάζεται ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις όπου αυτό κριθεί αναγκαίο.

Η συγκεκριμένη διαδικασία, όπως φαίνεται στο 5.1 Μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μοντέλο επαναπληροφόρησης που αποτελείται από τα εξής πέντε βήματα:

##### **1. Καθορισμός του τι μετριέται.**

Η ανώτατη διοίκηση καθώς και τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διευκρινίσουν ποιες διαδικασίες υλοποίησης και ποια αποτελέσματα θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα πρέπει να μπορούν να μετρηθούν με ένα αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Η κύρια εστίαση

πρέπει να γίνεται στα στοιχεία εκείνα με τη μεγαλύτερη βαρύτητα αλλά όλα τα στοιχεία της διαδικασίας πρέπει να είναι μετρήσιμα.

## **2. Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων.**

Τα πρότυπα που υιοθετούνται για τη μέτρηση της επίδοσης, είναι στην ουσία η λεπτομερής μετάφραση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης και μετρούν τα αποδεκτά επίπεδα της επίδοσης.

Το κάθε πρότυπο λαμβάνει υπόψη μια περιοχή ανεκτικότητας η οποία καθορίζει τα αποδεκτά επίπεδα αποκλίσεων.

## **3. Μέτρηση της επίδοσης.**

Οι μετρήσεις της επίδοσης πρέπει να πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένες χρονικές στιγμές.

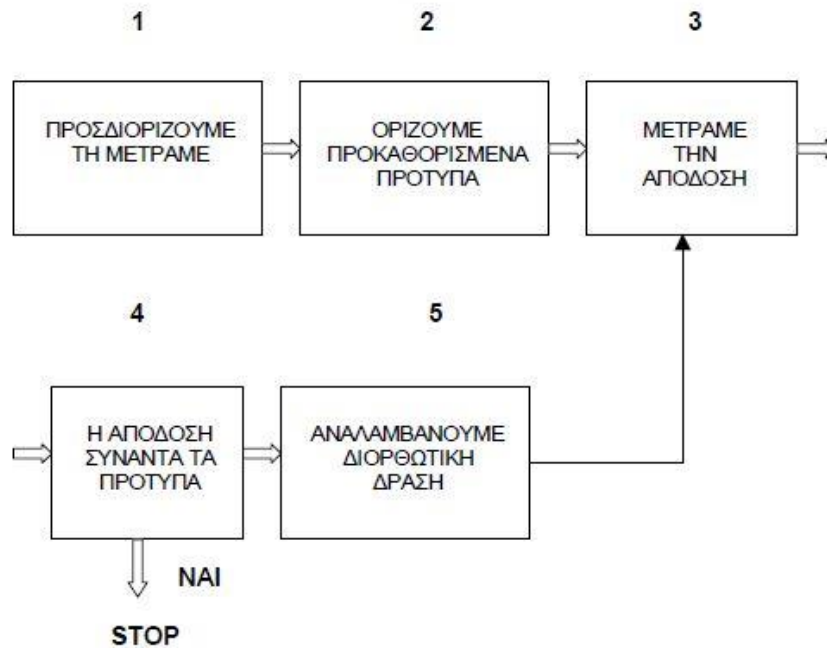
## **4. Σύγκριση πραγματικής επίδοσης με τα πρότυπα**

Αν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης βρίσκονται εντός της περιοχής ανεκτικότητας του προτύπου η διαδικασία της μέτρησης σταματά.

## **5. Διορθωτικές δράσεις**

Αν οι μετρήσεις των πραγματικών αποτελεσμάτων είναι εκτός της περιοχής ανεκτικότητας του προτύπου, θα πρέπει να εφαρμόζονται διορθωτικές δράσεις που σκοπό δεν πρέπει να έχουν μόνο την επαναφορά των τιμών της μέτρησης εντός αποδεκτών τιμών, αλλά και την πρόληψη επανεμφάνισης αποκλίσεων.





**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Διάγραμμα αξιολόγησης και ελέγχου**

**ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger 2012**

#### 4.5 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνουν και υλοποιούν τις στρατηγικές, περιμένοντας αρκετές φορές, για πολύ καιρό έως ότου τα αποτελέσματα γίνουν αντιληπτά. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλονται διαρκώς, άρα μαζί τους, μεταβάλλεται και η βάση της στρατηγικής. Επομένως τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν το στρατηγικό έλεγχο με σκοπό να:

- Αποτυπωθεί η πρόοδος της στρατηγικής.
- Εκτιμηθεί το κατά πόσο, το δυναμικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει μελλοντικά προβλήματα τα οποία θα επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.
- Εφαρμοστεί κάθε αναγκαία αλλαγή ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Το να διαγνωστεί και να εφαρμοστεί η άριστη στρατηγική είναι πολύ δύσκολο καθώς οι μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης υπάρχουν συνεχείς και σημαντικές μεταβολές.

Για το λόγο αυτό δεν είναι δυνατή και η εγγύηση του αποτελέσματος. Καθώς οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς τα διευθυντικά στελέχη που καθορίζουν και εφαρμόζουν τις στρατηγικές, πρέπει να είναι σε εγρήγορση για συστηματική αναθεώρηση, αξιολόγηση και έλεγχο, καθώς η επιτυχία μπορεί να είναι εφήμερη και να μεταβληθεί σε μη αναστρέψιμα αρνητικά αποτελέσματα.

#### **4.6 Αξιολόγηση της επίδοσης**

Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης της επίδοσης είναι να εντοπίσει τις προβληματικές δραστηριότητες της επιχείρησης και να οδηγήσει στη λήψη διορθωτικών κινήσεων ώστε να προβλεφθούν ή να αντιστραφούν ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση της επίδοσης είναι στην ουσία η σύγκριση της πραγματικής επίδοσης της επιχείρησης με τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί ως σημεία αναφοράς. Ένα από τα βασικά ζητήματα για το οποίο τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να αποφασίσουν είναι για το πότε, που και με ποια συχνότητα θα γίνεται η αξιολόγηση της επίδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνεται σε συχνά και τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την παροχή ποσοτικής ποιοτικής και έγκαιρης πληροφόρησης.

Το πρόβλημα που δύναται να δημιουργηθεί από την υπέρμετρη συχνότητα της αξιολόγησης, είναι η αίσθηση του διαρκούς ελέγχου από τη μεριά των στελεχών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα μπορεί και να αποδειχθεί εξαιρετικά κοστοβόρα καθώς συχνά καταναλώνει πολλούς πόρους της επιχείρησης και ως εκ τούτου η ωφέλεια είναι μικρότερη.

## **Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 214-218
2. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 240
3. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 248
4. Wheelen T.L. and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, σελ 262-263.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### CASE STUDY

#### Τουριστικής επιχείρησης στο Ηράκλειο Κρήτης

##### 5.1 Ιστορικό εταιρείας

Η υπό εξέταση επιχείρηση, εφεξής αποκαλούμενη “X”, είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας και είναι μέλος συστημένης εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού για πάνω από 40 χρόνια και αποτελείται από άλλο ένα τουριστικό κατάλυμα στον ίδιο νομό, το νομό Ηρακλείου Κρήτης. Η κουλτούρα της εταιρείας υπαγορεύει την παροχή υψηλών προδιαγραφών τουριστικών παροχών με βάση τις πελατοκεντρικές υπηρεσίες, το υψηλό επίπεδο φιλοξενίας και τις άρτιες εγκαταστάσεις.

Η επιχείρηση X δραστηριοποιείται στο κέντρο της πόλης του Ηρακλείου, εστιάζοντας κυρίως στην εκμετάλλευση των μοναδικών, ιστορικών, πολιτιστικών και θεματικών χαρακτηριστικών της πόλης καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ το άλλο μέλος της εταιρείας δραστηριοποιείται σε παραθαλάσσια περιοχή με εποχιακή λειτουργία κατά το χρονικό διάστημα Απριλίου – Νοεμβρίου.

##### 5.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

###### 5.2.1 Ανάλυση της επιχείρησης X.

Όπως προαναφέρθηκε, η επιχείρηση είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας και άρα όλες οι σημαντικές αποφάσεις είναι συγκεντρωμένες στην ίδια την οικογένεια.

Η επιχείρηση έχει έδρα το κέντρο του Ηρακλείου, λίγα μόλις λεπτά από τα κύρια σημεία ενδιαφέροντος της πόλης. Από το ξενοδοχείο είναι προσβάσιμα χωρίς μεταφορικό μέσο, τόσο το κέντρο της πόλης με τους πολλούς τουριστικούς πεζόδρομους, τις συνεχείς ιστορικές αναφορές, τον αεικίνητο ρυθμό ζωής και την κοσμοπολίτικη αύρα, όσο και ιστορικά και πολιτισμικά αξιοθέατα όπως το μουσείο φυσικής ιστορίας, το αρχαιολογικό μουσείο τα ενετικά τείχη και το φρούριο του Κούλε και το παλιό λιμάνι της πόλης.

Σε μικρή απόσταση από το ξενοδοχείο, με τη χρήση μεταφορικού μέσου, υπάρχουν σημεία ιστορικού και πολιτισμικού ενδιαφέροντος, με τον αρχαιολογικό χώρο της Κνωσσού να είναι εκείνο που ξεχωρίζει και είναι πόλος έλξης για το μεγαλύτερο ποσοστό του τουρισμού της πόλης. Σε προσιτή τέλος απόσταση βρίσκονται τόσο ο ορεινός όγκος, όσο και οι παραλίες της βόρειας και νότιας πλευράς του νομού, δίνοντας την ευκαιρία είτε για ημερήσιες εξορμήσεις, είτε για μερικές ανάσες από την καθημερινότητα.

Το ξενοδοχείο αν και είναι τοποθετημένο εντός της πόλης είναι σχετικώς απομακρυσμένο από το αεικίνητο κέντρο της πόλης, πράγμα το οποίο το καθιστά ιδανικό ακόμα και για εργασιακής φύσης επισκέψεις. Η πόλη είναι εύκολα προσβάσιμη καθώς διαθέτει αεροδρόμιο, λιμάνι και συνδέεται με τους υπόλοιπους νομούς του νησιού με εθνικές οδούς, ενώ υπάρχει δημόσια συγκοινωνία.

Το ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα είναι κατηγορίας πέντε αστέρων και διαθέτει 127 δωμάτια, 260 κλίνες, 15 αίθουσες συνεδρίων και 2 εστιατόρια. Επιπλέον, παρέχει πισίνα εξωτερικού χώρου, κέντρο ευεξίας, υπηρεσίες ειδικά σχεδιασμένες για επαγγελματίες και ελεύθερο χώρο πάρκινγκ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν την εικόνα ενός μη εποχικού ξενοδοχείου που λειτουργεί όλο το χρόνο εκμεταλλεύόμενο τη διαφορετικότητα κάθε εποχής.

