

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.**

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ.**

## 1.1. Ο ορισμός του τουρισμού και του τουρίστα.<sup>1</sup>

Η λέξη τουρισμός προέρχεται από τη γαλλική λέξη *tour* και από την αγγλική *touring* που σημαίνουν γύρος, περιήγηση. Και οι δύο λέξεις προέρχονται από τη λατινική λέξη *tornus*.

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, πολλοί διεθνείς οργανισμοί και ειδικοί του τουρισμού επεδίωξαν να ορίσουν την έννοια του τουρίστα και του τουρισμού. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι Glucksmann (1929), Schwink (1924), De Magistris (1933), Borman, Madriotti (1950), Hunziker και Krapf (1942).

Η Διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού ορίζει ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές. Αυτές υποκινούνται, σε διαφορετικό βαθμό και ένταση, από τον πόθο της απόδρασης, που ενυπάρχει στα άτομα.

Η Διεθνής Ομοσπονδία Δημοσιογράφων και Συγγραφέων Τουρισμού ορίζει ότι: «Τουρίστας είναι το άτομο που πραγματοποιεί μία μετακίνηση, για οποιαδήποτε αιτία, πέραν του συνήθους περιβάλλοντός του και το οποίο χρησιμοποιεί το χρόνο τηςσχόλης του για την ικανοποίηση της περιέργειάς του, σε όλες τις μορφές της, καθώς και της ανάγκης του για ανάπαυση και ψυχαγωγία».

---

<sup>1</sup> ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, β' έκδοση. Στέλιος Βαρβαρέσος, Εκδόσεις Προπομπός. Σελίδα 26

Ο Ν. Αιγινίτης αναφέρει ότι: « Τουρισμός καλείται η από χώρα σε χώρα ή από πόλη σε πόλη μετάβαση ατόμων ομαδικά ή μεμονωμένα για λόγους βραχείας ή μακράς, πάντως όχι μονίμου διαμονής, για αναψυχή, αποκλεισμένης της εργασίας επιφερούσης άμεσο όφελος, πλην εκείνης η οποία δύναται να έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα τη διαφήμιση της χώρας στην οποία κατευθύνεται ο επιχειρών μία τέτοια μετάβαση».

Ο J. Gouet ορίζει τον τουρισμό ως «τον τρόπο να ταξιδεύεις, συνδυάζοντας σε διαφορετικές αναλογίες, σύμφωνα με τα άτομα, την περιέργεια του πνεύματος μαζί με τον πόθο να προσαρμοστεί κάποιος στα ξένα ήθη κι έθιμα».

Ο J. Medecin (Revue de Deux Mondes) αναφέρει ότι «Τουρισμός είναι μία δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμης διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου από την παρουσία νέων μορφών της ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μίας άγνωστης φύσης».

Μια επιστημονική προσέγγιση του τουρισμού, όπου η τουριστική παραγωγή τείνει να ικανοποιήσει τις τουριστικές ανάγκες, δόθηκε από τους Hunziker και Krapf το 1942. σύμφωνα με αυτούς: «Τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας».

Δύο κύριες έννοιες οριοθετούν ουσιαστικά τον πρώτο επιστημονικό ορισμό του τουρισμού:

A. Το κίνητρο.

B) Η μετακίνηση.

Οι διεθνείς οργανισμοί (Κοινωνία των Εθνών, U.I.O.O.T., Η.Ε. κλπ), προκειμένου να προσδιορίσουν εννοιολογικά τον τουρίστα έλαβαν υπόψη τους επίσης τις παραπάνω έννοιες, οι οποίες θεωρούνται καθαρά περιοριστικές και αντανακλούν:

A. Το σκοπό του ταξιδιού (κίνητρο).

B. Τη διάρκεια παραμονής (μετακίνηση).

Τον Αύγουστο του 1963, η Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για τον Τουρισμό και τα Διεθνή Ταξίδια, η οποία πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη, όρισε ως «επισκέπτη» κάθε άτομο που μετακινείται σε μία άλλη χώρα, διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του, για οποιονδήποτε λόγο εκτός εκείνων της άσκησης αμειβόμενου επαγγέλματος.

Ο ορισμός καλύπτει δύο κατηγορίες επισκεπτών:

- Τους τουρίστες.
- Τους εκδρομείς.

Αυτοί ορίζονται με τον ακόλουθο τρόπο:

Τουρίστες: Είναι προσωρινοί επισκέπτες, η παραμονή των οποίων υπερβαίνει τις 24 ώρες στην επισκεπτόμενη χώρα. Τα κίνητρό τους μπορεί να είναι τα εξής:

- Διακοπές, ανάπαυση, υγεία, θεραπεία, σπουδές και σπορ.
- Επαγγελματικές υποθέσεις, οικογενειακοί λόγοι, συνέδρια.

Εκδρομείς: Χαρακτηρίζονται έτσι οι προσωρινοί επισκέπτες των οποίων η παραμονή δεν υπερβαίνει τις 24 ώρες στην επισκεπτόμενη χώρα.

## 1.2. Ιστορική εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου.<sup>2</sup>

Ο τουρισμός, παρ' όλο που στηρίχτηκε από την αρχαιότητα έως σήμερα στον ελεύθερο χρόνο και την μετακίνηση, εντούτοις παρουσίασε διαχρονικά μία μορφολογική εξέλιξη και μία διευρυμένη χωρικά διάρθρωση.

Στην Αρχαία Ελλάδα και στην Αρχαία Ρώμη, ο ελεύθερος χρόνος απεικόνιζε την προέλευση και την τάξη των πολιτών που ήταν ελεύθεροι και οικονομικά εύποροι, απαλλαγμένοι από κάθε εξαναγκαστική απασχόληση. Ωστόσο, ήταν υποχρεωμένοι να ασχολούνται με τα κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά αιτήματα που δημιουργούσε η εύρυθμη λειτουργία της πολιτείας.

Η εργασία αντίκειται στο πνεύμα της πολιτείας και του πολιτεύματος και εμφανιζόταν ως συναφής με το απολίτικο χαρακτήρα που έδιναν στον πληβείο.

---

<sup>2</sup> ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, β' έκδοση. Στέλιος Βαρβαρέσος, Εκδόσεις Προπομπός. Σελίδα 16

Ο ελεύθερος χρόνος συνδεόταν ουσιαστικά με τις ευγενείς απασχολήσεις και ήταν απόρροια μίας πολιτικής σκέψης που όχι μόνο περιέγραφε, αλλά και οροθετούσε το τι είναι ελευθερία και τι όχι.

Όσοι διέθεταν ελεύθερο χρόνο, δηλαδή αυτοί που ανήκαν στα ανώτερα κοινωνικά στρώματα, είχαν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε διάφορων τύπων ταξιδιωτικές μετακινήσεις.

Για παράδειγμα, οι διεθνείς ταξιδιωτικές μετακινήσεις για λόγους αναψυχής των αρχαίων Ελλήνων και Ρωμαίων στην Αίγυπτο, καθώς και οι εσωτερικές μετακινήσεις για να παραβρεθούν σε αθλητικούς αγώνες, θεατρικές παραστάσεις γιορτές κλπ. Την περίοδο αυτή η φιλοξενία έχει την ισχύ νόμου.

Ο Ηρόδοτος (480 – 421 π.Χ.) περιγράφει στις περιηγήσεις των γεωγραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των τόπων που επισκέπτεται και μπορεί να χαρακτηριστεί σύμφωνα με την τουριστική τυπολογία που διαμορφώνεται το 19<sup>ο</sup> αιώνα ως «μοντέλο τουρίστα». Αυτήν την περίοδο εμφανίζονται τα πρώτα κρατικά πανδοχεία, που παρείχαν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στους ταξιδιώτες, καθώς και τα πρώτα πανδοχεία κερδοσκοπικής μορφής. Αρχικά βρίσκονται αυτόνομα κατά μήκος μεγάλων οδικών αξόνων, ενώ προς το τέλος της αρχαιότητας εμφανίζονται οι πρώτες τάσεις εμπορικοποίησης των ταξιδιωτικών μετακινήσεων.

Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα δύο μορφές τουρισμού επικρατούν:

- Ο πανεπιστημιακός τουρισμός: Αυτός εμφανίζεται ιδιαίτερα ανεπτυγμένος γύρω από τα πανεπιστημιακά κέντρα της Ευρώπης, όπως το Παρίσι, το Μονπελιέ, την Οξφόρδη, το Κέμπριτζ κλπ.
- Ο τουρισμός των μεγάλων θρησκευτικών γεγονότων και εορτών: Στα τέλη του Μεσαίωνα, η ελβετική και η γερμανική ξενοδοχία έχει αποκτήσει μεγάλη φήμη χάρη στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ενώ στη Γαλλία η γαστρονομία συμβάλλει στην περαιτέρω εξειδίκευση του ξενοδοχειακού προϊόντος, συνδέοντας κατ' αυτό τον τρόπο την παραμονή με την ψυχαγωγία.

Κατά τη διάρκεια της Αναγέννησης, ο τουρισμός εμπλουτίζεται με νέα κίνητρα. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν με κύριο σκοπό την ευχαρίστηση, καθώς και από «διανοουμενίστικη περιέργεια».

Στα πλαίσια των εκπαιδευτικών μετακινήσεων των Άγγλων ευγενών, δημιουργούνται στη Γαλλία δύο είδη περιηγήσεων: η «μικρή περιήγηση» (*petit tour*), που περιλάμβανε το Παρίσι και τη νοτιοδυτική Γαλλία, και η «μακρά περιήγηση» (*grand tour*), που εκτός των παραπάνω συμπεριλάμβανε τη Βουργουνδία, τη νότια και τη νοτιοανατολική Γαλλία.

Το 1800 χρησιμοποιείται για πρώτη φορά η λέξη “tourist”, για να χαρακτηρίσει τα άτομα που συμμετείχαν στη μακρά περιήγηση. Το 1811 πρωτοεμφανίζεται η λέξη “tourism”, για να δηλώσει κατά επεξηγηματικό τρόπο την πρακτική του να ταξιδεύει κανείς από ευχαρίστηση.

Μεταξύ 1840 και 1860, τα χαρακτηριστικά του τουρισμού και η κινητικότητα των τουριστών μεταβάλλονται με την ανακάλυψη και την εξάπλωση του σιδηροδρόμου, που υπήρξε και το πρώτο μέσο μαζικής μεταφοράς.

Ο 1839 εκδίδονται οι πρώτοι τουριστικοί οδηγοί του Beadecker, οι οποίοι αναφέρονται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού στο Ρήνο.

Την ίδια σχεδόν περίοδο, ο J. Murray εκδίδει στην Αγγλία ένα εγχειρίδιο για ταξιδιώτες στην Ελβετία.

Βασικά, σε ένα χρονικό διάστημα μικρότερο από μισό αιώνα, ολόκληρη η Ευρώπη διακατέχεται από τον πυρετό της εξάπλωσης των σιδηροδρομικών δικτύων και τον πολλαπλασιασμό των τουριστικών οδηγών.

Το 1841 στην Αγγλία, ο Thomas Cook οργανώνει το πρώτο ταξίδι με οδηγούς, ενώ το 1845 δημιουργεί στο Λέισεστερ το γραφείο ταξιδίων «Thomas Cook & Son», που στη συνέχεια θα ιδρύσει υποκαταστήματα σε 68 χώρες του κόσμου.

Παράλληλα, στα τέλη του αιώνα, παρατηρείται μία χωρίς προηγούμενο ανάπτυξη των ξενοδοχείων πολυτελείας Grand Hotel της Ρώμης το 1893, Ritz του Παρισιού το 1898, Carlton του Λονδίνου το 1898 κλπ.

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, το τουριστικό φαινόμενο μεταβάλλεται. Σε αυτό συμβάλλουν οι ακόλουθοι λόγοι:



- Η οικονομική συγκυρία της περιόδου 1905 -1914.
- Ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος (1914-1918), όπου οι αριστοκράτες και οι μονάρχες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης ουσιαστικά εξαφανίζονται.
- Οι πληθωριστικές τάσεις, που αφανίζουν ολοκληρωτικά τους εισοδηματίες, που αποτελούσαν την *touristy society* του 19<sup>ου</sup> αιώνα.
- Η οικονομική κρίση του 1929, η οποία καταστρέφει οριστικά τον αριστοκρατικό τουρισμό του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Ο 19<sup>ος</sup> αιώνας αποτελεί τη χρονική περίοδο – σταθμό για τη μεταγενέστερη εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου. Οι θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις που επιτελούνται στα πλαίσια της βιομηχανικής επανάστασης προσδιορίζουν όχι μόνο τη μελλοντική μορφολογία του τουρισμού, αλλά συμβάλλουν επίσης στην εμφάνιση των πρώτων τάσεων της μαζικοποίησης και εμπορικοποίησής του.

### 1.3. Η μαζικοποίηση του τουρισμού.<sup>3</sup>

Στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η μορφολογία των τουριστικών μετακινήσεων μεταβάλλεται. Ο τουρισμός διαχείμασης – αναψυχής των αριστοκρατών και των εισοδηματιών, χωρικά καθορισμένος στις παράκτιες ζώνες της βόρειας Μεσογείου, αντικαθίστανται από τον καλοκαιρινό παραθεριστικό τουρισμό.

Οι τουριστικοί σταθμοί του αριστοκρατικού τουρισμού του 19<sup>ου</sup> αιώνα παραμένουν, αλλά μεταβάλλεται η περίοδος λειτουργίας τους, καθώς και τα κίνητρα και το προφίλ της πελατείας τους.

Το 1936, το Διεθνές Γραφείο Εργασίας ώθησε στο να υιοθετηθεί από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας μία πρώτη σύμβαση που προέβλεπε τη γενικευμένη άδεια μετ' αποδοχών διάρκειας τουλάχιστον έξι ημερών.

Ωστόσο, πολλές χώρες την ίδια περίπου χρονική περίοδο υιοθετούν τις διακοπές «μετ' αποδοχών», είτε με τη βοήθεια νομοθετικών διαταγμάτων (Ιταλία 1925, Αυστρία 1910 κλπ) είτε με τη δημιουργία εργατικής νομοθεσίας (Ρωσία 1922).

Το 1936, καθώς και οι επιμέρους ανά χώρα χρονολογίες, οριοθετούν μία νέα μεταβλητή, η οποία θεωρείται από τις πιο σημαντικές, σχετικά με τη

---

<sup>3</sup> ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, β' έκδοση. Στέλιος Βαρβαρέσος, Εκδόσεις Προπομπός. Σελίδα 19

μαζικοποίηση του τουρισμού και τις περαιτέρω οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις για τις χώρες υποδοχής και προέλευσης των τουριστών.

Αυτή η μεταβλητή, η οποία στη συνέχεια θα επηρεάσει δραστικά τις δομές και τη μορφολογία του τουριστικού φαινομένου, ορίζεται ως «εκδημοκρατισμός» των διακοπών.

Οι διακοπές μετ' αποδοχών συμβάλλουν στη θεσμοθέτηση του δικαιώματος των ατόμων για διακοπές, προνόμιο μέχρι πρότινος μίας ολιγαρχίας, η οποία δεν παρουσίαζε κανένα κοινό χαρακτηριστικό με τη νέα τυπολογία που διαμορφώνεται.

Ο εκδημοκρατισμός των διακοπών, ο οποίος αρχικά εκδηλώνεται με μία διευρυμένη δυνατότητα των ατόμων να συμμετέχουν στις τουριστικές μετακινήσεις, δίνει την ευκαιρία σε κοινωνικές κατηγορίες που πριν χαρακτηρίζονταν αποκλεισμένες των διακοπών να καταναλώσουν τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες στους υπάρχοντες τόπους υποδοχής τουριστών.

Ουσιαστικά, ο εκδημοκρατισμός των διακοπών, ο οποίος συνέβαλε στη μαζικοποίηση του τουριστικού φαινομένου και στη μεταγενέστερη οικονομική ανάπτυξη του τουρισμού, δημιούργησε μία συνεχή ώθηση για διεύρυνση της βάσης της εισοδηματικής πυραμίδας, ώστε να καταστεί δυνατή η δημιουργία αυξητικής τάσης κατανάλωσης τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν επίσης στον εκδημοκρατισμό των διακοπών, είναι οι ακόλουθοι:

A) Οι τουριστικοί οδηγοί, οι οποίοι παρείχαν πληροφορίες στους τουρίστες για όλο και περισσότερους νέους προορισμούς.

B) Ο πολλαπλασιασμός των ταξιδιωτικών οργανώσεων. Δημιουργήθηκε μία πληθώρα ταξιδιωτικών οργανώσεων στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, οι οποίες χρονολογούνται από το τελευταίο τέταρτο του 19<sup>ου</sup> αιώνα και φέρουν ως επί των πλείστον τις ονομασίες της Περιηγητικής Λέσχης Αυτοκινήτου, των Οργανώσεων Κοινωνικού Τουρισμού κλπ.

Γ) Η δημιουργία τουριστικής νομοθεσίας. Το κράτος νομοθετεί προκειμένου να προστατεύσει του ιστορικούς οικισμούς, τις ιαματικές πηγές ή το φυσικό περιβάλλον. Παράλληλα δημιουργεί εξειδικευμένη τουριστική διοίκηση και ρυθμίζει τη λειτουργία των εμφανιζομένων τουριστικών επαγγελμάτων.

Δ) Η αύξηση του εισοδήματος.

Ε) Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου.

ΣΤ) Η ανάπτυξη και η διάδοση του σιδηρόδρομου.

Ζ) Η ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας και η μείωση του κόστους ταξιδιού.

Η) Οι πτήσεις charter. Οι πτήσεις charter επέδρασαν σημαντικά στη μείωση του κόστους του ταξιδιού και συνεπώς στην ελάττωση του παράγοντα χρονο-απόσταση, που εμπόδιζε την προσέγγιση πολλών χωρών υποδοχής στις κύριες ζώνες προέλευσης των τουριστών. Η πρώτη πτήση charter οργανώθηκε από τον Vladimir Raitz, ο οποίος μετέφερε με μία ντακότα το 1954 Βρετανούς τουρίστες από το Λονδίνο στην Κορσική.

Θ) Η βελτίωση των υπηρεσιών υποδοχής και οι διευκολύνσεις στα σύνορα. Η οικονομική ανάπτυξη των χωρών υποδοχής και η οριοθέτηση του τουρισμού στη δέσμη των δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μίας χώρας επέδρασαν όχι μόνο στη δημιουργία των απαραίτητων υπηρεσιών υποδοχής, αλλά και στην περαιτέρω βελτίωσή τους. Οι σταθμοί εισόδου των τουριστών, τα συγκοινωνιακά δίκτυα και τα μέσα μεταφοράς, το δίκτυο τραπεζών, οι νοσοκομειακές εγκαταστάσεις, τα τουριστικά καταλύματα, οι εγκαταστάσεις οινοποτοτροφοδοσίας και αναψυχής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση ή όχι των τουριστικών ροών προς μία χώρα, στη διάρκεια παραμονής, καθώς και στη διαμόρφωση του προφίλ των τουριστών.

Οι διευκολύνσεις στα σύνορα χαρακτηρίζονται επίσης καθοριστικές και συχνά παρατηρείται ότι έχουν ήδη ενσωματωθεί στις συνήθειες του σύγχρονου τουρίστα.

Ι) Ο πολλαπλασιασμός των τουριστικών προϊόντων.

ΙΑ) Η βαθμιαία προσαρμογή των τουριστικών καταλυμάτων στις μεταβολές της ζήτησης.

ΙΒ) Η δημιουργία μεγάλων ταξιδιωτικών οργανώσεων (Tour Operators). Οι Tour Operators είναι μεγάλοι ταξιδιωτικοί οργανισμοί, οι οποίοι αποτελούν τους μεσολαβητές μεταξύ παραγωγών και τελικών καταναλωτών, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην εμπορικοποίηση τουριστικών προϊόντων. Η μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των μεμονωμένων παραγωγών και οι επιτυγχανόμενες οικονομίες κλίμακας μέσω της μαζικής παραγωγής επέδρασαν σημαντικά στην τιμολόγηση των τουριστικών προϊόντων.