### **5.2.2 Ανθρώπινοι πόροι**

Η διοίκηση της εταιρείας δίνει μεγάλη βάση στους ανθρώπινους πόρους που τη στελεχώνουν, εστιάζοντας στην άρτια επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, που γεννά υψηλών προδιαγραφών παροχής υπηρεσιών. Οι συνθήκες εργασίας υποστηρίζονται από σύγχρονα τεχνολογικά μέσα που καθιστούν την εργασία αποδοτικότερη και παρέχουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

Το γεγονός ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους δίνει στην εργασία μόνιμο χαρακτήρα σε αντίθεση με τη γενική εικόνα των εποχιακών συμβάσεων. Βάσει αυτού, η κουλτούρα και η αξίες της επιχείρησης μπορούν να γίνουν ευκολότερα αντιληπτές από τους εργαζόμενους και επιχείρηση δύναται να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της καθώς αποφεύγει την εποχική ανακύκλωσή του.

### **5.2.3 Πληροφοριακά συστήματα**

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική ροή των πληροφοριών ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη ανατροφοδότηση που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η επιχείρηση διαθέτει ιστότοπο στο Διαδίκτυο, ο οποίος παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το ξενοδοχείο, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις πολιτισμικές και ιστορικές επιλογές που παρέχει η πόλη του Ηρακλείου.

Παράλληλα, η επιχείρηση είναι εγγεγραμμένη στην πλειοψηφία των ελληνικών και διεθνών πλατφόρμων αναζήτησης τουριστικών

ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα παγκόσμιο σύστημα διανομής (GDS), το οποίο στην ουσία είναι ένα δίκτυο που επιτρέπει τις αυτοματοποιημένες συναλλαγές μεταξύ τρίτων μερών και γραφείων ταξιδίων, με σκοπό την παροχή τουριστικών υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή.[1] Οι πύλες κράτησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι αυτές των GALILEO, AMADEUS, SABRE και WORLDSPAN.

### **5.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

#### **5.3.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελείται από τη γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί τόσο εντός, όσο και εκτός της χώρας στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Ένας πιθανός πόλεμος ή μία ανθρωπιστική κρίση σε κάποιο γειτονικό κράτος μπορεί να επιφέρει πολύ αρνητικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση, ανατρέποντας κάθε σχεδιασμό.

Σημαντικό επίσης ρόλο παίζουν οι αποφάσεις της κυβέρνησης και η στάση της απέναντι στις επιχειρήσεις. Αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει σε εφαρμογή για την Κρήτη κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα που να δίνει κίνητρα για τη δραστηριοποίηση νέων επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού. Αντίθετα οι περιβαλλοντικές δεσμεύσεις και οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί που προκύπτουν από σχετικούς νόμους έχουν μεγάλη επίδραση στις τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες οφείλουν να συμμορφωθούν. Με την υπουργική απόφαση υπ' αριθμ. 69269/5387/90 που σχετίζεται με την καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης που προέρχεται από βιομηχανικές εγκαταστάσεις, αλλά και τις μετέπειτα μεταβολές της, ορίζονται η χωροθέτηση, οι τεχνικές προδιαγραφές, οι διατάξεις που αφορούν στην

ύδρευση και στη αποχέτευση. Οι διατάξεις είναι ενεργές και ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ από τα πρώτα στάδια δημιουργίας μιας επιχείρησης.

Κατά τη λειτουργία της η επιχείρηση οφείλει να εναρμονίζεται με τις περιβαλλοντικές διατάξεις που καθορίζουν τα αποδεκτά επίπεδα θορύβου, τον τρόπο διαχείρισης των αποβλήτων, αλλά και των μέτρων αντιμετώπισης τόσο της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, όσο και της ρύπανσης του υδροφόρου ορίζοντα. Η εφαρμογή όλων των παραπάνω διατάξεων ελέγχεται από τις αρμόδιες περιφέρειες και τα αρμόδια υπουργεία.

### **5.3.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον είναι μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει άμεσα και σε μεγάλη κλίμακα τον επιχειρηματικό κλάδο. Οι μακροπρόθεσμες εξελίξεις στην οικονομία μιας χώρας είναι δύσκολο να προβλεφθούν και για αυτό το λόγο έχουν μεγάλη επίδραση στο τουριστικό προϊόν και όχι μόνο. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1 το οικονομικό περιβάλλον της χώρας τα τελευταία χρόνια οριζόταν από την οικονομική κρίση που μάστιζε τη χώρα.

Η ποιότητα ζωής των πολιτών υποβαθμιζόταν, η χώρα δεν αποτελούσε πόλο έλξης επενδύσεων λόγω της γενικής αλλά και ειδικής - οικονομικής αβεβαιότητας που επικρατούσε, ενώ τα υψηλά επιτόκια και ο πληθωρισμός αποτελούσαν τροχοπέδη για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Η σημερινή οικονομική κατάσταση δείχνει σημάδια βελτίωσης και ανάπτυξης σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Ελλάδα. Επιλεγμένοι οικονομικοί δείκτες 2012-2018

	1. Επιλεγμένοι οικονομικοί			Δείκτες, 2012 - 2018			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>(% μεταβολή, εκτός άλλης αναφοράς)</i>							
<i>Εγχώρια οικονομία</i>							
ΑΕΠ σε τιμές έτους αναφοράς 2010	-7,3	-3,2	0,7	-0,4	-0,2	1,5	1,9
Συνολική εγχώρια ζήτηση (συμβολή)	-10,5	-4,4	0,9	-1,3	0,5	1,7	0,5
Ιδιωτική κατανάλωση	-8,0	-2,6	0,6	-0,2	0,0	0,9	1,1
Δημόσια κατανάλωση	-6,0	-6,4	-1,4	1,6	-0,7	-0,4	-2,5
Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	-23,5	-8,4	-4,7	0,7	4,7	9,1	-12,2
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	1,2	1,5	7,7	3,1	-1,8	6,8	8,7
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	-9,1	-2,4	7,7	0,4	0,3	7,1	4,2
Αποπληθωριστής ΑΕΠ	-0,4	-2,4	-1,8	-0,3	-0,2	0,6	0,5
ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές (δισεκατομμύρια €)	191,2	180,7	178,7	177,3	176,5	180,2	184,7
ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές	-7,6	-5,5	-1,1	-0,8	-0,4	2,1	2,5
Εθνικός ΔΤΚ <sup>(1)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνου)	1,5	-0,9	-1,3	-1,7	-0,8	1,1	0,6
Εν. ΔΤΚ <sup>(2)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνου)	1,0	-0,9	-1,4	-1,1	0,0	1,1	0,8
Πυρήνας Πληθωρισμού <sup>(3)</sup> (μέσος δείκτης 12μηνου)	-0,3	-2,8	-1,4	-1,3	-0,4	0,0	0,0
Ανεργία (μέσο ετήσιο ποσοστό)	24,4	27,5	26,5	24,9	23,5	21,5	19,3
<i>(% του ΑΕΠ)</i>							
<i>Δημόσια οικονομικά (Γενική Κυβέρνηση)</i>							
Σύνολο εσόδων	46,9	49,1	46,6	47,9	49,4	48,1	47,8
Σύνολο δαπανών	55,7	62,3	50,2	53,5	48,9	47,3	46,7
Πρωτογενείς δαπάνες	50,6	58,3	46,3	50,0	45,7	44,2	43,4
Ισοζύγιο Γενικής Κυβέρνησης	-8,9	-13,2	-3,6	-5,6	0,5	0,7	1,1
Πρωτογενές ισοζύγιο	-3,8	-9,1	0,3	-2,1	3,6	3,9	4,4
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης κατά Μάστροχτ <sup>(4)</sup>	<sup>(a)</sup> 159,6	177,4	178,9	175,9	178,5	176,2	181,1
<i>Ισοζύγιο πληρωμών<sup>(5)(6)</sup></i>							
Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών	-3,8	-2,0	-1,6	-0,8	-1,7	-1,8	-1,8
Εμπορικό ισοζύγιο και ισοζύγιο υπηρεσιών	-3,8	-2,8	-2,2	-0,6	-0,9	-1,0	-1,0
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	28,6	30,4	32,4	31,8	30,8	34,2	34,2
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	32,4	33,2	34,6	32,5	31,8	35,2	35,2
Ισοζύγιο δευτερογενών εισοδημάτων	-0,5	1,0	-0,2	-0,3	0,0	-0,3	-0,3
Ισοζύγιο πρωτογενών εισοδημάτων	0,4	-0,3	0,8	0,1	-0,5	-0,4	-0,4
Καθαρή διεθνής επενδυτική θέση	-115,9	-130,4	-131,9	-135,4	-137,8	-140,5	-140,5
<i>(% μεταβολή, εκτός άλλης αναφοράς)</i>							
<i>Επιτόκια και χρηματοδότηση<sup>(7)</sup></i>							
Επιτόκιο δανεισμού <sup>(7)</sup>	7,2	6,9	6,1	5,8	5,4	5,1	4,8
Χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα <sup>(8)</sup>	-4,0	-3,9	-3,1	-2,0	-1,5	-0,8	-1,1
<i>Συναλλαγματικές ισοτιμίες<sup>(9)</sup></i>							
Ονομαστική σταθμισμένη συναλλαγματική ισοτιμία	-2,0	2,0	0,7	-2,7	1,3	1,4	2,1
Πραγματική σταθμισμένη συναλλαγματική ισοτιμία (με βάση τον ΔΤΚ)	-3,5	-0,8	-1,8	-4,5	0,5	0,6	0,9

ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ, Ελλάς με αριθμούς, Απρίλιος – Ιούνιος 2019

Το ΑΕΠ σε τιμές αναφοράς του 2010 βρίσκεται στην υψηλότερη τιμή (1.9) της τελευταίας εξαετίας ενώ τα επιτόκια δανεισμού έχουν επίσης τη χαμηλότερη τιμή (4.8) της περιόδου 2012-2018. Εξετάζοντας πιο συγκεκριμένα:

- **Συναλλαγματική πολιτική:** Το ευρώ ως νόμισμα είναι το δεύτερο ισχυρότερο μετά τη λίρα Αγγλίας στους κόλπους της ευρωπαϊκής ένωσης. Το ότι το συγκεκριμένο νόμισμα χρησιμοποιείται από πολλές ευρωπαϊκές χώρες καθιστά τον ανταγωνισμό σε επίπεδο συναλλαγματικής πολιτικής πιο ήπιο.
- **Φορολογία:** Το τουριστικό προϊόν επιβαρύνεται άμεσα ή έμμεσα από ένα μεγάλο αριθμό φόρων και τελών που καταβάλλεται

απευθείας από τον τουρίστα ή από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η δραστηριότητα του τουρισμού συγκροτείται από επιμέρους κλάδους, ο καθένας από τους οποίους παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και τυγχάνει διαφορετικής φορολογικής μεταχείρισης. Το φορολογικό σύστημα που ισχύει στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα περιλαμβάνει άμεση και έμμεση φορολόγηση. Η φορολογική επιβάρυνση στην Ελλάδα αυξήθηκε σημαντικά στη διάρκεια των 30 ετών, αν και εμφανίζεται μικρότερη σε σχέση με τη Μεγάλη Βρετανία, την Αυστρία, τη Σουηδία, είναι ουσιαστικά μεγαλύτερη με βάση την αγοραστική δύναμη, και είναι επίσης συγκριτικά μεγαλύτερη από αυτήν της Ιταλίας, τη Γαλλίας, της Ισπανίας, της Αιγύπτου και της Τουρκίας. [5]

- Κόστος ζωής: Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή επιτροπή, το κόστος ζωής στην Ελλάδα παραμένει μάλλον υψηλό σε σχέση με τα εισοδήματα του πληθυσμού της. Η Ελλάδα βρίσκεται στην 31<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη αναφορικά με το γενικό επίπεδο τιμών καταναλωτή. Ιδιαίτερα στην κατηγορία για τις τιμές σε εστιατόρια, βρίσκεται στη 27<sup>η</sup> θέση, ενώ αντίθετα στη σχετική με το κόστος ενοικίου κατοικίας κατάταξη βρίσκεται στη 88<sup>η</sup> θέση. Τέλος σε επίπεδο αγοραστικής δύναμης η Ελλάδα βρίσκεται στην 51<sup>η</sup> θέση.
- Το κόστος ζωής είναι αυξημένο στις ημιαστικές και τουριστικές περιοχές της χώρας. Σε μη τουριστικές περιοχές το κόστος είναι μειωμένο, λόγω των αγροτικών προϊόντων και των χαμηλότερων ενοικίων. [6]

### **5.3.3 Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον**

Η πόλη του Ηρακλείου, αλλά και γενικότερα το νησί της Κρήτης παρέχουν πληθώρα μοναδικών πολιτιστικών επιλογών, που

συνδυασμένες με τα ιδιαίτερα κοινωνικά χαρακτηριστικά, δίνουν στον τουρισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προορισμών. Ειδικότερα για την πόλη του Ηρακλείου, κύριο πόλο έλξης αποτελεί ο αρχαιολογικός χώρος της Κνωσού το μουσείο φυσικής ιστορίας και το αρχαιολογικό μουσείο.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.2, τα μουσεία και οι αρχαιολογικοί χώροι του Ηρακλείου είναι εκείνα με τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή εισπράξεων, κάτι που δίνει σαφή σημάδια αύξησης, από πλευράς των τουριστών, του ενδιαφέροντος για τον πολιτισμό της πόλης

Πίνακας 5.2: Επισκέπτες μουσείων και αρχαιολογικών χώρων – Εισπράξεις (Δεκέμβριος 2016 και Δεκέμβριος 2017)

I. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ			
Μουσεία - Αρχαιολογικοί Χώροι	2016	2017	Μεταβολή 2017/2016
<b>Γενικό σύνολο επισκεπτών (Α+Β)</b>	<b>476.411</b>	<b>511.376</b>	<b>7,3%</b>
<b>A. Μουσεία (Γ+Ε)</b>	<b>230.708</b>	<b>223.974</b>	<b>-2,9%</b>
Μουσείο Ακρόπολης	72.101	71.843	-0,4%
Εθνικό Αρχαιολογικό	27.486	24.799	-9,8%
Αρχαίας Ολυμπίας	2.773	2.981	7,5%
Παλάτι Ιπποτών (Ρόδου)	2.170	1.174	-45,9%
Ηρακλείου (Κρήτης)	5.342	9.088	70,1%
Λευκού Πύργου	28.544	17.147	-39,9%
Δελφών	6.060	7.267	19,9%
Λοιπών μουσείων	86.232	89.675	4,0%
<b>B. Αρχαιολογικοί χώροι (Δ+Ζ)</b>	<b>245.703</b>	<b>287.402</b>	<b>17,0%</b>
Επιδαύρου <sup>(1)</sup>	8.496	9.462	11,4%
Ακροπόλεως Μυκηνών και Θησαυρού Ατρέα	7.856	9.606	22,3%
Ακροπόλεως Αθηνών <sup>(2)</sup>	61.142	105.509	-
Σουνίου	6.951	9.994	43,8%
Ακροπόλεως Λίνδου	763	352	-53,9%
Βασιλικοί Τάφοι Βεργίνας	15.161	16.152	6,5%
Αρχαίας Ολυμπίας	5.967	9.404	57,6%
Κνωσού (Κρήτης)	5.165	8.558	65,7%
Φαιστού (Κρήτης)	376	3.973	956,6%
Αρχαίας Κορίνθου <sup>(1)</sup>	3.227	3.554	10,1%
Μυστρά <sup>(1)</sup>	1.924	1.995	3,7%
Δελφών	8.510	11.816	38,8%
Λοιπών αρχαιολογικών χώρων	120.165	97.027	-19,3%

ΠΗΓΗ: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Από πλευράς κοινωνικού περιβάλλοντος, ο κρητικός λαός φημίζεται για τη λεγόμενη “κρητική φιλοξενία” που είναι μια από τις βάσεις στις προσπάθειες του μάρκετινγκ των φορέων και των επιχειρήσεων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, σημαντική είναι και η συνεισφορά των μνημείων της φύσης, καθώς στο σύνολό του το νησί μετρά πάνω από πενήντα σημεία ενδιαφέροντος που έχουν υπαχθεί στο πρόγραμμα Natura 2000.

#### **5.3.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος. Η βελτίωση αυτή οφείλεται στα τεχνολογικά συστήματα που έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί ώστε να ελέγχουν και να διαχειρίζονται καλύτερα τις λειτουργίες μίας τουριστικής επιχείρησης. Μέσω των συστημάτων αυτών τα διευθυντικά στελέχη και οι ιδιοκτήτες μίας επιχείρησης μπορούν να έχουν απόλυτη γνώση όλων των στοιχείων που συνθέτουν την επιχείρηση. Τα συστήματα κρατήσεων, η μηχανογράφηση του λογιστηρίου, οι τεχνολογικές εφαρμογές που αφορούν στις λειτουργίες της reception (διαθεσιμότητες, πλάνο δωματίων, κρατήσεις, αναχωρήσεις κ.α), στους χώρους εστίασης (διαχείριση και παρακολούθηση παραγγελιών, διαχείριση πιστωτικών καρτών, διαχείριση πρώτων υλών, ταυτόχρονη παρακολούθηση τμημάτων, σερβιτόρων, παραγγελιών, τραπεζιών κ.λ.π), στους αποθηκευτικούς χώρους (διακίνηση προϊόντων, αποθέματα, εντολές αγορών προς τους προμηθευτές κ.λ.π), δίνουν μια καλύτερη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης παρέχοντας την απαραίτητη πληροφορία για τον καλύτερο συντονισμό των λειτουργιών της. Επιπλέον της τεχνολογίας που συνεισφέρει στην αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης, υπάρχει και η τεχνολογία που αυξάνει την

παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και δημιουργεί καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους ίδιους (σύγχρονος εξοπλισμός, καλύτερα μηχανήματα, πιο εύχρηστες εφαρμογές). Τέλος μέσω της τεχνολογίας ο τελικός καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος έχει άμεση και ευκολότερη πρόσβαση σε όλη την πληροφορία που χρειάζεται για να οργανώσει τις διακοπές του, τα επαγγελματικά του ταξίδια ή τις θεματικές εξορμήσεις του. Μέσω του Διαδικτύου και των πάρα πολλών ιστοσελίδων – πλατφόρμων αναζήτησης και κράτησης ο τουρίστας μπορεί να έχει πρόσβαση σε κάθε πληροφορία που χρειάζεται ώστε μόνος του να διαμορφώσει το τελικό προϊόν που με αυτόν τον τρόπο παίρνει πολλές φορές το χαρακτήρα του εξατομικευμένου προϊόντος.

### **5.3.5 Περιβάλλον κλάδου – άμεσο περιβάλλον**

Ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα από το 2005 έως το 2017 παρουσιάζει σταθερά αυξητική τάση στις αφίξεις, με εξαίρεση τα έτη 2008 (-1,2%), 2009 (-5,9%) και 2012 (-5,5%), φθάνοντας το 2017 σε ρεκόρ αφίξεων (27.194 χιλ. / +89,0%, ). Επίσης, άξια αναφοράς είναι η διψήφια αύξηση (+15,5%) στον αριθμό των αφίξεων που καταγράφεται στα έτη 2013 (έτος ανάκαμψης του ελληνικού τουρισμού) και 2014 (+23,0%).

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι αφίξεις των τουριστών στην Ελλάδα εμφανίζουν έντονη εποχικότητα με το 80,7% των αφίξεων για το 2017 να καταγράφονται στα Q2 και Q3 (τουριστική σεζόν), ενώ τα αντίστοιχα μεγέθη για τα Q1 και Q4 ήταν 5,9% και 13,5%. Οι top-5 Ελληνικοί προορισμοί βάσει αφίξεων (Περιφερειακά στοιχεία της ΤτΕ 2017) είναι η Κεντρική Μακεδονία, το Νότιο Αιγαίο, η Αττική, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά. (Διάγραμμα 5.1)

Η εικόνα στις διανυκτερεύσεις είναι παρόμοια με πιο ήπιους όμως ρυθμούς ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, την περίοδο 2005–2012 καταγράφεται πτώση των διανυκτερεύσεων κατά -8,2% (από 153.440 χιλ. το 2005 σε 140.919 χιλ. το 2012, με εξαίρεση τα έτη 2006: +5,7% και 2011: +7,7%), ενώ την περίοδο 2012–2017 αύξηση κατά +48,9% (από 140.919 χιλ. το 2012 σε 209.855 χιλ. το 2017), (Διάγραμμα 5.2)

Αναφορικά με τις εισπράξεις, η εικόνα είναι μικτή με διακυμάνσεις από έτος σε έτος καταγράφοντας το 2017, σε σύγκριση με το 2005, αύξηση +32,4% στα €14.202 εκ., που αποτελεί και την υψηλότερη τιμή από την έναρξη της Έρευνας. (Διάγραμμα 5.3)

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι παρόλο που οι αφίξεις την περίοδο 2005–2017 αυξήθηκαν κατά +89,0% οι αυξήσεις που καταγράφηκαν στις διανυκτερεύσεις και στα έσοδα ήταν αισθητά χαμηλότερες, +36,8% και +32,4% αντίστοιχα.

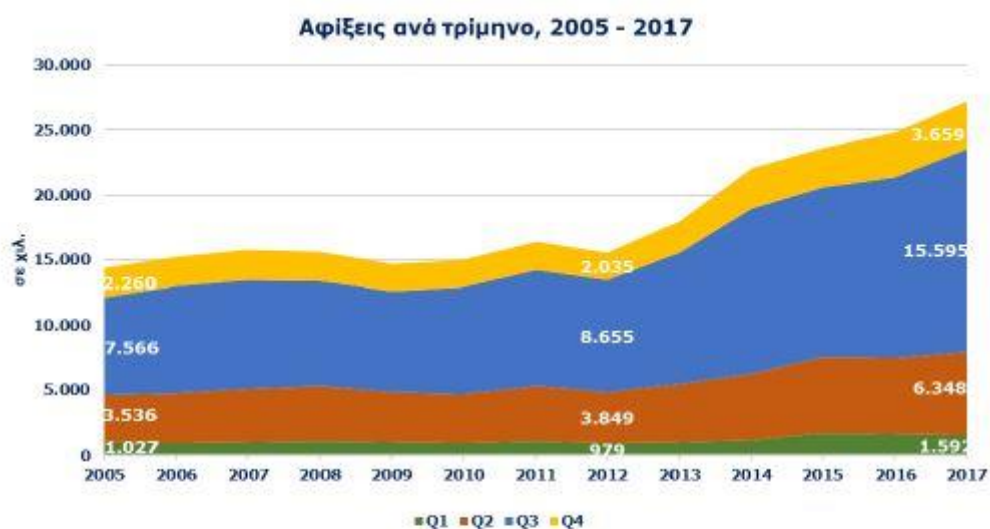
Η Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ) του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα για το 2017 διαμορφώθηκε στα € 522, χαμηλότερη κατά -30,0% από τη ΜΚΔ που καταγράφηκε το 2005 (€ 746). Η ΜΚΔ καταγράφει σταθερά πτωτική τάση, με εξαίρεση τα έτη 2008: +4,3%, 2012: +1,0%, 2013: +1,1% και 2017: +1,6%, φθάνοντας το 2017 τα € 522 που αποτελούν την 2<sup>η</sup> χαμηλότερη τιμή μετά το 2016 (€ 514). (Διάγραμμα 5.4)

Η Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση (ΜΔΔ) παρουσιάζει μεν πτωτική τάση με πολύ πιο ήπιους όμως ρυθμούς σε σύγκριση με τη ΜΚΔ. Συγκεκριμένα, το 2017 η ΜΔΔ ανήλθε στα € 68, χαμηλότερη κατά μόλις € 2 ή -3,2% σε σύγκριση με το 2005 (€ 70). Αξιοσημείωτο είναι ότι μείωση της ΜΔΔ καταγράφηκε μόνο σε 4 έτη (2009: -3,6%, 2010: -6,7%, 2014: -3,7% και 2016: -9,4%).(Διάγραμμα 5.5)

Αναφορικά με τη Μέση Διάρκεια Παραμονής, παρατηρούμε μια σταθερά πτωτική τάση την περίοδο 2005–2017 με όλα τα έτη να

καταγράφουν πτώση, με εξαίρεση το 2017: +0,5%. Συγκεκριμένα το 2017 η Μέση Διάρκεια Παραμονής ήταν 7,7 ημέρες χαμηλότερη κατά - 27,6% σε σύγκριση με το 2005 (10,7 ημέρες). Το 2017 καταγράφεται η 2η χαμηλότερη τιμή μετά το 2016 (7,7 ημέρες). (Διάγραμμα 5.6)

Συμπερασματικά, οι βασικοί δείκτες του εισερχόμενου τουρισμού, σε αντίθεση με τα βασικά μεγέθη, καταγράφουν μείωση, με ιδιαίτερα έντονη αυτή της Μέσης Διάρκειας Παραμονής που οδηγεί και σε αντίστοιχη της ΜΚΔ ενώ οριακή είναι η μείωση της Ημερήσιας Δαπάνης.



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

<b>Σύνολο Αφίξεων 2017</b>	27.194.185
<b>Σύνολο Αφίξεων 2005</b>	14.388.183
<b>% μεταβολής 2005 - 2017</b>	89,0%
<b>Top-5 προορισμοί το 2017</b>	Κεντρική Μακεδονία, Νότιο Αιγαίο, Αττική, Κρήτη, Ιόνια Νησιά

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

Διάγραμμα 5.1: Ελλάδα: Αφίξεις ανά τρίμηνο, 2005 – 2017

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence





Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

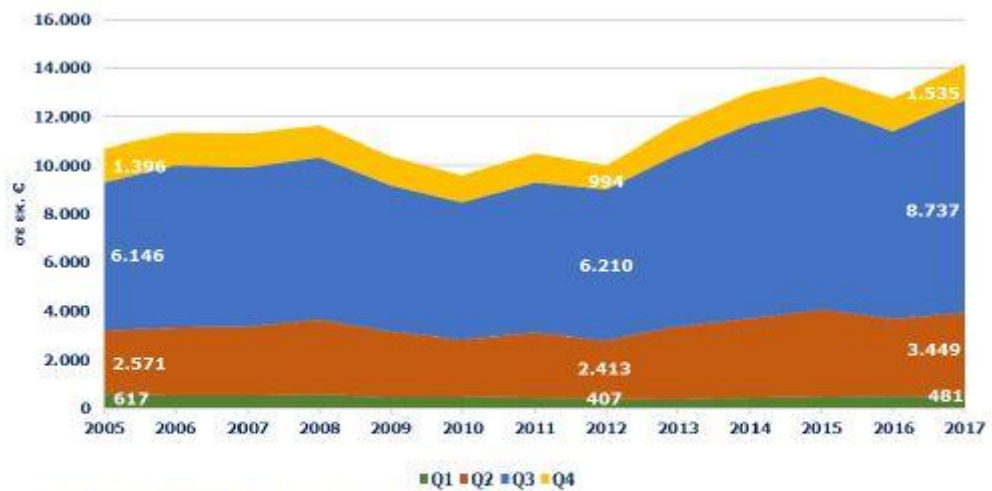
<b>Σύνολο Διανυκτερεύσεων 2017</b>	209.855.157
<b>Σύνολο Διανυκτερεύσεων 2005</b>	153.439.933
<b>% μεταβολής 2005 - 2017</b>	36,8%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

Διάγραμμα 5.2: Ελλάδα: Διανυκτερεύσεις ανά τρίμηνο, 2005 – 2017

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence  
**Έσοδα ανά τρίμηνο, 2005 - 2017**



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

<b>Σύνολο Εισπράξεων 2017</b>	14.202.462.079
<b>Σύνολο Εισπράξεων 2005</b>	10.729.500.000
<b>% επί του συνόλου</b>	32,4%

Διάγραμμα 5.3: Ελλάδα: Έσοδα ανά τρίμηνο, 2005 – 2017

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence





Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

<b>Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη στην Ελλάδα το 2017</b>	522
<b>Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη στην Ελλάδα το 2005</b>	746
<b>% μεταβολής 2005 - 2017</b>	-30,0%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

Διάγραμμα 5.4: Ελλάδα: Δαπάνη ανά ταξίδι και μεταβολή της ανά τρίμηνο, 2005 - 2017

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence



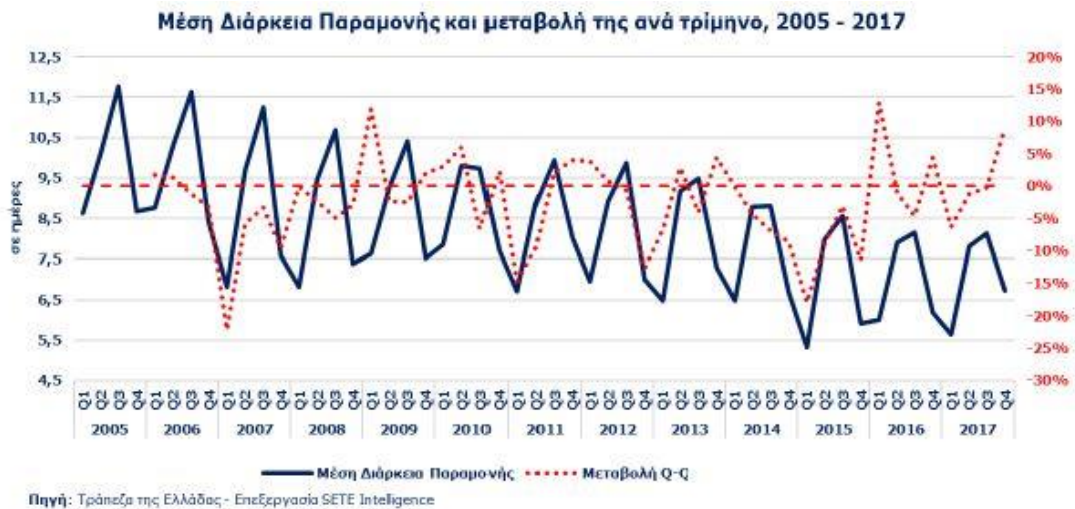
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

<b>Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση στην Ελλάδα το 2017</b>	68
<b>Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση στην Ελλάδα το 2005</b>	70
<b>% μεταβολής 2005 - 2017</b>	-3,2%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

Διάγραμμα 5.5: Δαπάνη ανά διανυκτέρευση και μεταβολή της ανά τρίμηνο, 2005 – 2017.

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence



<b>Μέση Διάρκεια Παραμονής στην Ελλάδα το 2017</b>	7,7
<b>Μέση Διάρκεια Παραμονής στην Ελλάδα το 2005</b>	10,7
<b>% μεταβολής 2005 - 2017</b>	-27,6%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Επεξεργασία SETE Intelligence

Διάγραμμα 5.6: Ελλάδα: Μέση διάρκεια παραμονής και μεταβολή της ανά τρίμηνο, 2005 – 2017.