ΙΓ) Η κατάσταση διαρκούς ειρήνης.

Παρά τη θεσμοθέτηση των διακοπών και παρά τις προσπάθειες ευρύτερης κοινωνικοποίησης και εκδημοκρατισμού τους μετά το 1936, η χρήση της έννοιας «μαζικός τουρισμός» έρχεται αρκετά αργότερα.

Μέχρι το 1950, οι διαμάχες μεταξύ κρατών όσον αφορά επιμέρους διαφορές στην εννοιολογική προσέγγιση του νέου φαινομένου, υπήρξαν πολλές και συχνές.

Οι όροι που χρησιμοποιήθηκαν, δεδομένου του κοινωνικού χαρακτήρα του τουρισμού, ήταν «δημοφιλής τουρισμός», «συλλογικός τουρισμός», «λαϊκός τουρισμός», «τουρισμός για όλους» κλπ.

Το 1956 στη Βιέννη, στο πρώτο Διεθνές Συνέδριο Κοινωνικού Τουρισμού, χρησιμοποιείται για πρώτη φορά ο όρος «κοινωνικός» προκειμένου να προσδιορίσει το χαρακτήρα του τουριστικού φαινομένου.

Η έννοια του μαζικού τουρισμού, ο οποίος απεικονίζει και μία σειρά δομικών μεταβολών στις διαμορφούμενες τουριστικές ροές, αρχίζει να χρησιμοποιείται τη δεκαετία 1950-1960.

#### **1.4. Τουριστική ζήτηση.**

##### **1.4.1. Ορισμός της τουριστικής ζήτησης.<sup>4</sup>**

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της τουριστικής ζήτησης, και αυτό διότι διαφέρει η οπτική γωνία καθενός από τους συγγραφείς που διατείνονται να ορίσουν την τουριστική ζήτηση.

Οι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι ζήτηση είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που κάποιος θέλει και μπορεί να αγοράσει σε κάποια δεδομένη τιμή και σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι ψυχολόγοι βλέπουν την ζήτηση μέσα από το πρίσμα των κινήτρων και της συμπεριφοράς. Οι γεωγράφοι ορίζουν την τουριστική ζήτηση ως εξής: το σύνολο των ατόμων που ταξιδεύουν ή επιθυμούν

---

<sup>4</sup> Tourism. Principles and Practice. Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill.. Second edition. Σελίδα 24

να ταξιδέψουν, να χρησιμοποιήσουν τις τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, σε τόπους μακριά από τον τόπο διαμονής και εργασίας τους (Mathieson & Wall, 1982).

Καθεμία από τις παραπάνω προσεγγίσεις είναι χρήσιμη. Η οικονομική προσέγγιση εμπεριέχει την έννοια της ελαστικότητας, η οποία περιγράφει τη σχέση μεταξύ της ζήτησης και της τιμής ή μεταξύ της ζήτησης και άλλων μεταβλητών. Η προσέγγιση των γεωγράφων περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα επιρροών, πέραν της τιμής, ως παράγοντες της ζήτησης, και περιλαμβάνει όχι μόνο τα άτομα που ταξιδεύουν αλλά και όλους όσους θέλουν να ταξιδέψουν αλλά για κάποιο λόγο δεν ταξιδεύουν. Από την άλλη, η προσέγγιση των ψυχολόγων, εξετάζει βαθύτερα τον τουρισμό και αναλύει την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας, του περιβάλλοντος και της τουριστικής ζήτησης.

#### **1.4.2. Συστατικά της τουριστικής ζήτησης.<sup>5</sup>**

Υπάρχουν τρία είδη τουριστικής ζήτησης, η ενεργή ζήτηση, η καταπιεσμένη ζήτηση και η μη ζήτηση. Παρακάτω παρατίθενται λίγα λόγια για καθεμία από αυτές.

---

<sup>5</sup> Tourism. Principles and Practice. Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill.. Second edition. Σελίδα 24



1) Εκδηλωμένη – Ενεργή Ζήτηση (effective or actual demand).

Περιλαμβάνει όλους εκείνους που συμμετέχουν στον τουρισμό ή αυτούς που ταξιδεύουν. Αυτή η τουριστική ζήτηση είναι η πιο κοινή και εύκολα μετρήσιμη άλλωστε όλες οι στατιστικές και έρευνες περί τουρισμού αναφέρονται στην ενεργή ζήτηση.

2) Καταπιεσμένη ζήτηση (suppressed demand).

Αποτελείται από δύο επιμέρους είδη ζήτησης (υποκατηγορίες) και περιλαμβάνει τα άτομα τα οποία για κάποιο συγκεκριμένο λόγο δεν ταξιδεύουν.

- Δυνητική ζήτηση (potential demand).

Αναφέρεται στη ζήτηση που αναβάλλεται λόγω κάποιων 'προβλημάτων' του τουρίστα, δηλαδή από την πλευρά της ζήτησης,

- Αναβαλλόμενη ζήτηση (deferred demand)

Στην περίπτωση αυτή η ζήτηση αναβάλλεται λόγω προβλημάτων που προκύπτουν από πλευράς των ξενοδοχείων, των αεροπορικών εταιρειών, των τουριστικών γραφείων κλπ, δηλαδή από πλευράς της προσφοράς.

### 3) Μη ζήτηση (no demand)

Πάντα υπάρχουν κι εκείνοι οι οποίοι δεν επιθυμούν να ταξιδέψουν, έτσι έχουμε και αυτή την ιδιαίτερη κατηγορία της μη ζήτησης.

Αναφερόμενοι στη τουριστική ζήτηση μπορούμε να σημειώσουμε και τις εξής καταστάσεις:

- Υποκατάστατα της ζήτησης. Αναφέρεται στην περίπτωση που η ζήτηση για ένα είδος διακοπών αντικαθίσταται από ένα άλλο, π.χ. οι διακοπές σε κάμπινγκ από διακοπές σε ξενοδοχείο.
- Αποπροσανατολισμός της ζήτησης. Αναφέρεται στην περίπτωση που υπάρχει αλλαγή του προορισμού. Π.χ. όταν ένα ταξίδι για Ισπανία αντικαθίσταται από ένα ταξίδι στην Ελλάδα, επειδή στην Ισπανία δεν υπάρχει διαθεσιμότητα στα ξενοδοχεία (100% πληρότητα).
- Τέλος, η δημιουργία νέας τουριστικής προσφοράς, για παράδειγμα το άνοιγμα ενός νέου ξενοδοχείου, είναι δυνατόν να προκαλέσει τα ακόλουθα:
  - Αποπροσανατολισμό (redirection) της ζήτησης από μία τουριστική εγκατάσταση σε μία άλλη παρόμοια της ίδιας περιοχής.
  - Υποκατάσταση της ζήτησης από άλλες τουριστικές εγκαταστάσεις / υποδομές.

- Δημιουργία νέας ζήτησης.

Οι οικονομολόγοι αναφερόμενοι στα δύο πρώτα από τα παραπάνω, μιλάνε για 'επίδραση αντικατάστασης'. (Displacement effect), ή με άλλα λόγια η ζήτηση για κάποιες συγκεκριμένες εγκαταστάσεις αντικαθίσταται από τη ζήτηση για νέες εγκαταστάσεις, χωρίς όμως ταυτόχρονα να δημιουργείται νέα ζήτηση (δεν αυξάνεται η ζήτηση στο σύνολό της). Αυτό είναι δυνατόν να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην τουριστική βιομηχανία και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν κάποιος αναλαμβάνει νέες επενδύσεις στον τουριστικό κλάδο.

#### 1.4.3 Παράγοντες της τουριστικής ζήτησης.<sup>6</sup>

Οι παράγοντες της τουριστικής ζήτησης διακρίνονται σε οικονομικούς και μη οικονομικούς.

---

<sup>6</sup> An introduction to Tourism, Leonard J. Lickorish, Carson L. Jeckins. Σελίδα 52

### 1.4.3.1. Οικονομικοί παράγοντες.

#### A. Ταξίδια αναψυχής.

Ο κυριότερος παράγοντας της ζήτησης είναι η διαθεσιμότητα, από την πλευρά του δυνητικού τουρίστα, ενός αρκετά υψηλού τμήματος του εισοδήματός του για το σκοπό αυτό.

Κάθε εργαζόμενος, αφού λάβει το εισόδημά του, μετά φόρων και άλλων παρακρατήσεων, πρέπει να καλύψει ένα πλήθος βασικών αναγκών π.χ. σίτιση, ένδυση, ενοίκια κ.α. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια του καθενός για να αποφασίσει για τον τρόπο με τον οποίο θα δαπανήσει ή όχι το υπολειπόμενο εισόδημα του, π.χ. μπορεί να το αποταμιεύσει ή να το καταναλώσει σε διακοπές ή σε κάποια άλλη, μη βασική, ανάγκη του.

Πάντως πρέπει να σημειωθεί ότι το ύψος αυτού του υπολειπόμενου εισοδήματος θα παίξει καθοριστικό ρόλο για τη λήψη της απόφασης σχετικά με τις διακοπές, τον τόπο και τη διάρκειά τους.

Παρόλο που οι οικονομολόγοι μετρούν τη ζήτηση για διακοπές σε έναν μακροπρόθεσμο ορίζοντα, π.χ. αναφορικά με τις σχετικές αλλαγές που επέρχονται στο πραγματικό εισόδημα, σημαντικό παράγοντα για τα ταξίδια αναψυχής αποτελεί το ύψος του οικογενειακού εισοδήματος.

Από μία άλλη οικονομική θεώρηση του ίδιου θέματος, αυτό που είναι σημαντικό είναι η απορρέουσα ζήτηση (derived demand) π.χ. επιθυμία και δυνατότητα διακοπών ενισχυμένη από την ύπαρξη του απαιτούμενου χρηματικού ποσού (επαρκές εισόδημα).

## **B Επαγγελματικά ταξίδια.**

Η αγορά των επαγγελματικών ταξιδιών είναι τεράστια σε παγκόσμια κλίμακα.

Τα τουριστικά ταξίδια επηρεάζονται από οικονομικές καταστάσεις, όμως για τις περισσότερες επιχειρήσεις τα ταξίδια των αντιπροσώπων τους είναι πολύ πιο σημαντικά από κάποια άλλα έξοδα.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι εταιρείες μπορεί να σχεδιάσουν τα ταξίδια των αντιπροσώπων τους με τέτοιο τρόπο που να ελαχιστοποιούνται τα έξοδα της επιχείρησης, π.χ. μπορεί να αντικαταστήσει τα ξενοδοχεία 5 αστέρων με ξενοδοχεία μικρότερης κατηγορίας.

Ακόμη και τη στιγμή που τα ταξίδια αναψυχής παρουσιάζουν κάμψη λόγω του γενικότερου οικονομικού κλίματος, τα επαγγελματικά ταξίδια θα συνεχίζονται, ίσως σε μικρότερη έκταση και διάρκεια, όμως σε καμία περίπτωση δεν θα σταματήσουν διότι είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Τα άτομα που πραγματοποιούν τα επαγγελματικά ταξίδια έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, όσον αφορά στη ζήτηση, με τα άτομα που πραγματοποιούν τα ταξίδια αναψυχής. Και οι δύο κατηγορίες ταξιδιωτών χρήζουν μεταφοράς, καταλύματος, σίτισης κ.α.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών ταξιδιωτών αφορούν κυρίως στην κατηγορία των καταλυμάτων που επιλέγουν και στην κατηγορία των αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων τους.

Τα έξοδα των επαγγελματικών ταξιδιών τα καλύπτει η εταιρεία και όχι το ίδιο το άτομο που πραγματοποιεί το ταξίδι. Για το λόγο αυτό τα άτομα που πραγματοποιούν τα επαγγελματικά ταξίδια τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα στον προορισμό που επισκέπτονται από ότι οι υπόλοιποι τουρίστες που πραγματοποιούν ταξίδια αναψυχής.

Οι επαγγελματικοί ταξιδιώτες είναι επίσης σημαντικό τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, γενικότερα, αφού τον ελεύθερο χρόνο τους τον αφιερώνουν σε δραστηριότητες όπως και οι υπόλοιποι που πραγματοποιούν τα ταξίδια αναψυχής.

#### **1.4.3.2. Μη οικονομικοί παράγοντες.**

Υπάρχει ένας αριθμός οικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση.

## **A) Διαρθρωτικοί παράγοντες.**

Ένας από τους μακροπρόθεσμους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνονται οι πληθυσμιακές αλλαγές.

### **I) Πληθυσμός.**

Οι άνθρωποι είναι, ουσιαστικά, η πρώτη ύλη του τουρισμού. Αναλύοντας, όμως, την τουριστική ζήτηση, διαπιστώνουμε ότι το απόλυτο μέγεθος του πληθυσμού έχει πολύ μικρή σχέση με τη ζήτηση. Εξετάζοντας τους πληθυσμούς διαφόρων χωρών διαπιστώνουμε ότι μερικές από τις φτωχότερες χώρες έχουν τους μεγαλύτερους πληθυσμούς. Δεν είναι μόνο το μέγεθος του πληθυσμού που παίζει σημαντικό ρόλο στην τουριστική ζήτηση, αλλά και η δυνατότητα για διακοπές, σε οικονομικούς όρους. Ο λόγος πληθυσμού προς propensity(τάση) για ταξίδια είναι εντυπωσιακός, αφού παρουσιάζει μερικές από τις μικρότερες χώρες να πραγματοποιούν τα περισσότερα ταξίδια. Στην Ευρώπη, η οποία είναι ο κατεξοχήν παραδοσιακός προμηθευτής τουριστών, βλέπουμε να εμφανίζονται κάποιες τάσεις, οι οποίες τείνουν να επιβραδύνουν αυτή την αύξηση. Ως σημαντικότερες κρίνονται οι εξής:

- Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, συγκεκριμένα αυτές που διοχετεύουν τον τουρισμό στην παγκόσμια αγορά, έχουμε μείωση των γεννήσεων. Το

γεγονός αυτό επηρεάζει, όχι μόνο την είσοδο νέων ατόμων στην παγκόσμια αγορά, αλλά επιπρόσθετα υποδηλώνει τη γήρανση του πληθυσμού. Ως απόρροια της γήρανσης του πληθυσμού, τείνει να δημιουργηθεί μία νέα αγορά, η λεγόμενη 'αγορά της τρίτης ηλικίας', που μερικές φορές αποκαλείται και 'γκρίζος' τουρισμός. Η αγορά της τρίτης ηλικίας είναι πολύ σημαντική, αφού πλέον τα άτομα αυτά έχουν αποδεσμευτεί από τις όποιες οικογενειακές τους υποχρεώσεις, επομένως έχουν τον απαιτούμενο ελεύθερο χρόνο κι επιπλέον έχουν, σε πολλές περιπτώσεις, τα απαιτούμενα χρήματα για να πραγματοποιήσουν κάποιο ταξίδι αναψυχής.

- Το γεγονός ότι μειώνονται οι γεννήσεις υποδηλώνει ότι μειώνεται και το μέγεθος της οικογένειας. Η μείωση του μεγέθους τα οικογένειας, σε συνδυασμό με την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, σημαίνει ότι μεγαλύτερο τμήμα του εισοδήματος δύναται να διατεθεί για αγορά διακοπών. Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε και την αλλαγή όσον αφορά στο ρόλο της γυναίκας. Στις δυτικές χώρες, οι γυναίκες αρχίζουν να καταλαμβάνουν ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού.
- Στις αναπτυγμένες χώρες οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παίρνουν άδειες μετ' αποδοχών. Έτσι πολλά άτομα πλέον πραγματοποιούν περισσότερα από ένα ταξίδια αναψυχής το χρόνο, εκ των οποίων το ένα είναι εκτός των συνόρων της χώρας τους.



## II) Δραστηριότητες διακοπών.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου σε συνδυασμό με τις ενέργειες των εργατικών σωματείων, έχουν αυξήσει κατά μέσο όρο τον αριθμό των εργαζομένων, οι οποίοι είναι δικαιούχοι διακοπών μετ' αποδοχών. Αυτή η αύξηση αντανακλάται με πολλούς τρόπους. Πρώτον, με τη μείωση της εργασίας κατά τη διάρκεια της εβδομάδας, δεύτερον, με τη μείωση της εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και τρίτον, με τη μείωση των ετών που ένα άτομο εργάζεται κατά τη διάρκεια της ζωής του. Το τελευταίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην παγκόσμια τουριστική ζήτηση. Πλέον είναι, παγκοσμίως, διαδεδομένο και κοινή πρακτική, τα άτομα να κάνουν ταξίδια αναψυχής τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο.

Καθώς οι άνθρωποι, πλέον, συνταξιοδοτούνται νωρίτερα, και έχουν καλύτερη υγεία, αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων εκείνων οι οποίοι έχουν το χρόνο, την υγεία, την θέληση και τα απαραίτητα χρήματα για να ταξιδέψουν. Οι , όπως αποκαλούνται, τουρίστες της τρίτης ηλικίας αποτελούν τον άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η τουριστική βιομηχανία, κυρίως στην Ευρώπη.

## **B) Κίνητρα.**

Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός κινήτρων τα οποία θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες της τουριστικής ζήτησης. Κάποια από τα κίνητρα/ παράγοντες αυτά μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, όμως πέντε από αυτά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουν επίδραση σε όλους τους ανθρώπους. Αυτά είναι η εκπαίδευση, η αστικοποίηση, το marketing, η ταξιδιωτική αγορά, και τα αξιοθέατα των τουριστικών προορισμών.

## **I) Εκπαίδευση.**

Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική μέχρι την ηλικία των 16. Ο αριθμός, όμως, των νέων ατόμων που προχωρούν σε υψηλότερες βαθμίδες εκπαίδευσης αυξάνεται συνεχώς. Υπάρχει μία συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και των οικονομικών απολαβών κάποιων κοινωνικών ομάδων. Μέσα από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης κάποιου ατόμου και της τάσης του να πραγματοποιεί (τουριστικά) ταξίδια. Υπάρχει, επίσης συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και της περιέργειας του ατόμου να ανακαλύψει νέους πολιτισμούς και κουλτούρες. Οι περισσότεροι από αυτούς που ταξιδεύουν είναι, ίσως λόγω των οικονομικών απαιτήσεων του ταξιδιού, άτομα εύρωστα με ανώτατη εκπαίδευση.

## **II) Αστικοποίηση.**

Οι περισσότεροι από τους διεθνείς τουρίστες ζουν σε αστικά κέντρα. Τα άτομα αυτά κατά κανόνα έχουν υψηλότερη οικονομική απολαβή από την εργασία τους από ότι τα άτομα που ζουν στην περιφέρεια. Επίσης, είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στην τηλεόραση και άλλες πληροφορίες που αφορούν τον τουρισμό και τα ταξίδια. Στα αστικά κέντρα υπάρχει απλωμένο ένα καλά οργανωμένο δίκτυο τουριστικών γραφείων και πρακτορείων. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό, συμβάλλουν και επηρεάζουν τον αριθμό των πραγματοποιούμενων ταξιδιών.

Οι άνθρωποι που ζουν στις πόλεις υπόκεινται σε μεγαλύτερο άγχος και πιέσεις από το περιβάλλον τους, σε σχέση με εκείνους που δεν ζουν στις πόλεις. Αυτή η τάση επιβεβαιώνεται και από τις επιλογές των προορισμών, αφού όλοι όσοι ζουν σε πόλεις αναζητούν προορισμούς μακριά από αυτές. Η ποιότητα του περιβάλλοντα χώρου καθώς και η ποιότητα των διακοπών αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της ζήτησης.

## **III) Μάρκετινγκ.**

Ένας από τους κινητήριους παράγοντες/ δυνάμεις του τουρισμού είναι ο τρόπος προώθησης, με τον οποίο το τουριστικό προϊόν γνωστοποιείται και προωθείται

προς τον δυνητικό τουρίστα. Υπάρχει μία πληθώρα από πληροφοριακά έντυπα που διατίθενται για το σκοπό αυτό.

Πολλοί από τους τουρίστες επιλέγουν τον προορισμό των διακοπών τους χωρίς, προηγουμένως, να έχουν δει έστω και μία φωτογραφία από τον τόπο που πρόκειται να επισκεφθούν. Δηλαδή επισκέπτονται τον τόπο για πρώτη φορά. Συνήθως τα άτομα επιλέγουν τον τόπο των διακοπών τους μετά από συστάσεις/ προτάσεις φίλων τους ή καταλήγουν στην απόφασή τους μέσω των πληροφοριών που συλλέγουν από τα ΜΜΕ.

Σε έναν κόσμο όπου πολλές χώρες προσφέρουν ένα ομοιογενές τουριστικό προϊόν, όπως παραθαλάσσιο τουρισμό, τουρισμό σε βουνό κλπ, οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να τμηματοποιήσουν τις αγορές τους και η τμηματοποίηση αυτή θα πρέπει να αποσκοπεί στην επίτευξη της διαφοροποίησης του εκάστοτε τουριστικού προϊόντος. Για παράδειγμα, δύο σχεδόν ίδιες παραλίες μπορεί να διαφοροποιηθούν από τον εν δυνάμει τουρίστα υπό το φάσμα κάποιων παραγόντων, π.χ. η μία παραλία μπορεί να βρίσκεται σε κάποιο τροπικό νησί ενώ η άλλη στα παράλια κάποιου αστικού κέντρου. Το μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό και πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών. Τα κίνητρα για τουρισμό πηγάζουν από τη διαφήμιση και από τις πληροφορίες που κάποιος συγκεντρώνει.

#### IV) Ταξιδιωτική αγορά.

Η ταξιδιωτική αγορά, συμπεριλαμβανομένων των τουριστικών γραφείων και πρακτορείων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και ακούν μεγάλη επιρροή στην απόφαση σχετικά με τις διακοπές. Καθώς όλο και περισσότεροι νέοι προορισμοί προστίθενται στον κατάλογο των ήδη υπαρχόντων προορισμών και καθώς τα τουριστικά έντυπα και οι τουριστικοί κατάλογοι πληθαίνουν, γίνεται όλο και πιο δύσκολο για τον μεμονωμένο τουρίστα να έχει πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες και να αξιολογήσει αυτές τις πληροφορίες σωστά.

Η επινόηση των CRS's έχει καταστήσει την πρόσβαση σε πληροφορίες γρηγορότερη και τη διαδικασία των κρατήσεων ολιγόλεπτη, όχι όμως για τον μεμονωμένο τουρίστα. Πολλοί εν δυνάμει τουρίστες αναζητώντας συμβουλές και πληροφορίες απευθύνονται στα τουριστικά πρακτορεία. Η αδυναμία τους να συλλέξουν από μόνοι τους το πληροφοριακό υλικό που χρειάζονται τους καθιστά πιο ευάλωτους στις προτάσεις των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, πολλές φορές έχουν τη δύναμη και τον τρόπο να επηρεάσουν και τελικά να αλλάξουν την αρχική γνώμη των τουριστών για κάποιους τουριστικούς προορισμούς. Αυτή η δύναμη των τουριστικών πρακτόρων ενισχύεται από την ανάγκη των τουριστών για βεβαιότητα όσον αφορά στην οργάνωση του ταξιδιού τους και τον προορισμό. Έτσι μπορούμε να μιλήσουμε για τον παράγοντα της 'ανάγκης βεβαιότητας' ο οποίος, συχνά, αποτελεί ισχυρό παράγοντα της επιλογής κάποιου προορισμού.

## **V) Τα αξιοθέατα των προορισμών.**

Οι άνθρωποι ταξιδεύουν προκειμένου να ικανοποιήσουν ένα 'σύνολο' προσωπικών τους αναγκών, τόσο φυσικών όσο και ψυχολογικών. Κάθε εν δυνάμει τουρίστας μπορεί να ενταχθεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της τουριστικής αγοράς (χειμερινός τουρισμός, αθλητικός τουρισμός κλπ) , σε καθένα από τα οποία τμήματα στοχεύουν μετά όσοι δραστηριοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία. Κάθε κατηγορία ενδιαφερόντων, από πλευράς των τουριστών, έχει δημιουργήσει και μία αντίστοιχη αγορά. Για παράδειγμα, ιαματικός τουρισμός στην Εύβοια.

### **1.5. Τουριστική προσφορά.<sup>7</sup>**

#### **1.5.1. Ορισμός τουριστικής προσφοράς.**

Η προσφορά οικονομικά ορίζεται ως η ποσότητα των αγαθών και υπηρεσιών που μπορούν να διοχετευθούν στην αγορά σε μία συγκεκριμένη περίοδο.

---

<sup>7</sup> ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, β' έκδοση. Στέλιος Βαρβαρέσος, Εκδόσεις Προπομπός Σελίδα 87

Λέγοντας τουριστική προσφορά εννοούμε το σύνολο εκείνο των αγαθών και υπηρεσιών που προτείνονται στον καταναλωτή, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του εκείνες που χαρακτηρίζονται ως τουριστικές.

Όσον αφορά στο τουριστικό προϊόν, μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες (τουριστικών) προϊόντων:

- Το σφαιρικό ή γενικό τουριστικό προϊόν, το οποίο αντιπροσωπεύουν οι διακοπές, δηλαδή ο χρόνος παραγωγής, διάθεσης και κατανάλωσης των αγαθών και υπηρεσιών που επιθυμούν και επιδιώκουν να καταναλώσουν οι τουρίστες.
- Τα τουριστικά υποπροϊόντα, τα οποία αποτελούν τμήματα του σφαιρικού τουριστικού προϊόντος. Ως τουριστικά υποπροϊόντα θεωρούνται τα τουριστικά καταλύματα, οι μεταφορές, η αναψυχή κλπ.

Στο πλαίσιο της τουριστικής ανάπτυξης μίας περιοχής ή μίας χώρας, το τουριστικό προϊόν αντιπροσωπεύεται από την τουριστική προσφορά της συγκεκριμένης περιοχής ή χώρας, δηλαδή από το σύνολο των τουριστικών πόρων που τη χαρακτηρίζουν.

Το τουριστικό προϊόν μίας περιοχής ή μίας χώρας μπορεί να διακριθεί σε μία πληθώρα διαφορετικών στοιχείων που την απαρτίζουν. Έτσι η τουριστική προσφορά μπορεί να διακριθεί στις εξής δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Την πρωτογενή τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει του 'τουριστικούς πόρους', που αποτελούν τη βάση της τουριστικής δραστηριότητας.
2. Τη δευτερογενή ή απορρέουσα τουριστικά προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τις διάφορες υποδομές που δημιουργήθηκαν μερικά ή ολικά από τον άνθρωπο για να διευκολυνθεί η εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων.

#### **1.5.2. Πρωτογενής τουριστική προσφορά.**

Η πρωτογενής τουριστική προσφορά αποτελείται από τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους και καθορίζει κατεξοχήν το βαθμό ελκυστικότητας διαφόρων περιοχών, καθώς επίσης και τη δυνατότητά τους να αναπτυχθούν τουριστικά.

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός των τουριστικών πόρων μπορεί να περιλαμβάνει κάθε φυσικό στοιχείο, κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα ή κάθε προϊόν της ανθρώπινης δραστηριότητας που μπορεί να προκαλέσει την τουριστική μετακίνηση.



### **A) Οι φυσικοί πόροι.**

Στους φυσικούς πόρους ανήκουν η θάλασσα, οι ακτές, ο ήλιος, οι κλιματολογικές συνθήκες, τα τοπικά προϊόντα μίας περιοχής.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν παροτρύνουν κάποιους ανθρώπους να μετακινηθούν προς μία συγκεκριμένη περιοχή για τις διακοπές τους.

### **B) Οι πόροι που δημιούργησε ο άνθρωπος.**

Οι πόροι που δημιούργησε ο άνθρωπος διακρίνονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

- i) τα μνημεία και γενικότερα οτιδήποτε ενδιαφέρον δημιούργησε ο άνθρωπος και μπορεί να προκαλέσει μερικά ή ολικά τη μετακίνηση των ατόμων σε ένα τόπο. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται τα μουσεία, οι παραδοσιακοί οικισμοί, τα πανεπιστήμια, τα αθλητικά χωριά κλπ.

- ii) Οι ανθρώπινες δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως ο πολιτισμός, η γλώσσα, τα ήθη και έθιμα, η κουλτούρα κ.α.

### **1.5.3. Δευτερογενής τουριστική προσφορά.**

Οι φυσικοί πόροι καθώς και οι πόροι που οφείλονται στην ανθρώπινη δραστηριότητα θα στερούνταν τουριστικής χρησιμότητας, αν τα άτομα δεν είχαν τη δυνατότητα αφενός να μετακινηθούν προς αυτούς, και αφετέρου να παραμείνουν κοντά σε αυτούς.

Συνεπώς, η δευτερογενής τουριστική προσφορά αποτελεί δυναμικό στοιχείο του τουριστικού συστήματος, το οποίο ενεργοποιεί την τουριστική ζήτηση και προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβολές της.

Η δευτερογενής τουριστική προσφορά διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το γενικό εξοπλισμό ή γενικές εγκαταστάσεις και τις τουριστικές εγκαταστάσεις.

#### **A) Γενικές εγκαταστάσεις.**

Οι γενικές εγκαταστάσεις αφορούν τις εγκαταστάσεις εκείνες και τους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, οι οποίοι συμβάλλουν στη βελτίωση

της ζωής των κατοίκων μίας χώρας, χωρίς να αναφερόμαστε στην τουριστική δραστηριότητα. Παρόλα αυτά, η ύπαρξή τους διευκολύνει και την τουριστική δραστηριότητα.

Στις γενικές εγκαταστάσεις ανήκουν τα εξής:

- Οι επικοινωνίες και τα μεταφορικά μέσα.
- Τα δίκτυα ύδρευσης, ηλεκτροδότησης, αποχέτευσης, συγκομιδής των απορριμμάτων.
- Οι τηλεπικοινωνίες και τα ταχυδρομεία.
- Τα εμπορικά καταστήματα, τα super markets κ.α.
- Οι διοικητικές υπηρεσίες, το σύστημα υγείας, εκπαίδευσης, δημόσιας ασφάλειας, κ.α.

Τα παραπάνω στοιχεία του γενικού εξοπλισμού σχετίζονται άμεσα με το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης μίας περιοχής ή χώρας, δεν απευθύνονται αποκλειστικά στον τουρισμό, ωστόσο όμως τον διευκολύνουν σημαντικά.

Αξίζει να σημειώσουμε όμως, ότι υπάρχουν και κάποιοι τουριστικοί προορισμοί οι οποίοι είναι ελκυστικότεροι, και όμως δεν συγκεντρώνουν ούτε τις βασικότερες από τις παραπάνω εγκαταστάσεις, π.χ. η έρημος Σαχάρα.

## **B) Τουριστικές εγκαταστάσεις.**

Οι τουριστικές εγκαταστάσεις δημιουργήθηκαν ειδικά για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της τουριστικής και αποτελούν κατεξοχήν τη δευτερογενή τουριστική προσφορά. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα τουριστικά καταλύματα, οι εγκαταστάσεις εστίασης, ψυχαγωγίας, αναψυχής κλπ.

### **i) Τα τουριστικά καταλύματα.**

Τουριστικά καταλύματα είναι οι επιχειρήσεις υποδοχής οι οποίες κανονικά ή περιοδικά προσφέρουν στους πελάτες υπηρεσίες διαμονής, καθώς και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση κλπ.

Τα τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν όχι μόνο τα ξενοδοχεία και τις άλλες παραδοσιακές μορφές διαμονής, αλλά και τα χωριά διακοπών, τα κάμπινγκ, τους ξενώνες, κ.α.

Επίσης περιλαμβάνουν και άλλες κατηγορίες καταλυμάτων, η λειτουργία των οποίων περιορίζεται κυρίως στην περίοδο αιχμής, όπως επιπλωμένα διαμερίσματα, βίλες και ενοικιαζόμενα δωμάτια.

Σύμφωνα με τους ορισμούς του Ο.Η.Ε. του U.I.O.O.T. και του Ο.Ο.Σ.Α., οι τελευταίοι τύπο τουριστικών καταλυμάτων καθώς και τα κάμπινγκ

χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά καταλύματα υποδοχής, ενώ οι πρώτοι ως ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα υποδοχής.

Στην Ελλάδα, τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται στις ακόλουθες δύο κατηγορίες (Ν.2160/93 Άθρ.2)

1) Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, που περιλαμβάνουν τους εξής τύπους καταλυμάτων:

- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου.
- Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ.
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων.
- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου κι επιπλωμένων διαμερισμάτων.

2) Μη κύρια ή συμπληρωματικά ξενοδοχειακά καταλύματα, στα οποία ανήκουν τα ακόλουθα:

- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους.
- Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες.
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωμάτια.

- Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα.

Τα τουριστικά καταλύματα στους τόπους υποδοχής των τουριστών είναι πολυάριθμα, διαφορετικών τύπων και κατηγοριών και αυτά τα χαρακτηριστικά τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες όπως:

- Ο τόπος εγκατάστασης
- Το μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης
- Ο τύπος τουρισμού

Οι παραπάνω παράγοντες, καθώς και τα χαρακτηριστικά των τουριστικών καταλυμάτων, προσδιορίζουν την ποσοτική και την ποιοτική διάρθρωση της τουριστικής προσφοράς και συνεπώς τον τύπο του τουριστικού προϊόντος που προτείνεται στους τουρίστες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.

- 1) Στέλιος Βαρβαρέσος ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, β' έκδοση., Εκδόσεις Προπομπός. Σελίδα 26
- 2) Στέλιος Βαρβαρέσος, ο.π. Σελίδα 16
- 3) Στέλιος Βαρβαρέσος, ο.π. Σελίδα 19
- 4) Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill. Tourism. Principles and Practice Second edition. Σελίδα 24
- 5) Leonard J. Lickorish, Carson L. Jeckins An introduction to Tourism Σελίδα 52
- 6) Στέλιος Βαρβαρέσος, ο.π. Σελίδα 87
- 7) Αντωνία Ευθυμιάτου- Πουλάκου Τουριστική Νομοθεσία, Εκδόσεις INTERBOOKS. Κεφάλαιο 2

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

ΓΑΛΕΡΙΟ ΣΤΗ ΜΟΝΟΓΕΡΑ



## **2.1. Τι είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία.<sup>8</sup>**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας «τουρισμός» και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή - διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μία σειρά αγαθών και υπηρεσιών.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρονται συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που αναφέρθηκε παραπάνω, και αυτές είναι τα ξενοδοχεία, τα μοτέλ, οι πανσιόν, κλπ.

Οι εγκαταστάσεις αυτές, οι οποίες αποκαλούνται «τουριστικές εγκαταστάσεις» διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών- υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά ακόμη κι ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν, τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

## **2.2. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.<sup>9</sup>**

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή

<sup>8</sup> Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996. Σελίδα 21

<sup>9</sup> ICAP: Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Νοέμβριος 2004.

συναρτάται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία κτίστηκαν κοντά σε οδούς και κυρίως σε διασταυρώσεις, στην αρχή δε παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

Όταν η δημόσια φιλοξενία περήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή εκείνη εμφανίστηκε και το επάγγελμα του εξηγητού, ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγούσε στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και έθιμα των κατοίκων της πόλης.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε κατά τη Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό τη περίθαλψη των ξένων και των ντόπιων.

Με την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική, σε αυτό κίνηση. Κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» για την

εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμούς και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας Όθωνα , κτίστηκε στο Ναύπλιο, το 1828, το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με τη μεταφορά της ελληνικής πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή νοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, φτάνοντας στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής και παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σήμερα, μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, στις μεν μεγαλουπόλεις τα μικρά παραδοσιακά ξενοδοχεία, στη δε περιφέρεια τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα (resorts) οι ένοικοι των οποίων μπορούν να απολαύσουν ποικίλες δραστηριότητες.

### 2.3. Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων.<sup>10</sup>

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Σύμφωνα με ό τι ορίζει ο νόμος , ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Πιο συγκεκριμένα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες των φιλοξενούμενων ατόμων.

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες, οι οποίες έχουν υπό τον έλεγχο τους ένα σύνολο ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές.

Η διοίκηση των ξενοδοχείων που αποτελούν κρίκο της μίας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους.

---

<sup>10</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002 Σελίδα 25

## 2.4. Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.<sup>11, 12</sup>

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται, σύμφωνα με τις διατάξεις του ΕΟΤ, ως εξής:

- Ξενοδοχεία (κλασικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα).

Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτέλεια στις κατηγορίες ΑΑ, Α, Β, Γ, Δ και Ε.

Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων διαθέτουν επικοινωνούντα δωμάτια εξοπλισμένα με κουζίνα και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α, Β, Γ και Δ.

Τα μοτέλ είναι ξενοδοχεία εγκατεστημένα σε εκτός πόλης οδικές αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα, μπορούν δε να ανήκουν στις κατηγορίες Α και Β.

Παραδοσιακά καταλύματα ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωσή τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς.

---

<sup>11</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002 Σελίδα 39

<sup>12</sup> Τουριστική Νομοθεσία, Αντωνία Ευθυμιάτου –Πουλάκου, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2004. Σελίδα 47

- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης (κάμπινγκ)

Τα κάμπινγκ διαθέτουν χώρους εγκατάστασης της σκηνής ή τροχόσπιτου που είτε φέρνει μαζί του ο τουρίστας είτε διαθέτει η επιχείρηση. Τα κάμπινγκ διαθέτουν διάφορες ευκολίες στους πελάτες τους, όπως παροχή νερού και ηλεκτρικού ρεύματος, εστιατόριο, mini market κλπ. Κατατάσσονται στην Α, Β, Γ και Δ τάξη.

- Ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα.

Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και ενοικιαζόμενα διαμερίσματα είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων υπηρεσιών, που κατατάσσονται στις τάξεις Α, Β και Γ.

- Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες, τουριστικές επαύλεις).

Τα αυτοτροφοδοτούμενα καταλύματα είναι επιπλωμένες κατοικίες που διαχωρίζονται σε διαμερίσματα και οικίες με αυλή και αντιστοιχούν στην Α τάξη. Ονομάζονται αυτοτροφοδοτούμενα, διότι πρέπει να φροντίσουν για τον εφοδιασμό τους οι πελάτες.

- Ξενώνες νεότητας.

Οι ξενώνες νεότητας είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας.

- Κέντρα γυμνιστών.

Τα κέντρα παραθερισμού γυμνιστών είναι ξενοδοχεία ή κάμπινγκ που φιλοξενούν γυμνιστές.

Πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό, ότι το σύστημα κατάταξης των ξενοδοχείων και λοιπών τουριστικών καταλυμάτων έχει αλλάξει σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ν. 3190/2003.

Πλέον οι κατηγορίες Lux, A, B, Γ, Δ και Ε έχουν αντικατασταθεί με 5\*\*\*\*\*, 4\*\*\*\*, 3\*\*\*, 2\*\* και 1\*. Από τη σκοπιά των τεχνικών προδιαγραφών τα ξενοδοχεία της τάξης Lux αντιστοιχούν σε 5\*\*\*\*\*, τα Α σε 4\*\*\*\*, τα Β σε 3\*\*\*, τα Γ σε 2\*\* και τα Δ και Ε σε 1\*.

## **2.5. Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.**

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε:

- Διερχομένων πελατών.
- Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών.

- Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα ξενοδοχεία αυτά ενοικιάζουν τα δωμάτιά τους με την εβδομάδα ή το μήνα.
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως φύλαξη παιδιών, παιδικές χαρές, παιδικό πάρκο κλπ.
- Ξενοδοχεία για μόνους, που προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά.
- Ξενοδοχεία για ζευγάρια, που υπάρχει επίσης ερωτική ατμόσφαιρα.
- Ξενοδοχεία γυμνιστών.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

- Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο το χρόνο.
- Εποχικής λειτουργίας, που λειτουργούν κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης διακρίνονται σε:

- Αστικά ξενοδοχεία, που βρίσκονται εντός πόλεων.



- Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα.
- Ξενοδοχεία παραχείμασης που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές, όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως αεροδρομίων που δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες, σε μαρίνες που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ, κοντά σε σιδηροδρομικούς σταθμούς και σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων, που κυρίως φιλοξενούν επιβάτες των μέσων αυτών.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών μέσων, όπως κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες και λεωφορεία που προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών, spa, τα οποία βρίσκονται κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης. Παρόμοια ξενοδοχεία βρίσκονται σε περιοχές που προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή πηλοθεραπεία.

Ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις διακρίνονται σε:

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α, Β, Γ τάξης).
- Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ και Ε τάξης, μακράς διαμονής, η διερχομένων).
- Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.
- Ξενοδοχεία clubs, με έμφαση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης.

Ανάλογα με τα προσφερόμενα αγαθά διακρίνονται σε:

- Απλής εκμετάλλευσης (προσφέρουν μόνο ύπνο).
- Σύνθετης εκμετάλλευσης (προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες).

Ανάλογα με τις κτιριακές εγκαταστάσεις διακρίνονται σε:

- Πολυώροφα.
- Διάταξης πτερύγων.
- Ανεξάρτητων οικισμών (bungalows).
- Μικτά.

## 2.6. Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας.<sup>13</sup>

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, οι μονάδες που λειτούργησαν το 2005 σε ολόκληρη τη χώρα ανήλθαν σε 9036 έναντι 7.477 το 1996, δηλαδή σε διάστημα 9 χρόνων κτίστηκαν και λειτούργησαν 1.559 νέα ξενοδοχεία.

Όσον αφορά στην κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας ανά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία κατηγορίας 2\*\* (Γ' κατηγορία, σύμφωνα με το παλιό σύστημα κατάταξης), ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2005 σε 4.496 (μερίδιο αγοράς 49,7% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της κατηγορίας 1\* ( Δ' & Ε') με 1.729 μονάδες (μερίδιο 19,1%) και τα ξενοδοχεία της κατηγορίας 3\*\*\* ( Β' κατηγορία) με 1.712 μονάδες (μερίδιο 18,9%). Τα ξενοδοχεία 4\*\*\*\* (Α' κατηγορία) ήταν αρκετά λιγότερα, μόλις 944 μονάδες ( μερίδιο 10,4%), ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα ξενοδοχεία 5\*\*\*\*\* (πολυτελείας) που ο αριθμός τους ανήλθε σε 155 (μερίδιο 1,7%).

<sup>13</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

**Πίνακας 2.1****Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (1996-2005)**

Έτος	5***** (Lux)	4**** (A)	3*** (B)	2** (Γ)	1* (Δ & Ε)	Σύνολο
1996	62	656	1362	3750	1647	<b>7477</b>
1997	65	681	1405	3815	1628	<b>7594</b>
1998	72	728	1449	3870	1666	<b>7785</b>
1999	77	745	1456	3907	1671	<b>7856</b>
2000	83	792	1499	4027	1672	<b>8073</b>
2001	90	817	1542	4191	1645	<b>8285</b>
2002	97	844	1583	4342	1661	<b>8527</b>
2003	104	870	1613	4403	1699	<b>8689</b>
2004	139	896	1660	4473	1731	<b>8899</b>
2005	155	944	1712	4496	1729	<b>9036</b>
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο						

Σχετικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2005, επί του συνόλου των 682.050 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτούργησαν 143.480 κλίνες (μερίδιο 21%) και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 115.471 κλίνες (μερίδιο 16,9%), της Μακεδονίας με 95.279 κλίνες (μερίδιο 13,9%) και της Στερεάς Ελλάδας με 94.107 κλίνες (μερίδιο 13,7%).

## Πίνακας 2.2

## Γεωγραφική Κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2005)

Περιφέρεια	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά Ελλάδα	1.270	94.107
Πελοπόννησος	701	45.247
Ιόνιο	883	81.959
Ήπειρος	253	10.993
Αιγαίο	398	21.743
Κρήτη	1.506	143.480
Δωδεκάνησα	998	115.471
Κυκλάδες	909	40.635
Θεσσαλία – Σποράδες	562	27.093
Μακεδονία	1.469	95.279
Θράκη	97	6.103
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>9.036</b>	<b>682.050</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

### 2.7. Διάκριση ξενοδοχείων σε παραθεριστικά και αστικά.<sup>14</sup>

#### Παραθεριστικά ξενοδοχεία:

Ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα στην πόλη σε προάστιο ή οικισμό προϋφιστάμενο του 1923 ή παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Για να χαρακτηριστεί ένα ξενοδοχείο σαν παραθεριστικό πρέπει η περιοχή να έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για παραθερισμό, δηλαδή να είναι κοντά στη

<sup>14</sup> Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996. Σελίδα 32  
Τουριστική Νομοθεσία, Αντωνία Ευθυμιάτου –Πουλάκου, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2004 Σελίδα 53

θάλασσα ή σε δάσος ή βουνό για χειμερινά σπορ, περιπάτους, ορειβασία. Ακόμη α παρουσιάζει ειδικά ενδιαφέροντα δηλαδή να βρίσκεται κοντά σε αρχαιολογικό χώρο ή βιότοπους ή παραδοσιακά οικιστικά σύνολα.

Προορισμός του παραθεριστικού ξενοδοχείου είναι η παραμονή τουριστών-παραθεριστών πέραν των 2-3 ημερών.

#### **Χαρακτηριστικά παραθεριστικών ξενοδοχείων:**

- Είναι εποχικής λειτουργίας.
- Διαθέτει χώρους ημιυπαίθριας κυκλοφορίας.
- Έχει τη δυνατότητα διαμοιρασμού των χώρων εστίασης σε κλειστούς και ημιυπαίθριους χώρους.
- Υποχρεούται να προσαυξήσει τους χώρους υποδοχής με ημιυπαίθριους.
- Πρέπει υποχρεωτικά να διαθέτει χώρους εστίασης, ανεξάρτητα από τη δυναμικότητα.
- Τα μονόκλινα και τα δίκλινα έχουν το ίδιο εμβαδόν, αλλάζει μόνο η τιμή ενοικίασης αυτών.

## **Αστικά ξενοδοχεία.**

Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, στο διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο ή λιμάνι ή σταθμό υπεραστικών λεωφορείων ή σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα κλπ.

Τα ξενοδοχεία αυτά εξυπηρετούν ταξιδιώτες ή και τουρίστες για ολιγοήμερη παραμονή ή γενικά άτομα που δεν έχουν μόνιμη κατοικία στην περιοχή, όπως π.χ. φοιτητές, υπάλληλοι.

### **Χαρακτηριστικά αστικών ξενοδοχείων:**

- Λειτουργούν συνεχώς.

Διαθέτουν:

- Στεγασμένους χώρους κυκλοφορίας.
- Κλειστούς χώρους εστίασης.
- Κλειστούς χώρους υποδοχής.

- Πλήρες εστιατόριο μόνο όταν δεν υπάρχει σε ακτίνα 250 μ. αντίστοιχος χώρος (μέχρι 100 κλίνες)
- Υποχρεωτικά αίθουσα πολλαπλών χρήσεων
- Μονόκλινα δωμάτια μικρότερων διαστάσεων από δίκλινα.

### **Δυναμικότητες.**

- Το αστικό ξενοδοχείο Β' τάξης έχει μέγιστη δυναμικότητα 300 κλίνες.
- Το παραθεριστικό Β' τάξης έχει μέγιστη δυναμικότητα 200 κλίνες.
- Το αστικό Γ' τάξης έχει μέγιστη δυναμικότητα 200 κλίνες.
- Το παραθεριστικό Γ' τάξης έχει μέγιστη δυναμικότητα 100 κλίνες.
- Οι τάξεις Δ' και Ε' έχουν μέγιστη δυναμικότητα 100 κλίνες.



## 2.8. Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων.<sup>15</sup>

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και η φύση της επιτελούμενης εργασίας.

Ακολουθούν λίγα λόγια για τα χαρακτηριστικά αυτά.

### 2.8.1. Πελάτες.

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Μ' αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του.

Με την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους π.χ. για διακοπές,

---

<sup>15</sup> Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996 Σελίδα 33

επαγγελματικούς λόγους, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις, κ.α. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία.

Οι υπηρεσίες τις οποίες ζητούν οι πελάτες είναι πολλές και διάφορες. Για αυτές τις υπηρεσίες παρέχεται εκ των προτέρων πίστωση από το ξενοδοχείο, ώστε ο πελάτης να μην πληρώνει στο σημείο αγοράς και κατά τη στιγμή της αγοράς των υπηρεσιών.

Ακόμη η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς εκ των προτέρων, παρόλο που παρουσιάζονται εποχικές συνιστώσες: π.χ. κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών στις περισσότερες χώρες του κόσμου και στο τέλος καλοκαιριού ή και αρχές φθινοπώρου στην Ιαπωνία και Σουηδία. Απροσδιόριστος εκ των προτέρων είναι επίσης και ο αριθμός των πελατών που θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά των πελατών παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων και της λειτουργίας τους.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αναφέρεται στους πελάτες είναι η συμπεριφορά τους προς το προσωπικό άμεσης εξυπηρέτησης των ξενοδοχείων. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη – ξενοδοχοϋπαλλήλου

κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας επηρεάζει αυτή καθαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο σαν αγοραστής / λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίας. Η πιο συνηθισμένη εκδήλωση θετικής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον πελάτη γίνεται με την παροχή φιλοδωρήματος.

### **2.8.2 Αγαθά και υπηρεσίες.**

Τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Κι ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και κατανάλωση γίνεται ταυτόχρονα. Για το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται δεν έχουν κάποια διαρκή αξία ή εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν ενοικιάστηκε αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα, για πάντα. Παρομοίως η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε από τον πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί αργότερα, απλά χάθηκε.

### **2.8.3. Σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών.**

Ως σημείο πώλησης μπορεί να ορισθεί ο χρόνος και ο τόπος όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης είναι συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων κι άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

### **2.8.4. Εργατικό δυναμικό.**

Στην Ελλάδα οι άμεσα κι έμμεσα απασχολούμενοι στον τουρισμό φτάνουν περίπου τις 700.000.

Με βάση το χρόνο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, υπολογίζεται ότι από τους εργαζόμενους σε αυτές, το 35% εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το υπόλοιπο 25% 2-3 μήνες.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης (μετακίνησης) προσωπικού από τα ξενοδοχεία, γύρω στο 40%- 90% ετησίως, ιδιαίτερα σε μερικά τμήματα, όπως το εστιατόριο και η κουζίνα και ο κυμαινόμενος αριθμός των περιστασιακά εργαζομένων κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, δυσκολεύουν τη συλλογή από μέρους της διοίκησης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης (μετακίνησης) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία μπορεί να αποδοθεί στους εξής λόγους:

- Στη σχετικά μικρή πιθανότητα εξασφάλισης μόνιμης απασχόλησης.
- Στο γεγονός ότι για τους περισσότερους υπαλλήλους των ξενοδοχείων οι αποδοχές είναι κατώτερες του συνόλου των εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις, του ιδιωτικού τομέα. Αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος που οδηγεί τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία να αποχωρούν από αυτά για να απασχοληθούν σε κάποια άλλη επιχείρηση ή να αυτοαπασχοληθούν.
- Στις περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης που υπάρχουν στα ξενοδοχεία.
- Στο ότι πολλά άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο μόνο περιστασιακά, κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, για να αποκομίσουν ένα επιπλέον εισόδημα σαν συμπλήρωμα του μισθού που έχουν από άλλη απασχόληση και στη συνέχεια αποχωρούν.

- Στο γεγονός ότι ο αριθμός των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μειώνεται σε περιόδους κατά τις οποίες η τουριστική κίνηση είναι μειωμένη.
- Επίσης σε αρκετούς εργαζόμενους στα ξενοδοχεία δεν αρέσει το γεγονός ότι εργάζονται σε διπλές βάρδιες.
- Στο ότι παρατηρείται μία τάση μεταξύ σερβιτόρων να απομακρύνονται από την εργασία τους κατά ζεύγη προς ανεύρεση νέας απασχόλησης.

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, τα τμήματα του χώρου υποδοχής- reception και της κουζίνας, στελεχώνονται κυρίως από άνδρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος ορόφων όπου, σε αρκετές περιπτώσεις, υπερτερούν σε αριθμό απασχολούμενων οι γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά τη πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα – ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊσταμένους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις. Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει το απαιτούμενο υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό των ξενοδοχείων, σήμερα

θα πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες που θα έχει λάβει από ειδική εκπαίδευση.

Πλέον , στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της αλλά και οι φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική, παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπάλληλους. (Ε.Ο.Τ. , Σ.Τ.Ε.)

#### **2.8.5. Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων.**

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μία τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά.

Κάθε τμήμα, σχεδόν, αποτελεί μία αυτόνομη μονάδα εργασίας με δικιά της ιεραρχική δομή.

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πιέσει τη Διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για τη καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο «σπάσιμο» της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπεραίνουμε ότι η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Εύρος και τύπος προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας.
- Μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου.
- Αλλαγές στην τεχνολογία.



- Αυξανόμενο εργατικό κόστος.
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων.
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

#### **2.8.6. Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στο ξενοδοχείο.**

Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα «άνθρωπο». Σε αρκετές βιομηχανίες, σύγχρονη τεχνολογία έχει οδηγήσει στη μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου παράγοντα και στην αύξηση της χρησιμοποίησης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι όσοι από το απασχολούμενο προσωπικό

έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες, δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης πελατών.

Το διακεκομμένο ωράριο είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της φύσης της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Μερικές κατηγορίες εργαζομένων είναι υποχρεωμένοι να καταναίμουν το χρόνο εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε δύο χρονικές περιόδους. Το γεγονός αυτό τους υποχρεώνει να παραμένουν στο χώρο της εργασίας περισσότερο χρόνο απ' ότi απαιτείται κι αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχειακού επαγγέλματος.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του χώρου του ξενοδοχείου είναι το φιλοδώρημα. Αποτελεί συνήθεια στα ξενοδοχεία οι πελάτες να δίνουν επιπλέον χρήματα σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, είτε για να τους ανταμείψουν για τις προσφερθείσες υπηρεσίες τους είτε για να λάβουν καλύτερες υπηρεσίες. Τα φιλοδωρήματα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με το ποσό που επιβαρύνεται στο λογαριασμό του ο πελάτης.

## **2.9. Το ξενοδοχειακό προϊόν.**

Το ξενοδοχειακό προϊόν αναλύεται σε ένα σύνολο αγαθών και υπηρεσιών που το κάθε ξενοδοχείο προσφέρει στους πελάτες του. Αυτά μεταξύ άλλων μπορεί να είναι:

- Φήμη της περιοχής όπου είναι εγκαταστημένο το ξενοδοχείο.

- Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον.
- Αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου.
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες υπνοδωματίων.
- Φαγητά, ποτά και άλλα προσφερόμενα υλικά αγαθά.
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετική συμπεριφορά εργαζομένων.
- Μουσική, διασκέδαση και κάθε προσφερόμενη ευκολία.

Τόσο τα υλικά αγαθά και οι υπηρεσίες όσο και η ποιότητα αυτών εξαρτώνται την συμπεριφορά των υπαλλήλων του ξενοδοχείου αλλά και από την (υποκειμενική) αντίληψη του εκάστοτε πελάτη.

Κάθε προϊόν και υπηρεσία αξιολογείται με βάση τα υποκειμενικά κριτήρια των πελατών και την ικανοποίηση που θα λάβουν από αυτά. Κάθε πελάτης προσδοκά να λάβει κάποιο συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία από το ξενοδοχείο. Ο τρόπος με τον οποίο θα τα λάβει, καθώς και ο χρόνος στον οποίο θα τα λάβει, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής αντίληψης του πελάτη αναφορικά με το ξενοδοχείο σαν σύνολο αλλά και για κάθε μία υπηρεσία ξεχωριστά.

### 2.9.1. Επίπεδα ξενοδοχειακού προϊόντος.<sup>16</sup>

Σύμφωνα με την ανάλυση του κυρίου Λαλούμη στο βιβλίο του «Διοίκηση ξενοδοχείων» στις σελίδες 303-305 υπάρχουν πέντε επίπεδα ξενοδοχειακού προϊόντος:

- Το επίσημο προϊόν.
- Το κεντρικό προϊόν.
- Το προσδοκώμενο προϊόν.
- Το επαυξημένο προϊόν και
- Το συμπληρωματικό προϊόν.

Το επίσημο προϊόν αποτελείται από όλα εκείνα τα οποία συγκροτούν το ξενοδοχείο και εξυπηρετούν τον πελάτη, δηλαδή τα δωμάτια, ο τόπος εγκατάστασης του ξενοδοχείου, η κτιριακή μορφή και κατάσταση, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και τα προσφερόμενα φαγητά και ποτά.

Εν ολίγοις, το επίσημο προϊόν δίνει έμφαση σε αυτό καθαυτό που πωλεί το ξενοδοχείο.

---

<sup>16</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. σελίδα 303

Το κεντρικό προϊόν, από την άλλη πλευρά, δίνει έμφαση σε αυτό που ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει. Έτσι, ο πελάτης πέρα από την διαμονή του και την σίπισή του επιζητά η διαμονή του να συνοδεύεται από ευχάριστες εμπειρίες και ωραίο κλίμα. Με άλλα λόγια, το κεντρικό προϊόν μετατοπίζει το κέντρο βάρους από τις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος, στο όφελος του πελάτη, που έχει να κάνει-όπως παραπάνω- με τον ευχάριστο και ενδιαφέρον τρόπο ζωής κατά την παραμονή στο ξενοδοχείο. «Βλέπει» δηλαδή το ξενοδοχειακό προϊόν από την οπτική γωνία του πελάτη.

«Το επίσημο προϊόν είναι η φυσική κατοικία του κεντρικού. Στην περίπτωση που το επίσημο δεν είναι διαθέσιμο, δεν είναι δυνατή η προσφορά του κεντρικού»<sup>17</sup>.

Το προσδοκώμενο προϊόν συνδέεται με την εικόνα που διαμορφώνει για αυτό ο πελάτης, πριν ακόμη φτάσει στο ξενοδοχείο και κάνει χρήση των αγαθών και υπηρεσιών που αυτό προσφέρει. Δηλαδή, το προσδοκώμενο προϊόν είναι αυτό που ο πελάτης αναμένει να 'απολαύσει' με βάση αυτά που έχει ακούσει ή δει για το ξενοδοχείο, δίχως να έχει προσωπική άποψη επ' αυτών. Το προσδοκώμενο όφελος που θα προκύψει από την επιλογή αυτή μπορεί να ονομαστεί προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Στο σημείο αυτό ας αναφερθεί ότι, όπως γίνεται αντιληπτό, η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη, την

---

<sup>17</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002.

προκατάληψη και την προδιάθεσή του σχετικά με την επιλεγείσα κατανάλωση, αλλά και από τον λόγο για τον οποίο ταξιδεύει. Επίσης, η προσδοκώμενη ποιότητα έχει άμεση σχέση με την τιμή/ κόστος των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Ένα άλλο επίπεδο του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι το επαυξημένο. Δεδομένου, λοιπόν, ότι το ξενοδοχειακό προϊόν υπόκειται στις υποκειμενικές εκτιμήσεις των πελατών, το ξενοδοχείο και η διοίκησή του πολλές φορές σπεύδουν να υπερκαλύψουν τις προσδοκίες των πελατών τους, προσφέροντας επιπλέον προϊόντα, τα οποία δεν θα τα αναμένει ο πελάτης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ευχαρίστηση του πελάτη, αφού πλέον θα έχει τη δυνατότητα να απολαύσει επιπλέον αγαθά και υπηρεσίες για τις οποίες προηγουμένως δεν είχε γνώση.