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος – Επεξεργασία SETE Intelligence

- **Βασικά μεγέθη περιφέρειας Κρήτης**

Ειδικότερα για το νησί της Κρήτης, όπως φαίνεται στους πίνακες 5.3, 5.4 και 5.5, τα βασικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού κατά την διάρκεια της τελευταίας τριετίας (2016-2018) δείχνουν ότι: (ΠΗΓΗ INSETE Intelligence, Ιουν 2019)

- Οι επισκέψεις (σε χιλ.) είναι σταθερά αυξανόμενες (4.537 το 2016, 4.806 το 2017 και 5.228 το 2018).
- Την ίδια πορεία ακολουθούν και οι διανυκτερεύσεις (σε χιλ.) στην περιφέρεια αφού το 2016 καταγράφηκαν 39.377, το 2017 40.271 και το 2018 43.819.

→ Αναφορικά με τις εισπράξεις παρουσιάζονται διακυμάνσεις (αύξηση το 2017-μείωση το 2018) ενώ η δαπάνη ανά επίσκεψη και ανά διανυκτέρευση είναι σταθερά πτωτική. Τέλος σχετικά σταθερή παρατηρείται η μέση διάρκεια παραμονής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης, 2018

Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης 2018							
Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Κρήτη	Γερμανία	1.411,9	944,9	12.593,8	669,3	75,0	8,9
	Ην. Βασίλειο	490,6	326,5	4.369,0	665,6	74,7	8,9
	Γαλλία	622,2	345,9	5.173,7	555,9	66,9	8,3
	Ολλανδία	323,3	179,0	2.782,1	553,7	64,3	8,6
	Βέλγιο	250,2	170,9	2.197,0	683,0	77,8	8,8
	Ελβετία	184,3	165,6	1.543,8	898,4	107,2	8,4
	Ιταλία	233,6	116,7	1.871,4	499,3	62,3	8,0
	Ρωσία	45,3	18,3	368,2	403,2	49,6	8,1
	Λοιπές	1.667,1	866,1	12.919,8	519,5	67,0	7,7
		<b>Σύνολο</b>	<b>5.228,4</b>	<b>3.133,9</b>	<b>43.819,0</b>	<b>599,4</b>	<b>71,5</b>
	<b>% επί του συνόλου</b>	<b>15,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>19,3%</b>			

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της ΤΥΕ, Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης, 2017

Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης 2017							
Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Κρήτη	Γερμανία	1.296,2	959,9	11.049,8	740,5	86,9	8,5
	Ην. Βασίλειο	692,1	503,8	6.031,5	728,0	83,5	8,7
	Γαλλία	473,3	344,2	3.969,5	727,3	86,7	8,4
	Ολλανδία	330,7	256,1	2.769,6	774,4	92,5	8,4
	Βέλγιο	193,8	136,1	1.689,0	702,3	80,6	8,7
	Ελβετία	181,7	155,3	1.459,8	854,6	106,4	8,0
	Ιταλία	178,9	95,8	1.415,4	535,2	67,6	7,9
	Ρωσία	104,4	91,9	986,0	880,3	93,2	9,4
	Λοιπές	1.355,3	716,9	10.900,2	528,9	65,8	8,0
		<b>Σύνολο</b>	<b>4.806,3</b>	<b>3.259,9</b>	<b>40.270,7</b>	<b>678,3</b>	<b>81,0</b>
	<b>% επί του συνόλου</b>	<b>15,5%</b>	<b>23,0%</b>	<b>19,2%</b>			

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της ΤΥΕ, Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης, 2016

Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης 2016							
Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Κρήτη	Γερμανία	1.059,1	860,0	9.908,0	812,0	86,8	9,4
	Ην. Βασίλειο	604,4	407,8	5.280,1	674,7	77,2	8,7
	Γαλλία	447,0	345,9	3.960,0	773,7	87,3	8,9
	Ολλανδία	261,1	172,6	2.460,2	661,3	70,2	9,4
	Ιταλία	224,2	125,0	1.840,1	557,6	67,9	8,2
	Βέλγιο	186,0	136,9	1.737,9	736,3	78,8	9,3
	Ελβετία	150,7	130,2	1.311,9	864,4	99,3	8,7
	Ρωσία	150,0	101,9	1.433,4	679,0	71,1	9,6
	Λοιπές	1.454,6	814,8	11.446,0	560,1	71,2	7,9
	<b>Σύνολο</b>	<b>4.537,0</b>	<b>3.095,0</b>	<b>39.377,5</b>	<b>682,2</b>	<b>78,6</b>	<b>8,7</b>
<b>% επί του συνόλου</b>	<b>16,0%</b>	<b>24,3%</b>	<b>20,7%</b>				

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της ΤηΕ, Επεξεργασία INSETΕ Intelligence

- **Απασχόληση**

Από πλευράς απασχόλησης, για την περιφέρεια της Κρήτης, στον τομέα του τουρισμού, τα στοιχεία της τελευταίας οκταετίας δείχνουν ότι το 2018 ο δείκτης έχει φτάσει στη μεγαλύτερη τιμή του, ενώ και η ποσοστιαία προσφορά του τουρισμού στο σύνολο της περιφέρειας είναι σχετικά σταθερά αυξανόμενη με τη μέγιστη τιμή να εμφανίζεται επίσης το τελευταίο έτος της διάρκειας της έρευνας (15,7%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: Η απασχόληση στην Περιφέρεια Κρήτης, 2010 – 2018 (σε χιλ.)

	Η απασχόληση στην Περιφέρεια Κρήτης 2010 - 2018 (σε χιλ.)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Τουρισμός	30,7	30,8	29,1	27,6	31,2	35,0	35,0	35,1	38,9	
Λοιποί κλάδοι	229,9	217,5	194,8	187,1	181,0	174,2	185,6	199,7	208,4	
<b>Σύνολο απασχόλησης</b>	<b>260,7</b>	<b>248,3</b>	<b>223,9</b>	<b>214,8</b>	<b>212,2</b>	<b>209,1</b>	<b>220,5</b>	<b>234,8</b>	<b>247,3</b>	
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>4.389,8</b>	<b>4.054,3</b>	<b>3.695,0</b>	<b>3.513,2</b>	<b>3.536,2</b>	<b>3.610,7</b>	<b>3.673,6</b>	<b>3.752,7</b>	<b>3.828,0</b>	
<b>% Τουρισμού επί του συνόλου Περιφέρειας</b>	<b>11,8%</b>	<b>12,4%</b>	<b>13,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>14,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>15,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,7%</b>	
<b>% Λοιπών κλάδων επί του συνόλου Περιφέρειας</b>	<b>88,2%</b>	<b>87,6%</b>	<b>87,0%</b>	<b>87,1%</b>	<b>85,3%</b>	<b>83,3%</b>	<b>84,1%</b>	<b>85,1%</b>	<b>84,3%</b>	

Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETΕ Intelligence

- **Ξενοδοχειακό δυναμικό**

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.7, και ειδικότερα για την πόλη του Ηρακλείου, σε βάθος τριετίας, παρατηρείται αύξηση στις μονάδες, τα δωμάτια και τις κλίνες σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις πέντε και

τεσσάρων αστέρων. Σχετικά σταθερή παρατηρείται η πορεία στα καταλύματα τριών αστέρων, ενώ τέλος, παρατηρείται μείωση των αντίστοιχών κατηγοριών στις επιχειρήσεις ενός και δύο αστέρων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2018

		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ					
		Ξενοδοχειακό δυναμικό 2018					
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
<b>Ηρακλείου</b>	Μονάδες	41	121	110	143	87	<b>502</b>
	Δωμάτια	9.693	15.596	5.207	4.842	2.720	<b>38.058</b>
	Κλίνες	19.862	30.706	9.905	9.052	5.128	<b>74.653</b>
<b>Λασιθίου</b>	Μονάδες	27	41	37	71	29	<b>205</b>
	Δωμάτια	5.146	3.990	1.642	2.074	442	<b>13.294</b>
	Κλίνες	10.551	7.868	3.082	3.743	832	<b>26.076</b>
<b>Ρεθύμνου</b>	Μονάδες	18	64	113	114	19	<b>328</b>
	Δωμάτια	2.784	5.548	4.909	3.679	383	<b>17.303</b>
	Κλίνες	5.703	10.934	9.562	6.684	711	<b>33.594</b>
<b>Χανίων</b>	Μονάδες	32	70	130	279	52	<b>563</b>
	Δωμάτια	3.902	4.733	5.886	9.838	1.274	<b>25.633</b>
	Κλίνες	8.132	9.451	10.772	17.279	2.339	<b>47.973</b>
<b>Σύνολο</b>	Μονάδες	<b>118</b>	<b>296</b>	<b>390</b>	<b>607</b>	<b>187</b>	<b>1.598</b>
	Δωμάτια	<b>21.525</b>	<b>29.867</b>	<b>17.644</b>	<b>20.433</b>	<b>4.819</b>	<b>94.288</b>
	Κλίνες	<b>44.248</b>	<b>58.959</b>	<b>33.321</b>	<b>36.758</b>	<b>9.010</b>	<b>182.296</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας - Επεξεργασία INSETE Intelligence



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8: Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2017

		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ					
		Ξενοδοχειακό δυναμικό 2017					
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
<b>Ηρακλείου</b>	Μονάδες	33	112	99	157	95	<b>496</b>
	Δωμάτια	8.737	13.882	5.184	5.519	3.216	<b>36.538</b>
	Κλίνες	17.772	27.001	9.902	10.278	5.947	<b>70.900</b>
<b>Λασιθίου</b>	Μονάδες	26	39	39	73	31	<b>208</b>
	Δωμάτια	4.869	3.686	1.720	2.276	480	<b>13.031</b>
	Κλίνες	10.003	7.153	3.231	4.092	900	<b>25.379</b>
<b>Ρεθύμνου</b>	Μονάδες	18	59	103	121	22	<b>323</b>
	Δωμάτια	2.817	5.028	4.452	4.156	471	<b>16.924</b>
	Κλίνες	5.703	9.786	8.708	7.570	869	<b>32.636</b>
<b>Χανίων</b>	Μονάδες	27	60	127	283	53	<b>550</b>
	Δωμάτια	3.145	4.318	5.595	10.046	1.292	<b>24.396</b>
	Κλίνες	6.478	8.550	10.273	17.691	2.368	<b>45.360</b>
<b>Σύνολο</b>	Μονάδες	<b>104</b>	<b>270</b>	<b>368</b>	<b>634</b>	<b>201</b>	<b>1.577</b>
	Δωμάτια	<b>19.568</b>	<b>26.914</b>	<b>16.951</b>	<b>21.997</b>	<b>5.459</b>	<b>90.889</b>
	Κλίνες	<b>39.956</b>	<b>52.490</b>	<b>32.114</b>	<b>39.631</b>	<b>10.084</b>	<b>174.275</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας - Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9: Περιφέρεια Κρήτης: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2016

		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ					
		Ξενοδοχειακό δυναμικό 2016					
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
<b>Ηρακλείου</b>	Μονάδες	32	103	100	160	97	<b>492</b>
	Δωμάτια	8.587	13.180	5.262	5.765	3.285	<b>36.079</b>
	Κλίνες	17.289	25.490	10.037	10.728	6.061	<b>69.605</b>
<b>Λασιθίου</b>	Μονάδες	25	36	38	77	31	<b>207</b>
	Δωμάτια	4.693	3.477	1.803	2.436	480	<b>12.889</b>
	Κλίνες	9.677	6.701	3.453	4.381	900	<b>25.112</b>
<b>Ρεθύμνου</b>	Μονάδες	16	53	102	128	23	<b>322</b>
	Δωμάτια	2.644	4.742	4.684	4.333	484	<b>16.887</b>
	Κλίνες	5.342	9.235	9.009	7.929	894	<b>32.409</b>
<b>Χανίων</b>	Μονάδες	24	57	121	291	54	<b>547</b>
	Δωμάτια	2.920	4.064	5.140	10.558	1.308	<b>23.990</b>
	Κλίνες	5.966	8.003	9.515	18.510	2.396	<b>44.390</b>
<b>Σύνολο</b>	Μονάδες	<b>97</b>	<b>249</b>	<b>361</b>	<b>656</b>	<b>205</b>	<b>1.568</b>
	Δωμάτια	<b>18.844</b>	<b>25.463</b>	<b>16.889</b>	<b>23.092</b>	<b>5.557</b>	<b>89.845</b>
	Κλίνες	<b>38.274</b>	<b>49.429</b>	<b>32.014</b>	<b>41.548</b>	<b>10.251</b>	<b>171.516</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό του Ηράκλειου δείχνουν μια σαφή προτίμηση στο να επενδύσουν σε αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες με σκοπό να προσελκύσουν τουρισμό που να μπορεί να επιμηκύνει τη μέση διάρκεια παραμονής, τη μέση δαπάνη για διανυκτέρευση και τη μέση δαπάνη ανά επίσκεψη.

Επίσης, λόγω της μείωσης των καταλυμάτων που παρέχουν χαμηλότερου επιπέδου υπηρεσίες και λειτουργούν σε εγκαταστάσεις όχι υψηλού επιπέδου, φαίνεται ότι και η αντίστοιχη ζήτηση από την πλευρά των τουριστών συνεχώς περιορίζεται.

- **Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα**

Όπως μπορούμε να δούμε στον πίνακα 5.10 που παρουσιάζει τα στοιχεία των αφίξεων, των διανυκτερεύσεων και της πληρότητας των καταλυμάτων, υπάρχουν δύο αναγνώσεις σε σχέση με τον ημεδαπό τουρισμό και των αλλοδαπό τουρισμό. Ειδικότερα για την πόλη του Ηρακλείου, παρατηρείται το φαινόμενο της αύξησης στις σχετικές με τον αλλοδαπό τουρισμό, κατηγορίες των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων, ενώ στις αντίστοιχες τιμές για τον ημεδαπό τουρισμό υπάρχουν συνεχείς αυξομειώσεις.

Η πληρότητα ωστόσο, εμφανίζει αύξηση (63% το 2010 – 72,2% το 2017) λόγω της μεγαλύτερης βαρύτητας και επιρροής του αλλοδαπού τουρισμού στα τελικά αποτελέσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10: Περιφέρεια Κρήτης: Στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010 - 2017

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ: στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και πληρότητας σε ξενοδοχειακά καταλύματα, 2010-2017									
Περιφερειακές Ενότητες		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ηρακλείου</b>	Αφίξεις αλλοδαπών	926.174	1.056.862	1.098.649	1.264.996	1.328.598	1.331.789	1.510.454	1.634.916
	Αφίξεις ημεδαπών	137.552	138.852	128.507	123.694	133.864	139.427	146.543	133.644
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	6.889.638	7.629.757	7.552.439	8.658.402	8.770.111	8.699.021	9.745.691	10.704.899
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	371.021	355.201	304.962	314.052	326.721	347.461	334.427	313.493
	Πληρότητα	63,0%	65,1%	61,1%	64,2%	66,7%	65,0%	70,4%	72,2%
<b>Λασιθίου</b>	Αφίξεις αλλοδαπών	319.300	386.452	390.138	430.591	477.682	476.938	573.188	599.271
	Αφίξεις ημεδαπών	69.760	68.312	45.555	40.283	39.785	41.511	41.873	41.567
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	2.048.262	2.455.526	2.463.175	2.861.960	2.924.998	3.061.610	3.237.561	3.302.770
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	218.824	200.479	134.151	114.600	112.714	113.942	122.180	116.738
	Πληρότητα	52,7%	53,1%	53,7%	54,4%	56,7%	58,7%	60,9%	61,7%
<b>Ρεθύμνης</b>	Αφίξεις αλλοδαπών	338.688	367.637	344.133	377.514	404.554	441.362	476.432	622.448
	Αφίξεις ημεδαπών	70.540	58.995	48.257	54.861	46.037	45.295	72.787	61.808
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	2.864.703	3.120.476	2.964.053	3.253.456	3.431.974	3.508.407	3.714.845	4.050.269
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	250.560	205.701	166.689	198.176	173.865	159.298	180.223	176.748
	Πληρότητα	60,3%	62,1%	56,9%	60,2%	64,1%	61,3%	63,8%	65,6%
<b>Χανίων</b>	Αφίξεις αλλοδαπών	453.435	620.040	577.342	668.130	719.802	732.725	774.776	798.154
	Αφίξεις ημεδαπών	139.352	118.460	98.620	106.018	100.588	107.357	110.808	102.116
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	3.304.821	3.941.647	3.785.678	4.402.387	4.559.878	4.888.029	5.141.346	5.515.145
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	472.648	433.234	312.444	298.271	293.514	317.187	331.461	293.851
	Πληρότητα	55,7%	59,1%	53,7%	59,0%	56,8%	59,4%	60,6%	61,9%
<b>Σύνολο</b>	Αφίξεις αλλοδαπών	2.037.597	2.430.991	2.410.262	2.741.231	2.930.636	2.982.814	3.334.850	3.654.789
	Αφίξεις ημεδαπών	417.204	384.619	320.939	324.856	320.274	333.590	372.011	339.135
	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	15.107.424	17.147.406	16.765.345	19.176.205	19.686.961	20.157.067	21.839.443	23.573.083
	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	1.313.053	1.194.615	918.246	925.099	906.814	937.888	968.291	900.830
	Πληρότητα	59,1%	61,1%	57,3%	60,6%	62,1%	61,9%	65,2%	66,8%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence. Τα στοιχεία προκύπτουν από μέρος των συνολικά διαθέσιμων κέντρων - δεν γίνεται επίσημη και προβολή των αποτελεσμάτων στο 100% των μονάδων αναφοράς λόγω έλλειψης της πληροφορίας των μεγάλων κατοικιών του κάθε καταλύματος μέσα στο έτος.

- **Στοιχεία αεροπορικών αφίξεων**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας της ΥΠΑ, τόσο οι διεθνής αεροπορικές αφίξεις, όσο και οι αφίξεις εσωτερικού δείχνουν αυξητικές τάσεις κατά την περίοδο της έρευνας (2010–2018) με μέγιστη τιμή τις 4.037.519 αφίξεις το 2018. Όπως αναμένεται ο κύριος όγκος των επισκεπτών της πόλης του Ηρακλείου διακινείται κατά τους θερινούς μήνες, με το μήνα Ιούλιο να κατέχει τη μερίδα του λέοντος (727.619 αφίξεις σε σύνολο – 18% επι του συνόλου των αφίξεων).



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11: Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις – Αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού, 2010 - 2018

Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις	2018		2017		2016		2015		2014		2013		2012		2011		2010	
	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας	Αριθμός	Μήνας
Αεροπορικές Αφίξεις εσωτερικού	44.010	Ιανουάριος	37.796	Ιανουάριος	33.180	Ιανουάριος	34.158	Ιανουάριος	29.327	Ιανουάριος	31.700	Ιανουάριος	30.797	Ιανουάριος	32.743	Ιανουάριος	44.494	Ιανουάριος
	42.411	Φεβρουάριος	36.502	Φεβρουάριος	32.452	Φεβρουάριος	29.639	Φεβρουάριος	28.539	Φεβρουάριος	30.470	Φεβρουάριος	28.345	Φεβρουάριος	28.304	Φεβρουάριος	38.895	Φεβρουάριος
	50.181	Μάρτιος	43.881	Μάρτιος	40.780	Μάρτιος	34.493	Μάρτιος	32.344	Μάρτιος	35.772	Μάρτιος	33.264	Μάρτιος	33.459	Μάρτιος	45.193	Μάρτιος
	52.211	Απρίλιος	46.294	Απρίλιος	35.517	Απρίλιος	40.954	Απρίλιος	34.858	Απρίλιος	33.091	Απρίλιος	37.607	Απρίλιος	41.848	Απρίλιος	45.153	Απρίλιος
	50.242	Μάιος	43.488	Μάιος	40.623	Μάιος	40.821	Μάιος	31.544	Μάιος	36.638	Μάιος	31.498	Μάιος	40.447	Μάιος	43.068	Μάιος
	60.894	Ιούνιος	50.275	Ιούνιος	45.745	Ιούνιος	44.505	Ιούνιος	33.891	Ιούνιος	38.013	Ιούνιος	34.596	Ιούνιος	41.605	Ιούνιος	40.066	Ιούνιος
	71.803	Ιούλιος	60.404	Ιούλιος	52.556	Ιούλιος	49.775	Ιούλιος	39.532	Ιούλιος	38.469	Ιούλιος	39.520	Ιούλιος	46.324	Ιούλιος	49.786	Ιούλιος
	69.769	Αύγουστος	58.677	Αύγουστος	51.215	Αύγουστος	50.273	Αύγουστος	38.602	Αύγουστος	37.773	Αύγουστος	36.653	Αύγουστος	43.881	Αύγουστος	45.967	Αύγουστος
	64.982	Σεπτέμβριος	54.913	Σεπτέμβριος	47.964	Σεπτέμβριος	43.173	Σεπτέμβριος	36.885	Σεπτέμβριος	34.690	Σεπτέμβριος	37.175	Σεπτέμβριος	40.316	Σεπτέμβριος	41.671	Σεπτέμβριος
	58.797	Οκτώβριος	51.478	Οκτώβριος	41.134	Οκτώβριος	37.164	Οκτώβριος	35.032	Οκτώβριος	32.069	Οκτώβριος	33.020	Οκτώβριος	38.166	Οκτώβριος	40.844	Οκτώβριος
	51.151	Νοέμβριος	45.975	Νοέμβριος	39.717	Νοέμβριος	34.413	Νοέμβριος	32.347	Νοέμβριος	30.068	Νοέμβριος	30.406	Νοέμβριος	29.507	Νοέμβριος	37.281	Νοέμβριος
	49.271	Δεκέμβριος	45.120	Δεκέμβριος	42.138	Δεκέμβριος	34.383	Δεκέμβριος	34.241	Δεκέμβριος	31.228	Δεκέμβριος	32.223	Δεκέμβριος	30.679	Δεκέμβριος	32.215	Δεκέμβριος
<b>Σύνολο</b>	<b>665.722</b>	<b>2017</b>	<b>574.803</b>	<b>2016</b>	<b>503.021</b>	<b>2015</b>	<b>473.771</b>	<b>2014</b>	<b>407.162</b>	<b>2013</b>	<b>409.981</b>	<b>2012</b>	<b>405.104</b>	<b>2011</b>	<b>447.279</b>	<b>2010</b>	<b>504.633</b>	<b>2010</b>

Πηγή: ΥΠΑ, Επεξεργασία INSETI Intelligence

ΠΗΓΗ: ΥΠΑ, Επεξεργασία: INSETI Intelligence.