Τέλος, το συμπληρωματικό προϊόν έχει να κάνει με την επαφή που διατηρεί το ξενοδοχείο με τους πελάτες αφού οι τελευταίοι αποχωρήσουν από το ξενοδοχείο. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε ευχετήριες κάρτες στις γιορτές ή κάποιες ειδικές προσφορές για μελλοντικές διαμονές τους στο ξενοδοχείο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.

1. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996, σελίδα 21
2. ICAP: Κλαδική Μελέτη, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Νοέμβριος 2004
3. Δημήτρης Λαλούμης Διοίκηση Ξενοδοχείων., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα. Σελίδες 25,
4. Δημήτρης Λαλούμης, ο.π. σελίδα 39
5. Αντωνία Ευθυμιάτου –Πουλάκου, Τουριστική Νομοθεσία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2004., Σελίδα 47
6. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο
7. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π. σελίδα 32
8. Αντωνία Ευθυμιάτου –Πουλάκου, ο.π. σελίδα 53
9. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π. σελίδα 33
10. Δημήτρης Λαλούμης, ο.π. σελίδα 303.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

## **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ



### 3.1. Οργάνωση.<sup>18</sup>

Σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnell οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή καθηκόντων και μία κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξη δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος.
- Στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του. Να παρέχει,

---

<sup>18</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα. Σελίδα 93

δηλαδή, μία λεπτομερή περιγραφή των εργασιών και των αντίστοιχων καθηκόντων.

- Να συνδυάζει τις επιτελούμενες εργασίες με τρόπο λογικό, λειτουργικό και αποδοτικό.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με το ανατιθέμενο ρόλο
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.
- Να δημιουργεί μηχανισμούς με τους οποίους θα παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και η αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση το κατά πόσον επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Το μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κλπ.

### 3.2. Βαθμίδες ιεραρχίας.<sup>19</sup>,

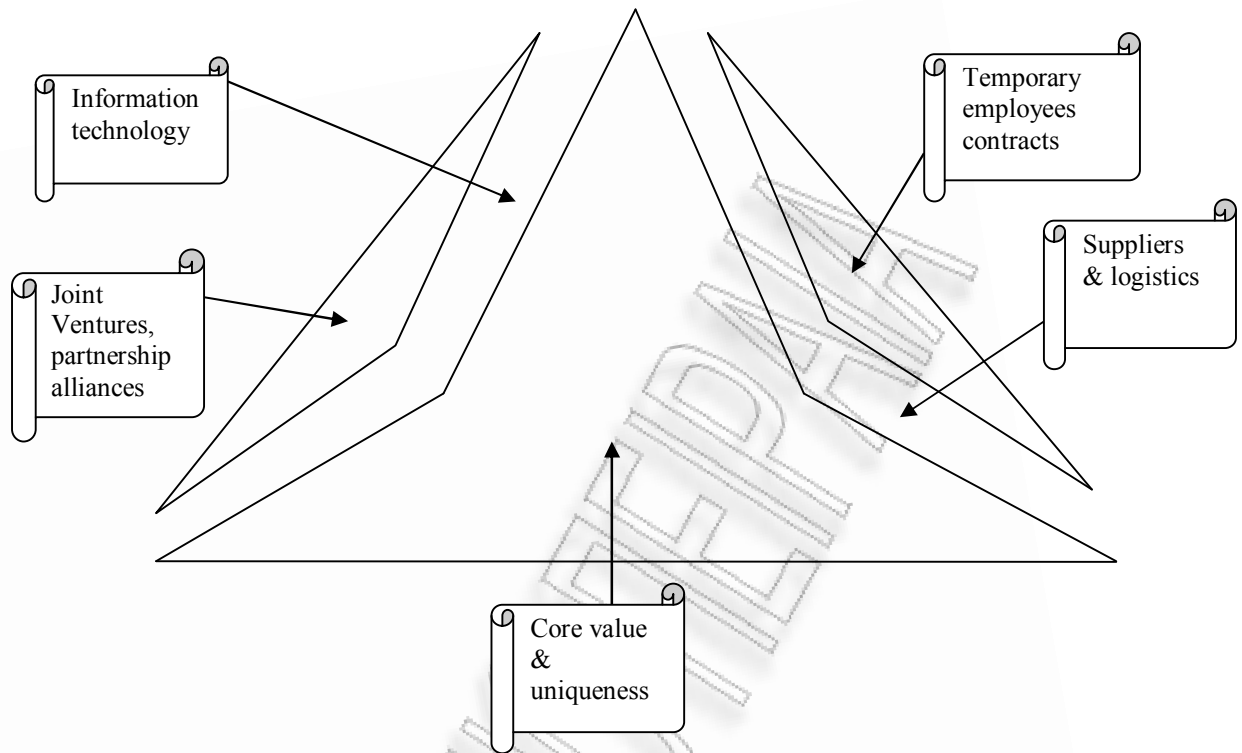
Με το πέρασμα των χρόνων, καθώς η πληροφόρηση και οι γνώσεις των ξενοδοχείων σχετικά με τους πελάτες τους και τις αγορές που αυτοί αντιπροσωπεύουν αυξάνονται και γίνονται πιο συγκεκριμένες και εξειδικευμένες, η οργανωτική δομή των ξενοδοχείων (κυρίως των μεγάλων και των αλυσίδων) έχει αναδιαρθρωθεί. Αυτό συνέβηκε προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία τους και η παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών που θα συναντούν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Κατά τη δεκαετία του '90, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προέβησαν στην απαλοιφή ή συγχώνευση πολλών διευθυντικών επιπέδων, έτσι ώστε η δομή των επιχειρήσεων να γίνει πιο επίπεδη.

Στις μέρες μας, η πυραμίδα μοιάζει με μισό αστέρι, όπου τα τμήματα που το συμπληρώνουν προκειμένου να πάρει τη μορφή της κανονικής πυραμίδας, αντιπροσωπεύουν υπηρεσίες οι οποίες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως προμηθευτές, σε εποχιακό / προσωρινό προσωπικό καθώς και σε κάποιες συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις.

---

<sup>19</sup> Σημειώσεις μαθήματος 'Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων'. Μιχάλης Βασταρδής. Doc 5/24



**Διάγραμμα 3.1**

### **Αναμορφωμένη πυραμίδα επιχειρήσεων**

Όσον αφορά στην ιεραρχική διαβάθμιση των εργασιακών θέσεων στα ξενοδοχεία, θα μπορούσαμε να τη διαιρέσουμε σε πέντε βαθμίδες: Γενική Διεύθυνση, Διευθυντές, Στελέχη, Επόπτες και Προσωπικό Βάσης.

Η Γενική Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την πορεία της επιχείρησης στο σύνολό της. Στη βαθμίδα αυτή συναντάμε το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τον νυκτερινό διευθυντή.

Οι Διευθυντές των τμημάτων είναι η επόμενη βαθμίδα. Έργο της βαθμίδας αυτής είναι ο συντονισμός και έλεγχος μεγάλου αριθμού εργαζομένων που

βρίσκονται στη δικαιοδοσία τους. Τη βαθμίδα αυτή συναντάμε το διευθυντή πωλήσεων και marketing, τον room division manager, το διευθυντή λογιστηρίου, τον προσωπάρχη και τους υπόλοιπους διευθυντές των λοιπών τμημάτων του ξενοδοχείου.

Τα τρίτο επίπεδο καταλαμβάνουν τα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη για το έργο ενός ή περισσότερων τμημάτων. Στη βαθμίδα αυτή ανήκουν ο διευθυντής εσωτερικών ελέγχων, ο διευθυντής υποδοχής, η προϊσταμένη ορόφων, ο διευθυντής συμποσίων κ.α.

Οι επόπτες αναλαμβάνουν παραγωγικό έργο υψηλού επιπέδου και ταυτόχρονα εποπτεύουν τους εργαζόμενους της κατώτερης βαθμίδας. Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν οι captains, ο υπεύθυνος κρύας κουζίνας, υπεύθυνος ζεστής κουζίνας, οι επόπτες ορόφων, οι υπεύθυνοι του τμήματος υποδοχής κ.α.

Το προσωπικό βάση, που αποτελεί και τη χαμηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας είναι συνήθως ειδικευμένο ή ημειδικευμένο προσωπικό. Στην εν λόγω βαθμίδα ανήκουν οι καμαριέρες, ο τραπεζοκόμος, οι βοηθοί κουζίνας, ο βοηθός συντηρητή, ο λαντζέρης κ.α

### 3.3. Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου.<sup>20</sup>

Ο καταμερισμός εργασίας είναι μία πρακτική εφαρμόζεται στα σύγχρονα, κυρίως μεγάλα, ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων που λειτουργούν σε κάποιο ξενοδοχείο καθορίζεται ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου και το προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα που ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσης και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης (Staff Functions).

Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς όμως να δημιουργούν έσοδα, όπως π.χ. το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ., και σε εκείνα που τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα, όπως π.χ. η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.α.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται τμήματα μετώπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (Line Functions).

---

<sup>20</sup> Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996. Σελίδα 43

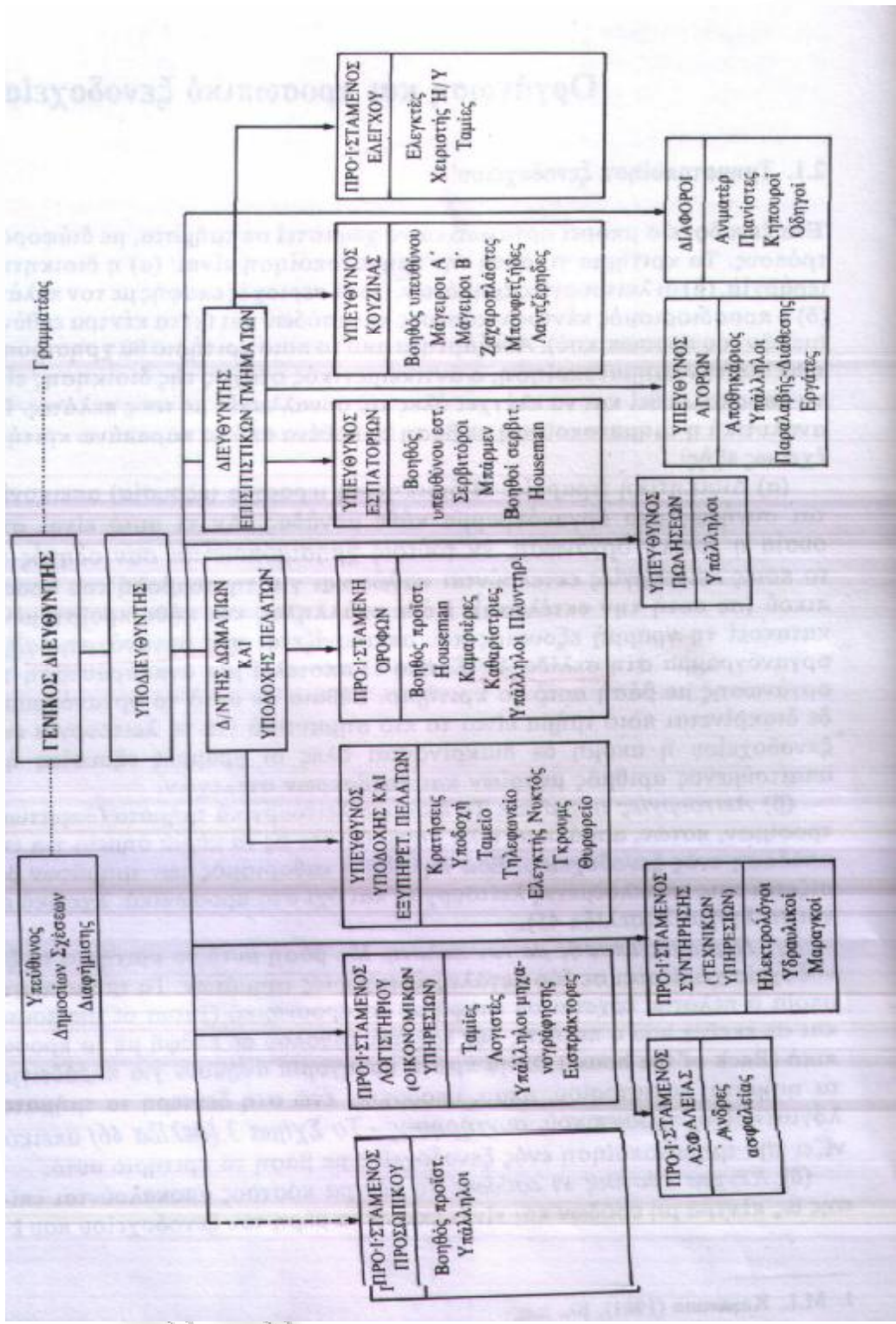
Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτού των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων, της ψυχαγωγίας, της άθλησης κ.α., ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, και της διεύθυνσης σπάνια έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.

Όσον αφορά στην τμηματοποίηση του ξενοδοχείου, αυτή μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούμε. Τα κριτήρια αυτά συνήθως είναι η διοικητική ιεραρχία, οι λειτουργίες των τμημάτων, τα κέντρα κόστους κι εσόδων, τα κέντρα ευθύνης, οι περιοχές επαφής με τους πελάτες.

- Διοικητική Ιεραρχία.

Ουσιαστικά αναφέρεται στην τυπική οργάνωση της επιχείρησης κι απεικονίζει / σκιαγραφεί τις λειτουργίες που εκτελούνται εντός της επιχείρησης καθώς και τη συμβολή του προσωπικού στις εργασίες αυτές.

Το οργανόγραμμα αυτό δεν διακρίνει τις γραμμές εξουσίας, ούτε στον απαιτούμενο αριθμό μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

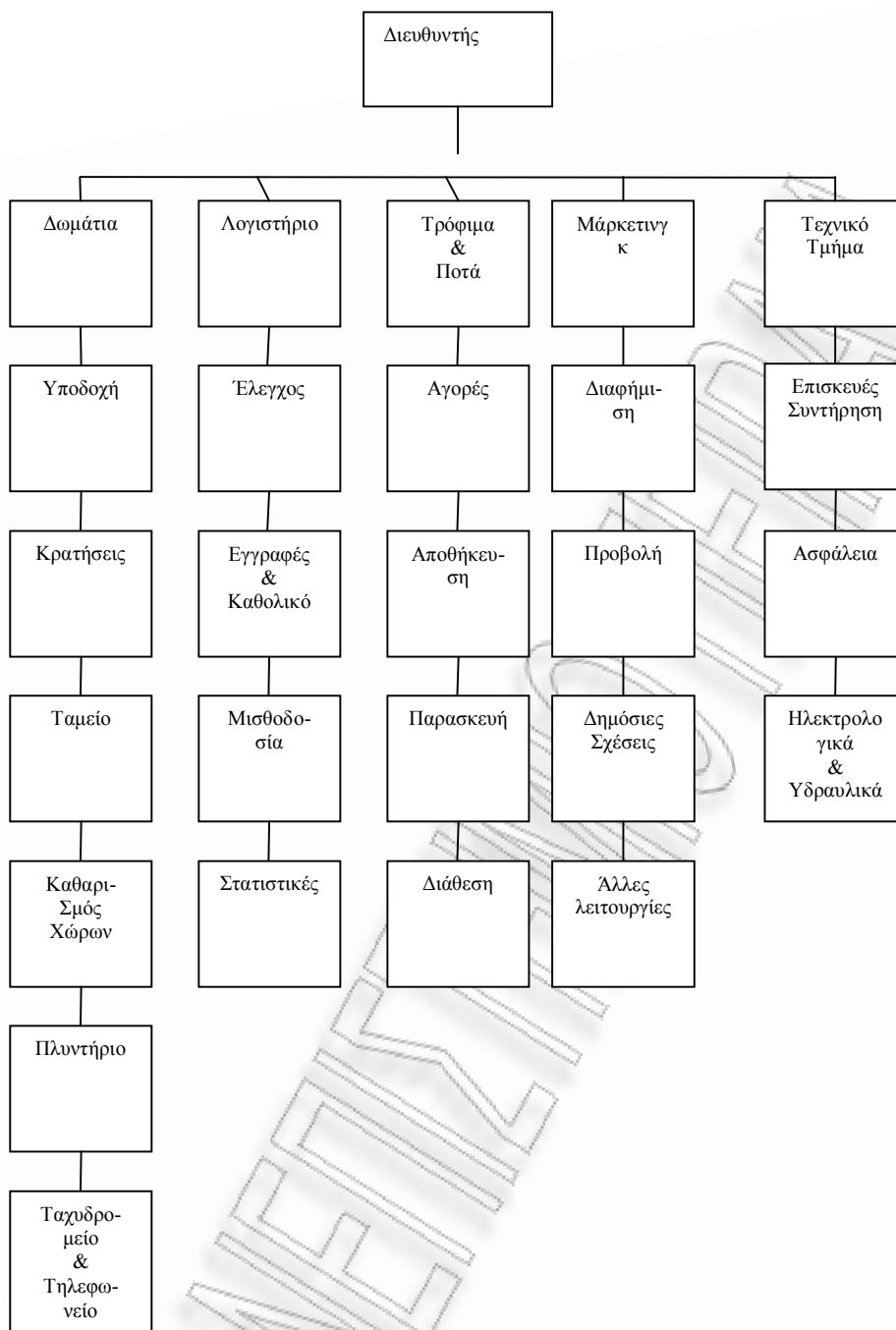


Διάγραμμα 3.2. Διοικητική Ιεραρχία



- Λειτουργίες Τμημάτων.

Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση του ξενοδοχείου. Με άλλα λόγια, ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες εργασίες και όχι στο προσωπικό.



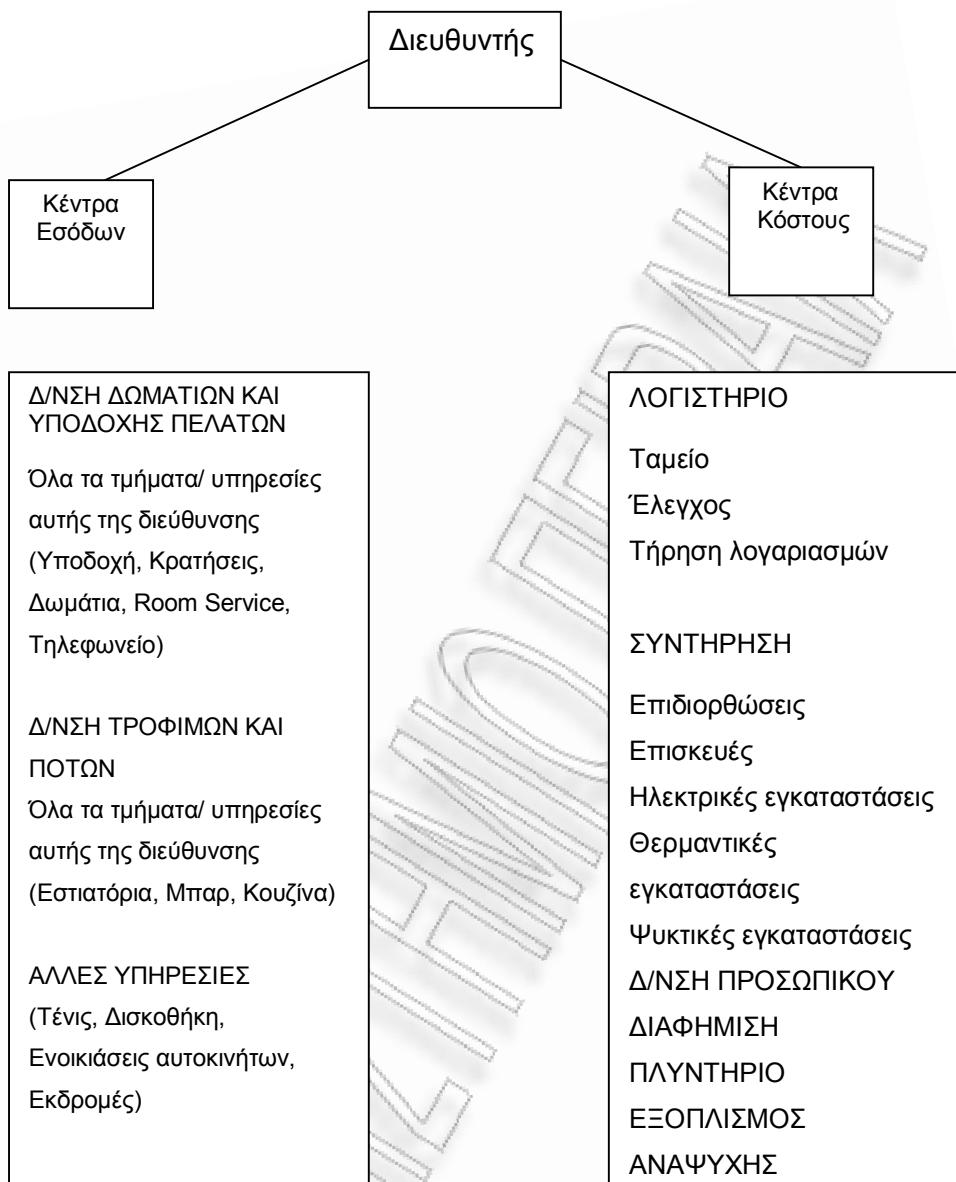
**Διάγραμμα 3.3.**  
**Λειτουργίες τμημάτων**

- Κέντρα Κόστους κι Εσόδων.