Τα στοιχεία του πίνακα 5.11, δείχνουν μία σταθερή αύξηση του ενδιαφέροντος για επίσκεψη στη πόλη του Ηρακλείου από πλευράς αλλοδαπών τουριστών, ενώ οι ημεδαποί τουρίστες αυξάνουν τις επισκέψεις τους από το 2014 και μετά φτάνοντας σε τιμές κατά 30% μεγαλύτερες από εκείνες του 2010. Αντίστοιχα, στις διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρατηρείται αύξηση της τάξης του 74% σε σύγκριση τιμών 2010–2018.

- **Επισκέψεις σε μουσεία – αρχαιολογικούς χώρους**

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.12 και τα στοιχεία που προέρχονται από την έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ αναφορικά με τους επισκέπτες σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους της πόλης του Ηρακλείου κατά το διάστημα 2010-2018, παρά τις κατά έτος διακυμάνσεις, οι τιμές του 2018 είναι αυξημένες κατά 560% περίπου όσον αφορά στις επισκέψεις σε μουσεία, ενώ οι επισκέψεις στους αρχαιολογικούς χώρους μεταξύ 2010 και 2018 έχει αυξηθεί κατά 83% περίπου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12: Περιφέρεια Κρήτης: Επισκέπτες σε Μουσεία/ Αρχαιολογικούς Χώρους 2010 - 2018**

		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ: Επισκέπτες σε Μουσεία / Αρχαιολογικούς χώρους 2010-2018								
Περιφερειακές Ενότητες		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ηρακλείου	Μουσεία	98.475	118.502	105.681	135.963	198.942	201.657	355.237	426.191	555.031
	Αρχαιολογικοί χώροι	770.652	820.721	793.032	940.892	938.232	892.082	880.140	1.083.305	1.410.383

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Τα παραπάνω στοιχεία επίσης δείχνουν την αυξητική τάση που υπάρχει από πλευράς των τουριστών για να γνωρίσουν τις πολιτιστικές και ιστορικές ιδιαιτερότητες της πόλης του Ηρακλείου. Το γενικό συμπέρασμα από την εξέταση όλων των παραπάνω στοιχείων, μας δείχνει ότι ο τουρισμός στην πόλη του Ηρακλείου,

βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, γεγονός που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την πραγματοποίηση τουριστικών επενδύσεων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της πόλης.

### **5.3.6 Ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει για τα καταλύματα της πόλης του Ηρακλείου προέρχεται από διάφορες πηγές. Ο ανταγωνισμός είναι υψηλής έντασης, καθώς ως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν όχι μόνο τα ξενοδοχεία της πόλης, αλλά και τα ξενοδοχεία που εδρεύουν στα κοντινά προάστια του Ηρακλείου και έχουν πρόσβαση στα ίδια πολιτιστικά και ιστορικά μνημεία.

Η δεύτερη πτυχή του ανταγωνισμού προέρχεται από τις ανταγωνιστικές προς την πόλη του Ηρακλείου πόλεις, όπως, κυρίως τα Χανιά, το Ρέθυμνο και ο Άγιος Νικόλαος.

Σε τρίτη φάση υπάρχει ο ανταγωνισμός μεταξύ των ελληνικών νησιών που μπορούν να παρέχουν ανάλογες υπηρεσίες με αυτές που παρέχονται στην Κρήτη. Κύριοι ανταγωνιστές αυτής της κατηγορίας είναι τα νησιά της Κω και της Ρόδου, όπου το τουριστικό προϊόν είναι ανάλογα ανεπτυγμένο και οι υπηρεσίες που παρέχονται αντίστοιχου με αυτού της Κρήτης επιπέδου.

Τέλος, η τελευταία μορφή ανταγωνισμού προέρχεται από τις άλλες χώρες που παρέχουν ανάλογα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σε αυτόν τον τομέα, κύριος ανταγωνιστής είναι η χώρα της Τουρκίας, για την οποία τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αύξηση του ενδιαφέροντος των τουριστών, λόγω των εξαιρετικά χαμηλών τιμών, των παρεχόμενων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου αλλά και του πολιτιστικού και ιστορικού υπόβαθρου της. Επίσης ανταγωνίστριες χώρες είναι, τόσο η Κύπρος και η Ιταλία όσο και η Ισπανία.

#### 5.4 S.W.O.T analysis

Στον πίνακα 5.13 εμφανίζονται οι κυριότερες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που διαμορφώνονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης "Χ" ενώ ακολουθεί και η ανάλυσή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης "Χ"

<b>Δυνάμεις</b>	<b>Αδυναμίες</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Μεγάλη γκάμα υπηρεσιών</li><li>• Τοποθεσία καταλύματος</li><li>• Μεγάλος αριθμός κλινών</li><li>• Κατηγορία Deluxe</li><li>• Φιλοξενίας Business πελατών</li><li>• Οικογενειακό καθεστώς ιδιοκτησίας</li><li>• Σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα</li><li>• Επιχειρησιακή κουλτούρα</li><li>• Αθλητικός τουρισμός</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εποχιακός Τουρισμός</li><li>• Εποχιακή απασχόληση</li><li>• Γεωγραφική θέση</li><li>• Αδυναμία σύναψης συμφωνιών με Tour Operators</li></ul>
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εναλλακτικές μορφές τουρισμού</li><li>• Η Κρήτη ως τουριστικός προορισμός</li><li>• Οργανωμένη πρόσβαση στην μορφή του θερινού τουρισμού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μεταναστευτικό</li><li>• Οικονομική ύφεση</li><li>• Διεθνής ανταγωνισμός</li><li>• Διάρθρωση τουριστικής αγοράς</li><li>• Τουριστική πολιτική - στρατηγική</li><li>• Αντιμετώπισης κρίσεων</li><li>• Γραφειοκρατία</li><li>• Διεθνείς τουριστικές σχέσεις</li><li>• Αργός ρυθμός εκσυγχρονισμού</li><li>• Πολιτικές σκοπιμότητες</li><li>• Έλλειψη συνεργασία ιδιωτικών με δημόσιους φορείς</li></ul>

#### 5.4.1 Δυνάμεις

- Μεγάλη γκάμα υπηρεσιών. Η επιχείρηση “X” προσφέρει μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών τις οποίες οι επισκέπτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Το γυμναστήριο, την εξωτερική πισίνα, τα δύο εστιατόρια και τα δύο bars/lounges, τις υπηρεσίες SPA, το business center, το δωρεάν parking. Επίσης παρέχεται 24ωρη δωρεάν πρόσβαση στο Internet, μεταφορές προς και από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου, καθώς και υπηρεσία φροντίδας των παιδιών μέσα στο δωμάτιο (in-room childcare).
- Τοποθεσία καταλύματος. Η τοποθεσία του καταλύματος είναι τέτοια που είναι προσβάσιμα με τα πόδια σχεδόν όλα τα αξιοθέατα της πόλης του Ηράκλειου (Ενετικά τείχη, αρχαιολογικό μουσείο, μουσείο φυσικής ιστορίας κ.ά.), αλλά και το λιμάνι της πόλης. Όλοι τα σημεία ενδιαφέροντος που βρίσκονται εντός της πόλης του Ηρακλείου είναι προσβάσιμα κατά το μέγιστο σε 15 λεπτά.
- Μεγάλος αριθμός κλινών σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Λόγω του γεγονότος ότι το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων επηρεάζει τόσο την αποδοτικότητά τους όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι σημαντικό, ότι, ο αριθμός των κλινών (127) που η επιχείρηση “X” διαθέτει στους πελάτες της είναι κατά πολύ υψηλότερος από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που εδρεύουν στο κέντρο της πόλης του Ηρακλείου.
- Κατηγορία Deluxe. Πολύ σημαντικό κριτήριο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν. Η επιχείρηση “X” ανήκει στην deluxe κατηγορία . Αυτό σημαίνει ότι απευθύνεται σε πελάτες μέσης προς καλής εισοδηματικής τάξης. Τα βασικά κριτήρια επιλογής από πλευράς πελατών είναι οι εγκαταστάσεις, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, το σημείο που εδρεύει η επιχείρηση, η διατροφή και τέλος οι πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες.

- Δυνατότητα φιλοξενίας Business πελατών. Η δυνατότητα της επιχείρησης να φιλοξενεί business επισκέπτες, καθώς υπάρχουν δωμάτια με προσαρμοσμένο χώρο εργασίας και δυνατότητα φιλοξενίας συνεδρίων και συναντήσεων στα συνολικά 9 meeting rooms, με συνολική επιφάνεια 980m<sup>2</sup> και μέγιστη χωρητικότητα 1.000 ατόμων. Ο επαγγελματικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι τελευταίας τεχνολογίας και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες εφαρμογές.
- Οικογενειακό καθεστώς ιδιοκτησίας. Η οικογενειακή ιδιοκτησία της επιχείρησης, καθιστά πιο ευέλικτη τη διαχείρισή της και ευκολότερα αποτυπώσιμη την κουλτούρα της τόσο προς του πελάτες, όσο και προς τους εργαζομένους σε αυτή.
- Σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα. Τα τεχνολογικά συστήματα που διαθέτει η εταιρία της δίνουν την δυνατότητα για αποτελεσματική λειτουργία.
- Επιχειρησιακή κουλτούρα. Η επιχειρησιακή κουλτούρα της εταιρείας είναι προσανατολισμένη στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών που δίνουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν, ενώ δίνει τα ανάλογα κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.
- Προσέλκυση αθλητικού τουρισμού. Η επιχείρηση, με βάση των άριστο τεχνολογικό εξοπλισμό και τον μεγάλο αριθμό δωματίων που διαθέτει, δύναται να φιλοξενήσει και ήδη φιλοξενεί, αθλητικές ομάδες που ταξιδεύουν στην Κρήτη για τις αθλητικές υποχρεώσεις τους.

#### **5.4.2 Αδυναμίες**

- Εποχιακός Τουρισμός. Ο τουρισμός, με τη μορφή που έχει στην Ελλάδα, με κύρια εστίαση στον ήλιο και στη θάλασσα, είναι έντονα εποχικός. Στη συγκεκριμένη περίπτωση της επιχείρησης "X", παρ' όλο που η

επιχείρηση λειτουργεί όλο τον χρόνο και προσφέρει υπηρεσίες στους πελάτες της (κυρίως business πελάτες κατά την διάρκεια της “χαμηλής” τουριστικής περιόδου) η εποχικότητα έχει σημαντική επίδραση. Τα ποσοστά πληρότητας κατά την περίοδο Νοεμβρίου-Μαρτίου πέφτουν αισθητά.

- Εποχιακή απασχόληση. Η έντονη εποχικότητα ως χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού, έχει άμεση επίπτωση στην απασχόληση και στην εκπαίδευση-εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Αν και στη συγκεκριμένη περίπτωση η επίδραση του χαρακτηριστικού αυτού είναι σχετικά μειωμένη σχετικά με τις αμιγώς εστιασμένες στη θερινή περίοδο επιχειρήσεις, παρ’ όλα αυτά επηρεάζει ως ένα βαθμό και την επιχείρηση “X” καθώς κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου οι ανάγκες για ανθρώπινους πόρους, και δη, σε κατώτερου επιπέδου στελέχη μειώνονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο Ηράκλειο της Κρήτης λειτουργεί σχολή τουριστικών επαγγελματιών, η οποία είναι ο κύριος τροφοδότης των τουριστικών επιχειρήσεων σε τομείς όπως αυτοί της εστίασης της υποδοχής και της υπηρεσίας ορόφων (υπηρεσίες πρώτης γραμμής).
- Γεωγραφική θέση. Το γεγονός ότι η απόσταση του ξενοδοχείου είναι μικρή από το ιστορικό κέντρο της πόλης αλλά παρ’ όλα αυτά δεν βρίσκεται εντός αυτού, λειτουργεί σε ορισμένες περιπτώσεις επισκεπτών ανασταλτικά στη επιλογή του. Αυτές οι περιπτώσεις είναι κυρίως των νέων σε ηλικία τουριστών που προτιμούν να βρίσκονται στην καρδιά της πόλης, αλλά και στους επισκέπτες μεγαλύτερης ηλικίας με κάποια δυσκολία στις μετακινήσεις.
- Αδυναμία σύναψης συμφωνιών με tour operators. Η επιχείρηση “X” λόγω της γεωγραφικής της θέσης (εντός της πόλης) δεν μπορεί εύκολα να συνάψει συμφωνίες με μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς του εξωτερικού (tour operators) έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τα βασικά

χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον ελληνικό τουρισμό (ήλιος, θάλασσα) και με αυτό τον τρόπο να αυξήσει την πληρότητα της και να επιτύχει καλύτερο προγραμματισμό.

#### 5.4.3 Ευκαιρίες

- Εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Καθώς η επιχείρηση λειτουργεί όλο τον χρόνο θα μπορούσε να εστιάσει και σε άλλες μορφές τουρισμού που μπορούν να ευδοκιμήσουν, όπως αυτές του ορεινού και πεζοπορικού τουρισμού (πλήθος επιλογών σε ορεινές διαδρομές, φαράγγια κ.α) αλλά και του αγροτουριστικού τουρισμού αφού η παραγωγή αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων στην Κρήτη είναι ιδιαιτέρως ανεπτυγμένη. Τέλος τα λεγόμενα ρακοκάζανα σε συγκεκριμένη περίοδο (Νοέμβριος), με χαμηλή σχετικά πληρότητα θα μπορούσε να λειτουργήσει, λόγω και της φύσης της διαδικασίας, ως αντικείμενο τουριστικής εκμετάλλευσης δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια νέα μορφή θεματικού τουρισμού.
- Η Κρήτη ως τουριστικός προορισμός. Η γενική εικόνα της Κρήτης ως τουριστικού προορισμού είναι θελκτική αφού συνδυάζει τον ήλιο, τη θάλασσα, τα φυσικά μνημεία και τα πολλά και μοναδικά σημεία ενδιαφέροντος πολιτιστικού και ιστορικού χαρακτήρα.
- Οργανωμένη πρόσβαση στον θερινό τουρισμό. Το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει, μέσω της “αδελφής” επιχείρησης του ομίλου, πρόσβαση σε τουριστικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις εστιασμένες στον θερινό τουρισμό, της δίνει την ευκαιρία ανάπτυξης του Θερινού Τουρισμού, μέσω της ευκολότερης και οργανωμένης πρόσβασης των επισκεπτών της. Με μια στενή συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων η επιχείρηση “Χ” θα μπορούσε να καθορίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα προϊόν που θεωρητικά



βρίσκεται εκτός της γκάμας της και να αυξήσει με αυτόν τον τρόπο την επίδοσή της.

#### **5.4.4 Απειλές**

- Μεταναστευτικό. Το μεταναστευτικό κύμα της εποχής, καθώς και η άστατη πολιτική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί στην Μέση Ανατολή δύναται να επηρεάσει την απόφαση των τουριστών για επιλογή του προορισμού της Κρήτης.
- Οικονομική ύφεση. Η οικονομική ύφεση που διανύει η Ευρώπη, πηγή απ' όπου προέρχεται ο κύριος όγκος των τουριστών της Κρήτης.
- Διεθνής ανταγωνισμός. Ο σκληρός διεθνής ανταγωνισμός κυρίως από τις χώρες της Τουρκίας, της Ισπανίας και της Ιταλίας οι οποίες προσφέρουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν και υπηρεσίες.
- Η διάρθρωση της τουριστικής αγοράς.
- Τουριστική πολιτική – στρατηγική. Η έλλειψη σταθερής και προγραμματισμένης τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής.
- Αντιμετώπιση κρίσεων. Η αίσθηση έλλειψης μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων και έκτακτων αναγκών.
- Γραφειοκρατία. Η γραφειοκρατία που διέπει τον κρατικό μηχανισμό, το νομικό και φορολογικό πλαίσιο που συνεχώς μεταβάλλεται.
- Διεθνείς τουριστικές σχέσεις. Οι μέτριες διεθνείς τουριστικές δημόσιες σχέσεις της χώρας.
- Αργός ρυθμός εκσυγχρονισμού της χώρας σε τουριστικές υποδομές.
- Πολιτικές σκοπιμότητες και οργανωμένα συμφέροντα.
- Ελλιπής συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με σκοπό τη χάραξη μιας ενιαίας τουριστικής πολιτικής.

## 5.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση “X” είναι στρατηγική κατεύθυνσης και ειδικότερα στρατηγική σταθερότητας, αφού κύριο μέλημα της είναι η διατήρηση των κεκτημένων και η εξασφάλιση της θέσης της στην αγορά. Η στρατηγική καμίας αλλαγής υποθέτει ότι το περιβάλλον της επιχείρησης θα παραμείνει ως έχει και η επιχείρηση θα συνεχίσει την δραστηριότητά της με σταθερή πορεία

## 5.6 Προτάσεις

Η επιχείρηση “X” μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της ανάπτυξης εφόσον πρώτα έχει λάβει υπόψη της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος, αλλά κυρίως τις ευκαιρίες και τις απειλές που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η στρατηγική της Ανάπτυξης μπορεί να υποστηριχθεί από την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών της, παρέχοντας υπηρεσίες εστιασμένες σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως, ο αγροτουρισμός και ο ορεινός τουρισμός.

Επιπλέον μπορεί να επιλεγεί σαν μορφή ανάπτυξης η συνεργασία της επιχείρησης “X” με την “αδελφή” εταιρία του ομίλου ώστε να προσφέρει οργανωμένες και ελεγχόμενες υπηρεσίες, με εστίαση κατά τους θερινούς μήνες στο κομμάτι του θερινού τουρισμού.

Σε περίπτωση, τέλος, που υπάρξουν σημαντικές πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές στη Μέση Ανατολή και στη Βόρεια Αφρική που χαρακτηρίζονται από αστάθεια, καλό θα ήταν να υιοθετηθεί, ως προσωρινή, μια στρατηγική παύσης με σκοπό την αναμονή για επαναφορά του περιβάλλοντος σε καθεστώς σταθερότητας.

## Διαδικτυακές πηγές 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AE%CF%82>
2. Ιστότοπος της επιχείρησης “X”
3. Ιστότοπος ομίλου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση “X”
4. [http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures\\_2019Q2\\_GR.pdf/6dec9800-0b7b-877d-0a5f-6469ccb5504a](http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures_2019Q2_GR.pdf/6dec9800-0b7b-877d-0a5f-6469ccb5504a)
5. [https://www.researchgate.net/publication/259574488\\_E\\_Phorologia\\_ton\\_Ellenikon\\_Xenodocheiakon\\_epicheirseon](https://www.researchgate.net/publication/259574488_E_Phorologia_ton_Ellenikon_Xenodocheiakon_epicheirseon)
6. <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=8700&acro=living&lang=el&parentId=7812&countryId=GR&living>
7. <http://www.statistics.gr/documents/20181/9054107/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%BA%CE%AD%CF%80%CF%84%CE%B5%CF%82+%CE%9C%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CF%87%CF%8E%CF%81%CF%89%CE%BD+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82+%CE%95%CE%B9%CF%83%CF%80%CF%81%CE%AC%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82+%28+%CE%94%CE%B5%CE%BA%CE%AD%CE%BC%CE%B2%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82+2017+%29/1227a69d-9eac-445c-be0c-0f91f709d85c?version=1.0>
8. <http://www.ecovalue-crete.eu/el/natura-sites>