Τα κέντρα κόστους έχουν ελάχιστη έως καθόλου επαφή με τον πελάτη. Δηλαδή δεν παρέχουν άμεσα υπηρεσίες στον πελάτη, εντούτοις δημιουργούν κόστος χωρίς να δημιουργούν παράλληλα κανένα έσοδο. Κέντρα κόστους είναι το τμήμα συντήρησης, ασφάλειας, λογιστήριο κ.α.

Κέντρα εσόδων είναι τα τμήματα εκείνα που αποτέλεσμα όλων σχεδόν των εργασιών και λειτουργιών τους είναι η δημιουργία εσόδων. Τα εν λόγω τμήματα έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης.

Και τα δύο κέντρα, εσόδων κι κόστους, είναι εξίσου σημαντικά για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό δεν θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι θα έπρεπε να απαλειφθούν π.χ. τα κέντρα κόστους. Η ύπαρξη τους είναι πολύ σημαντική για τη γενικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου.



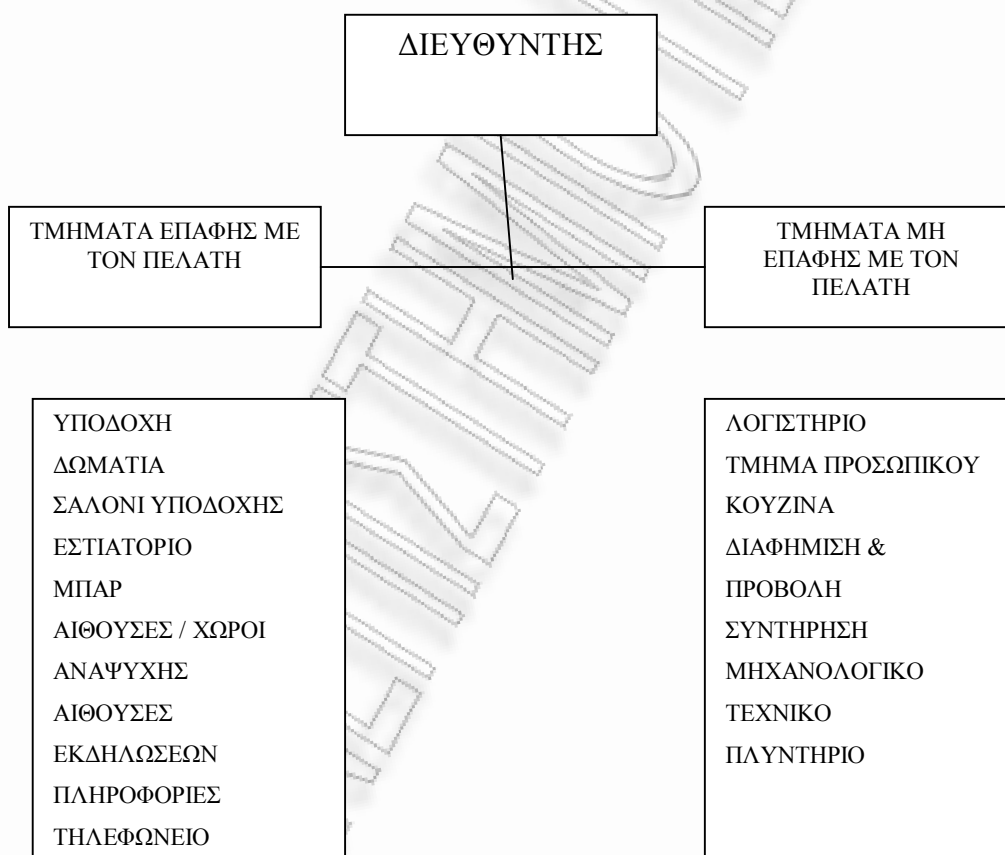
**Διάγραμμα 3.4.**

**Κέντρα κόστους κι Εσόδων**

- Κέντρα Ευθύνης.

Λόγω του ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μικρές σε μέγεθος, δεν έχουν την δυνατότητα να απασχολούν μεγάλο αριθμό

εργαζομένων, έτσι ώστε καθένας να είναι υπεύθυνος για μία μόνο λειτουργία. Έτσι προκύπτει ένα άτομο να είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση περισσότερων της μίας λειτουργίας. Επομένως, η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών. Το όφελος αυτής της οργάνωσης είναι ότι μπορούν εύκολα να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της εργασίας των ατόμων και κατ' επέκταση η απόδοσή τους.



**Διάγραμμα 3.5.**

**Κέντρα ευθύνης**

### 3.4. Τμήματα του ξενοδοχείου.<sup>21</sup>

#### Τμήμα υποδοχής κι εξυπηρέτησης πελατών.

Το τμήμα υποδοχής και εξυπηρέτησης ασχολείται με τις κρατήσεις και διάθεση των δωματίων, με τη διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών και την παροχή πλήθους άλλων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η οργάνωση του τμήματος διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο το συγκεκριμένο τμήμα συνήθως αποτελείται από τα εξής υποτμήματα:

- Κυρίως υποδοχή.
- Κρατήσεις.
- Θυρωρείο / Πληροφορίες.
- Ταμείο.
- Τηλεφωνείο.
- Νυκτοθυρωρός.
- Ελεγκτής νυκτός.
- Αχθοφόροι.
- Πορτιέρης

---

<sup>21</sup> Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996. Σελίδα 48

Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. Σελίδα 101  
Σημειώσεις μαθήματος 'Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων'. Μιχάλης Βασταρδής doc 5/24

### **Τμήμα προϊσταμένης ορόφων.**

Κύριο μέλημα του τμήματος αυτού είναι η συντήρηση και καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.

Το τμήμα προϊσταμένης ορόφων αποτελείται από:

- Την προϊσταμένη.
- Τους βοηθούς προϊσταμένης.
- Τις καμαριέρες.
- Τις καθαρίστριες.
- Τους εργαζόμενους στην αποθήκη λινών.
- Τους εργαζόμενους στο πλυντήριο.

### **Τμήμα συντήρησης**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την εμφάνιση και καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού.

### **Τμήμα προσωπικού.**

Έργο του εν λόγω τμήματος είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαζόμενων για τις διάφορες θέσεις εργασίας στο ξενοδοχείο, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του ξενοδοχείου.

Επίσης, το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων, την αξιολόγησή τους, τις αμοιβές τους, την ασφάλισή τους κ.α.

### **Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών**

Όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και στο ξενοδοχείο το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών είναι επιφορτισμένο με την τακτοποίηση των λογαριασμών του ξενοδοχείου, τη σύνταξη προϋπολογισμών κ.α.

### **Τμήμα πωλήσεων και marketing.**

Το εν λόγω τμήμα είναι εξαιρετικής σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αποστολή και κύριο μέλημά του είναι η προώθηση και πώληση των υπηρεσιών



και προϊόντων του ξενοδοχείου, π.χ. ενοικίαση δωματίων, αιθουσών κλπ. Προκειμένου να το κατορθώσει αυτό πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με την αγορά και κυρίως με τα τουριστικά πρακτορεία. Μέσα από τις ενέργειες του, το τμήμα πωλήσεων και marketing προσπαθεί να εφαρμόσει την καλύτερη τιμολογιακή πολιτική, η οποία θα εξασφαλίσει στο ξενοδοχείο την μέγιστη δυνατή πληρότητα, δεδομένης της γενικότερης κατάστασης της αγοράς.

Επίσης, το τμήμα πωλήσεων και marketing επιλέγει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, επιλέγει τις πελατειακές ομάδες που θα πρέπει να προσεγγιστούν καθώς και τον τρόπο προσέγγισης αυτών.

Σχετικά με το τελευταίο σημείο, ο υπεύθυνος marketing καταστρώνει την ανάλογη στρατηγική και το πρόγραμμα δράσης του τμήματος προκειμένου να ικανοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι του τμήματος και κατ' επέκταση όλης της επιχείρησης.

### **3.5. Επιχειρησιακή κουλτούρα.**

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ανάπτυξης και υποστήριξης της επιχειρησιακής / οργανωσιακής κουλτούρας και του ρόλου που αυτή διαδραματίζει για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, οραμάτων και της αποστολής.

Η κουλτούρα προσδίδει στα άτομα μίας επιχείρησης μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει προς πεποιθήσεις και αξίες.

Η κουλτούρα έχει διπλό ρόλο:

- Συσπειρώνει τα μέλη της επιχείρησης και ορίζει τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Εξυπηρετεί την προσαρμογή της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον.

Συνήθως η κουλτούρα αναπτύσσεται από τις προοπτικές, τις πεποιθήσεις και το σύστημα αξιών του ιδρυτή της επιχείρησης και εν συνεχεία διαχέεται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης και γίνεται έθιμο. Ταυτόχρονα, συναλλάσσεται με την προσωπική ηθική των μελών της επιχείρησης, τα συστήματα, τις οργανωσιακές δομές αλλά και τους μετόχους της επιχείρησης και διατηρείται ή αλλάζει από την ανώτατη διοίκηση αντικατοπτρίζοντας την ηθική του οργανισμού και παράλληλα εξασφαλίζοντας μία συμβατότητα με την στρατηγική της επιχείρησης.

Γενικότερα, η επιχειρησιακή κουλτούρα:

- Διαμορφώνεται εν μέρει συνειδητά από την ηγεσία.
- Διαμορφώνεται εν μέρει μέσα από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

- Δίνει ταυτότητα στην επιχείρηση και στο όραμά της.
- Είναι πηγή ασφάλειας, συνέχειας και σταθερότητας.
- Δημιουργεί αφοσίωση και έναν «ενθουσιασμό» στους εργαζομένους προς τους στόχους της επιχείρησης.
- Είναι δυναμική, συνεχώς αλλάζει, ή οφείλει να αλλάζει.
- Η κουλτούρα μίας επιχείρησης επικοινωνείται.

Επομένως μπορούμε να πούμε ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει ένα σύνολο αξιών, ιδεών, κανόνων, νορμών και στόχων και βασίζεται στις διαδικασίες παραγωγής και ανταλλαγής επικοινωνίας, ιδεών και πρακτικών.

Η κουλτούρα γίνεται αντιληπτή μέσα από τον τρόπο επικοινωνίας, τον τρόπο παραγωγής, τις ακολουθούμενες διαδικασίες, ακόμη, από την αρχιτεκτονική του κτιρίου, τη διακόσμηση του τελευταίου, τη διαφήμιση, το λογότυπο της εταιρίας κ.α.

Ερχόμενοι στην περίπτωση των ξενοδοχείων, μπορούμε να πούμε ότι η κουλτούρα μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από την συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτή, από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει τα θέματα του περιβάλλοντος και από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητές της. Η κουλτούρα της ξενοδοχειακής

επιχείρησης επηρεάζει τόσο τους εργαζομένους στην επιχείρηση αλλά και τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους και γενικά όλους όσους «συναλλάσσονται» με αυτήν. Επίσης, επηρεάζει και σε αρκετά μεγάλο βαθμό και επιμέρους κοινωνικές ομάδες οι οποίες σχετίζονται με κάποιο τρόπο με την επιχείρηση, π.χ. κρατικούς φορείς, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, γείτονες και λοιπούς.

Η κουλτούρα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, παίζει καθοριστικό ρόλο και για τους εργαζομένους σε αυτές, καθώς οριοθετεί τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και τις σχέσεις τους και τη συμπεριφορά τους προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Εξάλλου η κουλτούρα βασίζεται, και ουσιαστικά είναι, ένα είδος «επικοινωνίας».

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, από την κουλτούρα πηγάζει και ο τύπος διοίκησης που υιοθετεί μία επιχείρηση, ή και το αντίστροφο, δηλαδή η κουλτούρα δύναται να είναι αποτέλεσμα του τύπου διοίκησης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, κουλτούρα και τύπος διοίκησης είναι «έννοιες» αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες.

Επίσης, από την κουλτούρα εξαρτάται και ο τρόπος επικοινωνίας τόσο των εργαζομένων με τους πελάτες, όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους και με τους υφιστάμενους και προϊστάμενούς τους.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία της, την επιβίωσή της και την απόδοσή της, αφού

κατά κάποιο τρόπο συντονίζει τους εργαζομένους και τους κάνει μία ομάδα με κοινούς στόχους και οράματα και τους προσδίδει μία συλλογική ταυτότητα.

Όταν, όμως, εξετάζουμε την κουλτούρα μίας επιχείρησης προκύπτουν και δύο σημαντικά θέματα που οι επιχειρήσεις και η διοίκησή τους οφείλουν να εξετάζουν: Κουλτούρα και Κοινωνική Ηθική και Κουλτούρα και Στρατηγική.

- Κουλτούρα και Κοινωνική Ηθική.

Η κουλτούρα και η ηθική των επιχειρήσεων και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτές απαντούν στην μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει η διοίκηση των επιχειρήσεων: αφενός στην αυθόρμητη συνεργασία τόσο των μελών των επιχειρήσεων σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργάνωσης, αφετέρου στην αποδοχή της επιχείρησης από την κοινωνία/ κοινότητα που λειτουργεί.

Αυτό απαιτεί όπως οι σύγχρονοι μάνατζερ να ενστερνιστούν, να προάγουν και να αναπτύσσουν την εταιρική κουλτούρα πρώτα μέσω της συμπεριφοράς τους και μετά μέσω της γλώσσας, τελετών, συμβόλων αλλά και της δομής και του κώδικα δεοντολογίας που ταιριάζει στις αξίες της επιχείρησης και της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων και τμήματα ηθικής και δεοντολογίας που σκοπό έχουν τη διαχείριση της διοικητικής ηθικής και της επιχειρηματικής δεοντολογίας. Οι

νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το internet παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία των στόχων, των αξιών, της κουλτούρας και του εταιρικού οράματος τόσο στους πελάτες τους και την κοινότητα μέσω του εταιρικού portal όσο και εσωτερικά στους εργαζομένους μέσω των ενδοδικτύων (intranet).

- Κουλτούρα και Στρατηγική.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα μίας επιχείρησης έχει τις ρίζες τα στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πώς επιχειρεί, που ποτέ ,σχεδόν, δεν είναι χειροπιαστά αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των διευθυντών και των εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της κλπ.

Η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης. Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγεί σε αποτυχημένη εκτέλεση. Αντίθετα, όταν είναι εναρμονισμένες παρέχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα επιτυχημένης εκτέλεσης. Επομένως, όταν οι διευθυντές μίας επιχείρησης διαμορφώνουν μία στρατηγική θα πρέπει να την εναρμονίζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση, ο διευθυντής που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μίας συγκεκριμένης στρατηγικής θα πρέπει να αλλάζει και να εναρμονίζει τα στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Επειδή η κουλτούρα ασκεί ισχυρή επίδραση στην συμπεριφορά των εργαζομένων, καταλαβαίνουμε ότι έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει πολύ τη διαμόρφωση και τη κατεύθυνση της στρατηγικής.

Συνήθως δημιουργείται πρόβλημα όταν μία αλλαγή στην αποστολή, στους στόχους, στις πολιτικές και στην στρατηγική δεν συμφωνούν απόλυτα με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα συνήθως αντιτίθεται στις οποιοσδήποτε αλλαγές, διότι ακριβώς η κουλτούρα περιγράφει μία πάγια θέση και έναν πάγιο τρόπο δράσης.

Είναι δύσκολο να ισχυριστούμε ότι υπάρχει κάποια κουλτούρα η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως η καλύτερη. Αυτό που μπορούμε να πούμε είναι ότι η καλύτερη κουλτούρα είναι αυτή που στηρίζει την αποστολή και τη στρατηγική. Άλλωστε η κουλτούρα αποτελεί τμήμα των προαναφερθέντων. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα, όπως η δομή και η διάρθρωση του προσωπικού, θα πρέπει να υποστηρίζει τη στρατηγική.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι με βάση την κουλτούρα μπορούμε να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε δύο τύπους: στις καινοτόμες και στις συντηρητικές. Καινοτόμες είναι εκείνες που αγκαλιάζουν τις αλλαγές και την ανάληψη κάποιου κινδύνου αναζητώντας νέες ευκαιρίες. Από την άλλη συντηρητικές είναι εκείνες οι οποίες διστάζουν και τελικά δεν δοκιμάζουν το καινούριο, αντίθετα εμφανίζουν μία προσήλωση σε ήδη γνωστές πρακτικές και στρατηγικές, με άλλα λόγια φοβούνται το ρίσκο.

Στην τελευταία περίπτωση, δηλαδή στην περίπτωση που μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συντηρητισμό και τεράστια αφοσίωση στην κουλτούρα της είναι δυνατόν να χάσει την ευκαιρία να επιτύχει τους στόχους της πιο αποτελεσματικά και γενικότερα να στερηθεί κι άλλα οφέλη. Στην περίπτωση αυτή, δηλαδή όταν η κουλτούρα στέκεται εμπόδιο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, μιλάμε για «στρατηγική μυωπία».



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δημήτρης Λαλούμης Διοίκηση Ξενοδοχείων., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. Σελίδα 93.
2. Μιχάλης Βασταρδής Σημειώσεις μαθήματος 'Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων'. Doc 5/24
3. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων., Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996. Σελίδες 43,
4. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π. σελίδα 48
5. Δημήτρης Λαλούμης, ο.π. σελίδα 101
6. Μιχάλης Βασταρδής, ο.π Doc 5/24

**ΜΕΡΟΣ Β**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

ΓΑΛΕΡΙΟ ΣΤΕΦΑΝΟ ΠΕΡΔΑ

#### 4.1. Βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της επιχείρησης.<sup>22</sup>

Οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης πρέπει να προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση εκείνη όπου ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και μεγιστοποιούνται οι ευκαιρίες και να σχεδιάζονται προσεκτικά, ορθολογικά και μεθοδικά. Ο σχεδιασμός κάθε επιχείρησης αφορά σε θέματα βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων και σε θέματα που συνδέονται με το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της.

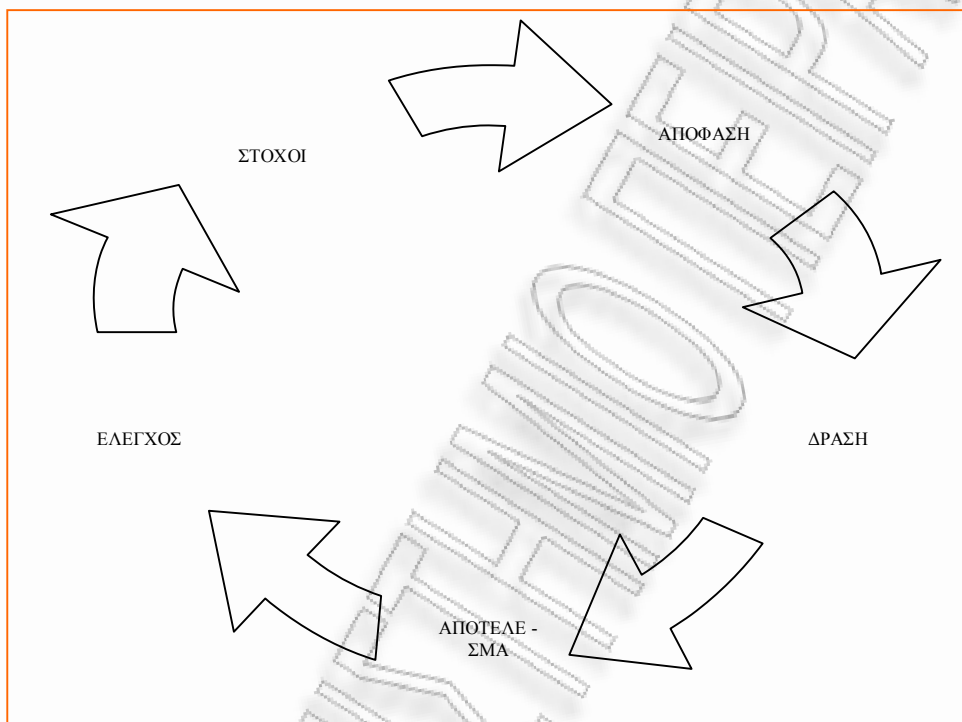
Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ονομάζεται στρατηγικός και καθορίζει το μελλοντικό προσδιορισμό της πορείας της επιχείρησης. Εστιάζεται στους στόχους της επιχείρησης, στη μεθόδευση των ενεργειών και στους πόρους που θα απαιτηθούν για την επίτευξη των στόχων.

Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός ονομάζεται λειτουργικός και τελεί σε εξάρτηση από τον στρατηγικό και εστιάζεται στα προγράμματα, στους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες.

Ο σχεδιασμός δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει να εξασφαλίζεται ότι τα στελέχη δεν περιορίζονται στο να σχεδιάζουν και επανασχεδιάζουν διάφορα θέματα της επιχείρησης, χωρίς να προχωρούν σε εφαρμογή των σχεδίων. Ο

<sup>22</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. Σελίδα 183

σχεδιασμός πρέπει να οδηγεί σε δράση, δηλαδή στην ακολουθία καθορισμού των στόχων, στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη μεθόδευση της επιτυχίας τους, στην ανάπτυξη δράσης και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων ώστε αν χρειάζεται να γίνει επανασχεδιασμός και ο κύκλος να επαναληφθεί.



**Διάγραμμα 4.1.**

### **Λειτουργία υλοποίησης του σχεδιασμού**

#### **4.2. Στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.<sup>23</sup>**

Η στρατηγική είναι τέχνη του στρατιωτικού που διοικεί και οδηγεί το στράτευμα και παράγεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατόν + άγω». Η στρατηγική στο

<sup>23</sup> Διοίκηση Ξενοδοχείων. Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. Σελίδα 184

επιχειρηματικό πεδίο θέτει στόχους και μεθοδεύει την κατάκτησή τους, έτσι ώστε να μην υπάρξουν αποσπασματικές επιτυχίες, αλλά συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Έργο της στρατηγικής είναι να εντοπίζει τους αξιόλογους στόχους στα πλαίσια της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς, να συνδυάζει τους διαθέσιμους πόρους και να επιλέγει τον κατάλληλο τρόπο για την επίτευξη των στόχων αυτών, καθορίζοντας τις δραστηριότητες και τα προϊόντα που μπορούν να έχουν την επιθυμητή ζήτηση στην αγορά.

Η στρατηγική ορίζει την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο, αλλά είναι κάτι διαφορετικό από τον προγραμματισμό. Ο προγραμματισμός περιορίζει την επιχείρηση στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής, ενώ η στρατηγική μπορεί να προτείνει αύξηση, συρρίκνωση ή ανάπτυξη δραστηριοτήτων της, οριζόντια ή κάθετη επέκτασή της, συγχώνευση ή εξαγορά της και γενικότερα αλλαγή του επιχειρηματικού προσδιορισμού.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής προϋποθέτει ικανοποιητική πληροφόρηση για το περιβάλλον δράσης και τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Διότι τότε μπορεί να ορισθεί η αποστολή της επιχείρησης, να εντοπισθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και να τεθούν οι πολιτικές που θα οδηγήσουν τη δράση των τμημάτων του ξενοδοχείου. Μετά το σχεδιασμό ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή ο προγραμματισμός, η διαμόρφωση των προϋπολογισμών και η ενεργοποίηση των διαδικασιών εφαρμογής της. Τα

αποτελέσματα της στρατηγικής ελέγχονται συνεχώς και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα.

Η στρατηγική λειτουργεί συνδεδετικά για τα τμήματα και το προσωπικό της επιχείρησης, δίνοντας συγκεκριμένες συντεταγμένες δράσης και κατεύθυνσης. Ορίζει ξεκάθαρα τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται και συγκεντρώνει τις προσπάθειες προς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ταυτόχρονα επιλέγει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό και μεθοδεύει τον ορθολογισμό σχέσεων ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να παρακολουθεί προσεκτικά τις τάσεις της αγοράς και όταν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν εσφαλμένες αντιλήψεις, να επανασχεδιάζει τη στρατηγική της, η οποία όταν διαμορφώνεται κάτω από πιέσεις της αγοράς, ονομάζεται αναδυόμενη.

Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούμε να πούμε ότι δεν ακολουθούν κάποιο σχέδιο στρατηγικής και οι αποφάσεις τους καθορίζονται από τις εκάστοτε τάσεις της αγοράς, επομένως ακολουθούν την αναδυόμενη στρατηγική.

Ορισμένες φορές η στρατηγική της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιβάλλεται από το κράτος ή από τη μητρική εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή έχουμε τα φαινόμενο της επιβαλλόμενης στρατηγικής.

#### 4.3. Στρατηγική και κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.

Μία επιχείρηση όταν διαμορφώνει ή αναδιαμορφώνει τη στρατηγική της, αλλά και κατά την υλοποίησή της δεν θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μόνο τα συμφέροντα της επιχείρησης και των μετόχων της. Αντίθετα, θα πρέπει να συμμερίζεται και την κοινωνία στο σύνολό της. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να επιλέγει διαδικασίες παραγωγής που είναι φιλικό με το περιβάλλον, έτσι ώστε να μην επιβαρύνει την υγεία των κατοίκων της περιοχής όπου είναι εγκατεστημένη. Επίσης, προτού αποφασίσει να αναδιρθωθεί και ενδεχομένως να περιορίσει τις λειτουργίες της κλείνοντας κάποια μονάδα παραγωγής, θα πρέπει να αναλογιστεί το πλήγμα που θα επιφέρει αυτή η ενέργεια στους εργαζομένους της συγκεκριμένης μονάδας παραγωγής.

Η κοινωνική ευθύνη και ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων πολλές φορές λαμβάνει και τη μορφή δωρεών σε κάποια ιδρύματα κλπ. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προβάλλει το ανθρώπινο πρόσωπό της.

Επομένως, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει μόνο να αποβλέπουν στο κέρδος αφηφώντας τις συνέπειες των ενεργειών τους προκειμένου να το επιτύχουν αυτό. Πάντα γνώμονας των ενεργειών τους θα πρέπει να είναι και το καλό όλης της κοινωνίας. Στις μέρες μας οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτή τη φιλοσοφία και εφαρμόζουν διαδικασίες παραγωγής φιλικές προς το περιβάλλον, αλλά και πολλές φροντίζουν να προβάλουν την κοινωνική τους ευαισθητοποίηση μέσω δωρεών κλπ, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

#### 4.4. Το όραμα της επιχείρησης.

Το όραμα κάθε επιχείρησης έχει τρεις βασικές συντεταγμένες:

- Σκιαγραφεί την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.
- Θέτει γενικούς στόχους.
- Περιγράφει τις αιτίες που δίνουν αξία στην ανθρώπινη ύπαρξη και συνδέονται με τη δράση της επιχείρησης.

Το όραμα είναι ένα παράθυρο στο μέλλον, από όπου φαίνεται κάτι το επιθυμητό και εφικτό, το οποίο είναι αρκετά γενικό για να επηρεάζει μεγάλο αριθμό ατόμων αλλά αρκετά σαφές, εύκολα περιγραφόμενο και διαδόσιμο. Στην περίπτωση που το όραμα γίνει αποδεκτό, έχει τεράστια υποκινητική δύναμη. Το όραμα σε κάθε περίπτωση οφείλει να περιγράφει μία συλλογική ανάγκη και να προτείνει ένα συλλογικό όφελος, διότι το όραμα είναι αυτό που δίνει ψυχή στην αποστολή.



#### 4.5. Η αποστολή της επιχείρησης.

Μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει κάποια στρατηγική μόνο στην περίπτωση που προηγουμένως έχει ξεκαθαρίσει που επιθυμεί να φτάσει, δηλαδή την αποστολή της. Συνήθως στην αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης η αποστολή είναι εμφανής. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας όμως υπάρχει πιθανότητα να παρουσιαστούν δυσκολίες που απομακρύνουν τη δράση της επιχείρησης από την αρχική της αποστολή.

Η αποστολή επηρεάζεται από:

- Την ιστορία της επιχείρησης.
- Τους προσωπικούς στόχους των διευθυντών της επιχείρησης.
- Τις ευκαιρίες και κινδύνους της αγοράς.
- Τους διαθέσιμους πόρους
- Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Η δήλωση της επιχειρησιακής αποστολής εξυπηρετεί με πολλούς τρόπους την επιχείρηση. Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος των τμημάτων και των

εργαζομένων σε όλη την επιχείρηση, επηρεάζει το εργασιακό κλίμα, οδηγεί τα κριτήρια επιλογής νέου προσωπικού και αποτελεί βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση του υπάρχοντος Ταυτόχρονα, καθορίζει τους επιχειρησιακούς στόχους και οδηγεί την καθημερινή εργασία προς αυτούς, ενώ αποτελεί βασικό άξονα της στρατηγικής.

Η δήλωση της αποστολής μπορεί, μεταξύ άλλων να περιγράφει και να δηλώνει τα εξής:

- Τη μελλοντική μορφή και σημασία της επιχείρησης.
- Τα ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- Τους συγκεκριμένους στόχους.
- Το κεντρικό προϊόν, δηλαδή τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιεί η επιχείρηση.
- Την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Το ενδιαφέρον της για το προσωπικό.

Συχνά η αποστολή συνδέεται με στρατηγικούς στόχους επιβίωσης και κερδοφορίας, όπως αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων ή ποιοτική βελτίωση επιμέρους προϊόντων.

Η αποστολή μίας επιχείρησης πρέπει να συνδέεται και με την κοινωνική προσφορά της, διότι μόνο σε αυτή την περίπτωση μπορεί να υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους και να λειτουργήσει ως μοχλός παρακίνησης στην εργασία. Πρέπει να είναι σαφής, πραγματική, να παρουσιάζεται ζωηρά και να είναι ελαστική, ώστε να προσαρμόζεται σε σημαντικές αλλαγές του περιβάλλοντος.

#### **4.6. Οι στόχοι.**

Οι στόχοι μίας επιχείρησης περιγράφουν επιθυμητές καταστάσεις ή αποτελέσματα και μπορεί να είναι κοινωνικοί δηλαδή να ορίζουν αυτό που αναλαμβάνει να προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία, ή λειτουργικοί, που συνδέονται με επιμέρους επιδιώξεις της επιχείρησης απέναντι σε οικονομικά μεγέθη σε σχέση με την αγορά ή το εργατικό δυναμικό.

Οι στόχοι της επιχείρησης τίθενται αρχικά από τους επιχειρηματίες και επηρεάζονται στη συνέχεια και από τους διευθυντές. Στο βαθμό που οι στόχοι της επιχείρησης ορίζονται και διατυπώνονται είναι επίσημοι, ενώ στην περίπτωση που οι στόχοι δεν διατυπώνονται, αλλά η επιχείρηση οδηγείται συμπτωματικά προς αυτούς, τότε είναι ανεπίσημοι στόχοι.

Συχνά οι στόχοι συγκρούονται μεταξύ τους, δηλαδή η δράση για την επίτευξη ενός στόχου μειώνει τις δυνατότητες για την επίτευξη ενός άλλου.

Οι στόχοι μπορούν να αναλυθούν σε υποστόχους που συνδέονται με το επίπεδο πωλήσεων, το ύψος κερδών, την καινοτομικότητα, την παραγωγικότητα κ.α.

#### **4.7. Πολιτικές.**

Πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης. Οι πολιτικές παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του κάθε τμήματος και τη συμπεριφορά του προσωπικού σε οτιδήποτε προκύπτει.

Οι πολιτικές μπορούν να διακριθούν σε διάφορα είδη, παραδείγματος χάρι :

- Πολιτική επενδύσεων: Αφορά ε αποφάσεις επενδύσεων βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής.
- Πολιτική marketing: Αφορά τον καθορισμό των αγορών στόχων, της τιμολόγησης, των μεθόδων προώθησης πωλήσεων.

#### **4.8. Προγραμματισμός.**

Ο προγραμματισμός ουσιαστικά αναφέρεται στα σχέδια δράσης της επιχείρησης προκειμένου να υλοποιήσει την στρατηγική που έχει αποφασίσει ότι θα εφαρμόσει.

#### **4.9. Προϋπολογισμοί.**

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία του προγραμματισμού ξεκινά η διαδικασία της σύνταξης των προϋπολογισμών. Οι προϋπολογισμοί υπολογίζουν το κόστος των προγραμμάτων που έχουν προαποφασιστεί. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κατά τη διαδικασία των προϋπολογισμών κάποια από τα προγράμματα εγκαταλείπονται διότι το κόστος τους είναι απαγορευτικό για την επιχείρηση.

#### **4.10. Διαδικασίες.**

Μετά τα προγράμματα και τους προϋπολογισμούς σειρά έχουν οι διαδικασίες. Οι διαδικασίες αναφέρονται σε όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτείται να διεκπεραιωθούν προκειμένου να υλοποιηθούν τα προγράμματα που έχουν καταρτιστεί.

Οι διαδικασίες οφείλουν να εκσυγχρονίζονται σύμφωνα με τις αλλαγές της τεχνολογίας και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις προκύπτουσες αλλαγές στην στρατηγική της επιχείρησης. Οι διαδικασίες εξασφαλίζουν ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης θα έχουν συγκεκριμένο τελετουργικό διαχρονικά, αλλά και σε όλα τα 'παραρτήματα' της επιχείρησης.

#### **4.11. Αξιολόγηση και έλεγχος.**

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που είχε θέσει προς επίτευξη. Ουσιαστικά, μέσω αυτής της διαδικασίας συγκρίνεται η επίδοση (performance) της επιχείρησης με τα επιθυμητά αποτελέσματα (στόχους) και παρέχει επαναπληροφόρηση (feedback) στη διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και αν χρειαστεί να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες.

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου συνήθως ακολουθεί τα εξής πέντε βήματα:

1. Καθορισμός του τι πρέπει να αξιολογηθεί και να μετρηθεί.
2. Ορισμός προτύπων –standards- επίδοσης.
3. Μέτρηση της πραγματικής επίδοσης (στο παρόν).

4. Σύγκριση της προσδοκώμενης απόδοσης με την πραγματική απόδοση.
5. Διορθωτικές ενέργειες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΙΟΥ

1. Δημήτρης Λαλούμης Διοίκηση Ξενοδοχείων., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης. Αθήνα 2002. Σελίδα 183
2. Δημήτρης Λαλούμης, ο.π. σελίδα 184
3. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό μάρκετινγκ, , Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου. Κεφάλαιο 2
4. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαιο 2
5. Nigel Evans, David Campbell, George Stonehouse, Strategic management for travel and tourism, (elsevier butterworth heinemann). Κεφάλαιο 3.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.**

### **ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

ΓΑΝΕΡΓΕΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## **5.1. Εισαγωγή - Εντοπισμός των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Όταν μία επιχείρηση προβαίνει στην ανίχνευση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, πρέπει να είναι ενήμερη και να λαμβάνει υπόψη της πλήθος μεταβλητών, οι οποίες βρίσκονται τόσο στο μάκρο περιβάλλον της (societal environment), όσο και στο μικρο περιβάλλον της (task environment).

Το μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία, μεταβλητές και δυνάμεις οι οποίες έχουν αντίκτυπο και συνέπειες σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε μία οικονομία. Επηρεάζουν, δηλαδή, όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το σε ποιο κλάδο αυτές ανήκουν.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι οι μεταβλητές αυτές, πέραν από το ότι μεταβάλλονται, στις περισσότερες των περιπτώσεων ταχύτατα, οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να παρέμβουν και να τις επηρεάσουν. Το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να αφουγκράζονται συνεχώς το μάκρο περιβάλλον και τις αλλαγές που επέρχονται σε αυτό και εν συνεχεία να προβαίνουν σε αναδιαμόρφωση της στρατηγικής τους έτσι ώστε να αποκομίζουν όσον το δυνατό περισσότερα οφέλη από τις αναδυόμενες ευκαιρίες και να ελαχιστοποιούν τις δυσάρεστες συνέπειες των απειλών.

Το μικρο περιβάλλον, σε αντίθεση με το μάκρο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που άμεσα επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις ενέργειές τους. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την

επιχείρηση και αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί και να εξασφαλίζει κάποιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Έτσι το μικρο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από τις ομάδες αυτές είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι κλπ. Πολλές φορές ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος. Ο βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές.

## 5.2. Ανάλυση μάκρο - περιβάλλοντος.

Η ίδρυση, ύπαρξη και λειτουργία των επιχειρήσεων δεν είναι αποκομμένη από το περιβάλλον τους. Λέγοντας περιβάλλον εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία, δυνάμεις, μεταβλητές κλπ τα οποία βρίσκονται έξω από το φυσικό χώρο της επιχείρησης και παίζουν περισσότερο ή λιγότερο φανερό ρόλο στις επιχειρηματικές ενέργειες κάθε επιχείρησης και στα αποτελέσματα που αυτές θα έχουν.

Όλες οι επιχειρήσεις που έχουν κάποιο όραμα και σέβονται τους αγοραστές στους οποίους απευθύνονται, πρέπει να αναπτύξουν τρόπους ώστε να αντιλαμβάνονται τους παλμούς και τις δονήσεις του περιβάλλοντός τους. Μόνο έτσι θα κατορθώσουν να επιβιώσουν, αφού θα είναι σε θέση να εντοπίζουν ποιες αλλαγές επέρχονται γύρω τους, γεγονός που θα τους υποδείξει πως πρέπει να ενεργήσουν προκειμένου να προσαρμοστούν στις αλλαγές αυτές με επιτυχία.

Άλλωστε υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες τέθηκαν εκτός αγοράς λόγω της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν και να υιοθετήσουν τις απαιτούμενες αλλαγές που υπαγόρευαν οι συνθήκες του περιβάλλοντός τους.

Για να είναι, δηλαδή, επιτυχημένη μια επιχείρηση επιβάλλεται να είναι συντονισμένη με τις περιβαλλοντικές αλλαγές. Πρέπει να υπάρχει ένα

συνταίριασμα μεταξύ των επιταγών του περιβάλλοντος και του τι η επιχείρηση προσφέρει, καθώς και αντίστροφα δηλαδή μεταξύ του τι η επιχείρηση χρειάζεται και προσφέρει το περιβάλλον.

Όσο περνούν τα χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται όλο και ταχύτερα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο βαθμός αβεβαιότητας των επιχειρήσεων σχετικά με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Προτού μία επιχείρηση ξεκινήσει τη διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής της, πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον, έτσι ώστε να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, καθώς επίσης πρέπει να ανιχνεύσει και το εσωτερικό της περιβάλλον για να εντοπίσει, αντίστοιχα, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Ουσιαστικά, η ανίχνευση / εξερεύνηση του περιβάλλοντος έχει να κάνει με την παρακολούθηση και μελέτη του, την εκτίμησή του και στην συνέχεια την μεταλαμπάδευση χρήσιμων πληροφοριών σε άτομα της επιχείρησης που κατέχουν σημαντικές θέσεις και οι αποφάσεις και ενέργειες τους θα καθορίσουν και την πορεία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση οφείλει να ακολουθεί αυτή τη διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος προκειμένου να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες εκπλήξεις, οι οποίες θα είναι απόρροια της λανθασμένης ακολουθούμενης στρατηγικής της και για να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της μακροπρόθεσμα.

### **5.3. Ανάλυση PEST**

Για την ανίχνευση του γενικευμένου / μάκρο περιβάλλοντος έχει καθιερωθεί η Pest Analysis η οποία μελετά το πολιτικό (Political), οικονομικό (Economic), κοινωνικό (Sociocultural) και τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) των επιχειρήσεων.

#### **5.3.1. Πολιτικό περιβάλλον.**

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μία επιχείρηση και τη συγκεκριμένη στάση που έχει η εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Επομένως, εύλογο είναι οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Δηλαδή οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα επηρεάζουν κατά πολύ τις ενέργειες των επιχειρήσεων.

Σε πολλές χώρες, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Όμως πολλές επιχειρήσεις, σαν συνέπεια της παγκοσμιοποίησης των αγορών, έχουν δραστηριότητες και σε χώρες όπου το πολιτικό περιβάλλον είναι ασταθές, όπως Ν. Αφρική, Ιράν κ.α. Οπότε τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να προβαίνουν σε εκτενής διερεύνηση και εκτίμηση των πολιτικών αλλαγών στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Επερχόμενες αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι σε ένα κλάδο, μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις του κλάδου με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις. Σε μία δημοκρατική κοινωνία τέτοιες αλλαγές σπάνια εμφανίζονται αδιακήρυκτες. Η μεγαλύτερη αμφιβολία είναι, γενικά, το αποτέλεσμα των επόμενων εκλογών. Αλλά μία αλλαγή στην κυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη στάση και την προσέγγιση του κράτους έναντι των επιχειρήσεων.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς / τιμολογιακούς / φορολογικούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις, αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος». Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να μελετούν τα εξής στοιχεία:<sup>24</sup>

- Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.
- Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό, αλλά και σε παγκόσμιο.

---

<sup>24</sup> Στρατηγικό μάντζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 80

- Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την κυβέρνηση, από διάφορες ενώσεις, και από τους διεθνείς οργανισμούς μπορεί να έχουν ανασταλτική επίδραση στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ένα παράδειγμα όπου το πολιτικό κλίμα έχει αντίκτυπο στη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι το εξής: Όταν, σε μία περιοχή διαταραχθεί η ειρήνη, μειώνονται οι αφίξεις τουριστών. Το 1999, για παράδειγμα, ο πόλεμος στο Κόσσοβο μείωσε τους πρώτους μήνες της τουριστικής περιόδου την κίνηση στην Ελλάδα και το 2001 η πτώση των αεροπλάνων στους δίδυμους ουρανοξύστες των ΗΠΑ στις 11 Σεπτεμβρίου, μείωσε κατά 50% τις αφίξεις στη χώρα μας.

### **5.3.2. Οικονομικό περιβάλλον.**

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια,



πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μάκρο περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον – το οικονομικό δηλαδή περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση – αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον – τον βιομηχανικό κλάδο δηλαδή - όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον, και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Ορισμένα οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει, αλλά και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού.
- Ο πληθωρισμός.
- Η ολοένα και μεγαλύτερη αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες.
- Το τυφλό τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους της Ν. Υόρκης, στο κέντρο του εμπορίου των ΗΠΑ.

- Η με αργούς ρυθμούς – από τους προβλεπόμενους- ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου.

Όλες αυτές οι επιπτώσεις των διεθνών οικονομικών τάσεων θα πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά από τις επιχειρήσεις. Επομένως στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών.
- Την προσφορά χρήματος.
- Τα επίπεδα ανεργίας.
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.
- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος.
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων.
- Τις πληθωριστικές τάσεις.

- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων.

Γενικά, τάσεις στο οικονομικό περιβάλλον είναι δυνατόν να έχουν σημαντικές επιρροές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όσον αφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο, το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τόσο τη λειτουργία όσο και τις αποφάσεις ίδρυσης ξενοδοχειακών μονάδων. Ο πληθωρισμός, για παράδειγμα, επηρεάζει τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Όταν έχουμε αύξηση του πληθωρισμού, οι τουριστικές δραστηριότητες μειώνονται και ανάλογα μειώνεται η ζήτηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επίσης, οι ξενοδόχοι επηρεάζονται σε σχέση με την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης, από το ύψος των επιχορηγήσεων της ζώνης στην οποία ανήκει η περιοχή.

### **5.3.3. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.**

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μίας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των ατόμων στα οποία απευθύνονται, και να οργανώνουν τις δραστηριότητές τους με τρόπο τέτοιο που να συγκλίνει στο κοινωνικά αποδεκτό, διότι μία απόκλιση μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην πορεία των εργασιών τους.

Μερικά από τα στοιχεία αυτά που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα.
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες του marketing.
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνικοί υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (business ethics and social responsibility) .
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση.
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού (δημογραφικές αλλαγές π.χ. υπογεννητικότητα).

Στις μέρες μας είναι γεγονός ότι η σύνθεση του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο ετερογενής (ένταξη στο εργατικό δυναμικό όλο και περισσότερων γυναικών αλλά και αλλοδαπών). Οπότε οι επιχειρήσεις και η διοίκηση αυτών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και αυτό το στοιχείο και να αναπτύσσει προγράμματα και πρακτικές που θα έχουν απήχηση και θα υποστηρίζουν όλους τους εργαζομένους.

Επιπλέον, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και σε άλλες χώρες, πέραν της έδρας τους καταλαβαίνουμε ότι έρχονται αντιμέτωπες με διαφορετικά κοινωνικοπολιτιστικά περιβάλλοντα. Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η επιχειρηματική τους δραστηριότητα και σε αυτές τις χώρες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα κοινωνικοπολιτιστικά χαρακτηριστικά των χωρών αυτών και να προσαρμόζονται σε αυτά.

Γενικά, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμη να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, αν βέβαια επιθυμεί να μην βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο και στον ξενοδοχειακό κλάδο, διότι συνδέεται τόσο με τα χαρακτηριστικά των διακινούμενων τουριστών, όσο και με τα χαρακτηριστικά των τουριστικών προορισμών. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τα γενικότερα χαρακτηριστικά των πελατειακών τους ομάδων, την ηλικιακή στρωμάτωση και τις διατροφικές τάσεις ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα το προϊόν τους.

#### 5.3.4. Τεχνολογικό περιβάλλον<sup>25</sup>.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κλπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης.
- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων).
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής.
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης.
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

---

<sup>25</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 86

Οι περισσότερες ταχύτερες αλλαγές κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του αιώνα έχουν πιθανόν συμβεί στην τεχνολογία. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα σήμερα που πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές.

Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μία οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις. Η εκρηκτική ανάπτυξη νέων τεχνολογιών έχει επαναπροσδιορίσει βιομηχανικούς κλάδους και έχει προσφέρει έναν αριθμό ευκαιριών για υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και αγορές.

Βέβαια υπάρχει και ο αντίποδας, όπου μία νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελεί και απειλή, αν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα. Για παράδειγμα, η τεχνολογία μπορεί να απειλήσει ορισμένες εργασίες ανθρώπων και να τις κάνει απαρχαιωμένες. Αυξημένα επίπεδα αυτοματισμού των εργοστασίων αντικαθιστούν ανεϊδίκευτο εργατικό δυναμικό.

Η στρατηγική σπουδαιότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και πιο φανερή. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευτούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που

τις επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μία απρόσβλητη θέση στον αντίστοιχο κλάδο.

Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, τα μέσα προσπέλασης, τους τρόπους πώλησης και πολλά άλλα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου. Ένα ξενοδοχείο που δεν ακολουθεί τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, αργά ή γρήγορα θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

#### **5.4. Ανάλυση μικρο – περιβάλλοντος (κλάδος).**

Κλάδος θεωρείται ο «τομέας» στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που παράγουν τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο καλύτερος τρόπος για την ανίχνευση και διερεύνηση του κλάδου είναι η χρήση του υποδείγματος Porter, που εξετάζει:

- Την απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες.

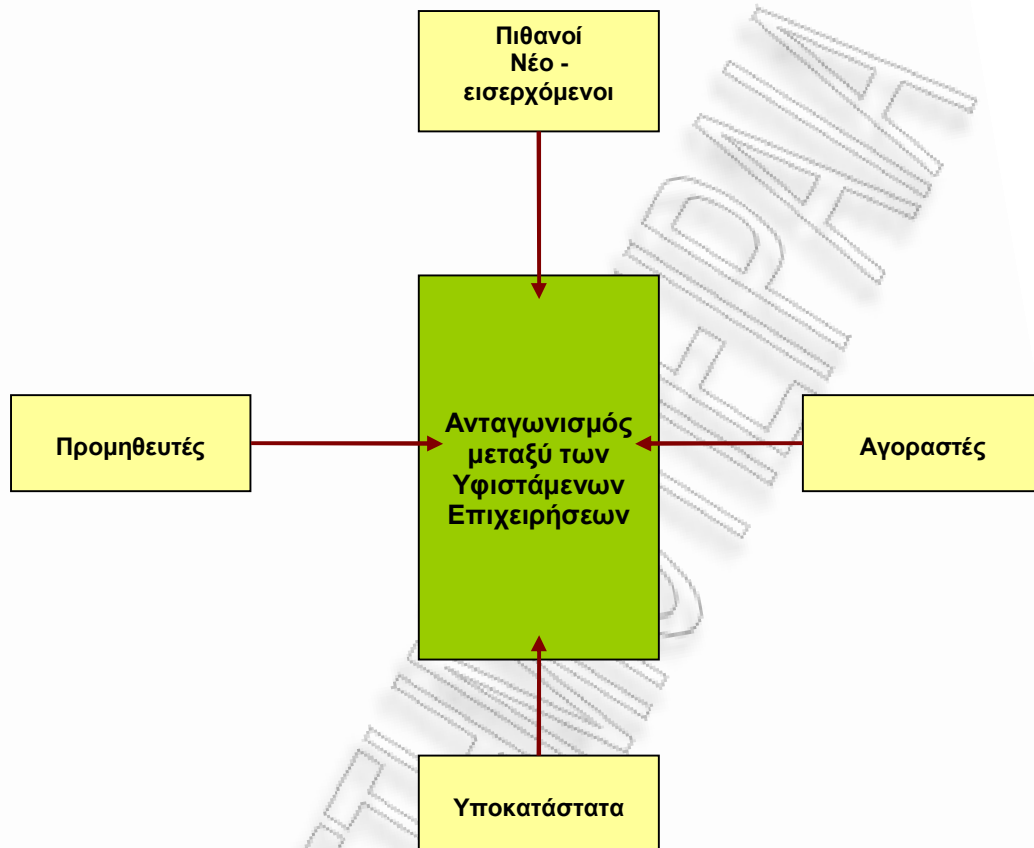


- Οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (σωματεία, Κυβέρνηση κλπ).

Ενώ ο Porter αναφέρεται σε πέντε δυνάμεις, έχει προστεθεί αλλά μία, έκτη δύναμη: οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (σωματεία, Κυβερνήσεις) διότι κι αυτοί έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με το παραπάνω σχήμα, του υποδείγματος Porter, μία ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή διότι είναι πολύ πιθανό να μειώσει τα κέρδη της επιχείρησης. Αντίθετα, μία όχι ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί (μοιάζει) με ευκαιρία διότι μπορεί να δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να την εκμεταλλευτεί σωστά και να αυξήσει τα κέρδη της.

Βραχυπρόθεσμα, οι δυνάμεις αυτές επιδρούν περιοριστικά στις ενέργειες των επιχειρήσεων. Μακροπρόθεσμα, όμως, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα μέσω της ακολουθούμενης στρατηγικής της να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες / δυνάμεις/ πλεονεκτήματα και να τις εκμεταλλευτεί προς όφελός της.



Διάγραμμα 5.1,  
Σχήμα Porter

#### 5.4.1 Νεοεισερχόμενοι.

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο ουσιαστικά εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα και την επιθυμία να κατακτήσουν ένα μερίδιο αγοράς και πηγές πρώτων υλών (substantial resources). Για το λόγο αυτό μπορούν να θεωρηθούν ως επερχόμενη απειλή για τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Μεταξύ άλλων, η απειλή αυτή εξαρτάται και από την ύπαρξη ή όχι εμποδίων εισόδου στον εκάστοτε κλάδο. Τα εμπόδια αυτά τα καθορίζουν άμεσα ή έμμεσα οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Πρέπει να τονιστεί ότι η ύπαρξη εμποδίων εισόδου δυσκολεύει κατά πολύ την είσοδο σε έναν κλάδο.

Μερικά σημαντικά και χαρακτηριστικά εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι τα εξής:

- **Οικονομίες κλίμακας.**

Με τον όρο Οικονομίες Κλίμακας αναφερόμαστε στο γεγονός ότι καθώς η παραγωγή ενός προϊόντος αυξάνεται, υπόκειται σε φθίνον μέσο κόστος.

Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν προνόμιο των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο και είναι εξαιρετικά δύσκολο έως και ακατόρθωτο για μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση να καταφέρει να επιτύχει ταυτόχρονα με την είσοδό της στον κλάδο τις οικονομίες κλίμακας.

Όπως είναι λογικό, μία επιχείρηση που εισέρχεται σε έναν κλάδο δεν είναι σε θέση να παράγει τέτοιες (μεγάλες) ποσότητες προϊόντων που θα τις εξασφαλίσουν εξαρχής αυτό το «προνόμιο», λόγω του αυξημένου κόστους που

απαιτείται μέχρις ότου να φθάσει στο συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής που εξασφαλίζει τις οικονομίες κλίμακας.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος.**

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί ένα ακόμη επίσης εμπόδιο εισόδου. Η διαφοροποίηση αναφέρεται σε κάποια χαρακτηριστικά των προσφερόμενων αγαθών / υπηρεσιών τα οποία αξιολογούνται θετικά από τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις τείνουν να τονίζουν και να δίνουν έμφαση σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι είτε πραγματικά είτε φανταστικά. Τέτοια είναι η επωνυμία του προϊόντος, η ποιότητα, το δίκτυο διανομής, η εξυπηρέτηση μετά την πώλησή του κλπ.

Με τη χρήση της διαφήμισης (κυρίως) οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να καταστήσουν το προϊόν / υπηρεσία τους ιδιαίτερη στην αντίληψη του καταναλωτικού κοινού και να δεσμεύσει έτσι μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Μέσω αυτής της «τακτικής» οι επιχειρήσεις δημιουργούν 'κόστος μετακίνησης' στους καταναλωτές το οποίο αποτιμάται είτε σε χρήμα είτε σε ποιότητα.

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια.**

Η ύπαρξη κεφαλαίων είναι απαραίτητη τόσο για την είσοδο σε έναν κλάδο όσο και για την συνέχιση της παραμονής σε αυτόν. Κεφάλαια χρειάζονται για τις πάγιες εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό την αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και για έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Συνήθως οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν ισχυρό εμπόδιο εισόδου σε κάποιο κλάδο.

- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.**

Ένα σημαντικό θέμα, το οποίο οφείλει να εξετάσει και να επιλύσει μία επιχείρηση είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Από τη στιγμή που η επιχείρηση εξασφαλίσει τη δυνατότητα παραγωγής, δηλαδή το να παράγει ένα καλό / ποιοτικό αγαθό / υπηρεσία, πρέπει να έχει και πρόσβαση σε κανάλια διανομής, όπου μέσω αυτών τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες θα φθάσουν στους εν δυνάμει αγοραστές.

Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους θέτει ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Άλλωστε πολλές επιχειρήσεις οι οποίες παράγαν ένα αξιοπρεπές προϊόν / υπηρεσία δεν επιβίωσαν στον κλάδο λόγω αδυναμίας εύρεσης ή πρόσβασης σε κανάλια διανομής.

Όσες επιχειρήσεις προσπαθούν να εισαχθούν και να εδραιωθούν σε ένα κλάδο θα πρέπει να ακολουθήσουν μία επιθετική προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, κάτι τέτοιο όμως, τις περισσότερες φορές συνεπάγεται μεγάλο κόστος. Επίσης, όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν / μία υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.

- **Μειονεκτήματα κόστους, ανεξάρτητα από τα μέγεθος<sup>26</sup>.**

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Για παράδειγμα, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις ίσως παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νεοεισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων. Ενδεικτικά αναφέρεται η επίδραση της ευνοϊκής τοποθεσίας η οποία μπορεί να μειωθεί προσφέροντας άμεση διανομή στον αγοραστή, όπως ένας αριθμός επιχειρήσεων εστίασης σε μη ελκυστικές τοποθεσίες, αναλαμβάνουν τη διανομή του φαγητού στους πελάτες.

<sup>26</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 98

- **Κυβερνητική πολιτική.**<sup>27</sup>

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους.

#### **5.4.2 Απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών ή προϊόντων.**

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα (ή υπηρεσίες) εκείνα τα οποία αν και είναι διαφορετικά μεταξύ τους ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες. Π.χ. στον τουριστικό τομέα τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι υποκατάστατα των ξενοδοχείων.

Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μία ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Τα υποκατάστατα προϊόντα επιδρούν σημαντικά πάνω στα υπόλοιπα προϊόντα και στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Ας σημειωθεί ότι η απειλή ενισχύεται αν οι αγοραστές δεν αντιμετωπίζουν σημαντικό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή τους είναι χαμηλότερη ή η ποιότητά τους καλύτερη.

---

<sup>27</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 98

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές.

#### **5.4.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.**

Όλοι οι καταναλωτές επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες τους προσφέρονται σε συμφέρουσες (λογικές) τιμές, τυγχάνουν καλής ποιότητας και η εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων που τις προσφέρουν είναι άρτια.

Ορμόμενοι από αυτήν τους την επιθυμία και αναζητώντας το καλύτερο για τους εαυτούς τους, το οποίο θα αυξήσει τη χρησιμότητά τους, οπλίζονται με μία δύναμη η οποία φαντάζει και είναι απειλή για τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο.

Μέσω των επιλογών τους έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό, όπως είναι λογικό, αποτελεί έναν επιπρόσθετο παράγοντα για να ενταθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου.



Σύμφωνα με τον M. Porter η διαπραγματευτική αυτή δύναμη των αγοραστών είναι σημαντική εάν συντρέχουν τα εξής:

- **Υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον κλάδο.**

Όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός κάθε πελάτης έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Η απώλεια έστω κι ενός πελάτη ίσως και να σημάνει μείωση κερδών, μείωση της παραγωγικής διαδικασίας ή ακόμη και παύση των εργασιών της επιχείρησης εξ ολοκλήρου

- **Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές είναι μεγάλος.**

Όταν οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες από τα προϊόντα ή υπηρεσίες μίας επιχείρησης άμεσα αποκτούν τη δυνατότητα να επιβάλλουν κάποιους όρους στην αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση οι οποίοι ίσως και να μην εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αυτοί οι όροι μπορεί να αναφέρονται στις τιμές, στις παραγόμενες ποσότητες κλπ.

- **Οι αγορές που πραγματοποιούν οι αγοραστές σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους.**

Όταν το κόστος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές από μία επιχείρηση είναι μεγάλο, φυσικό είναι να αναζητήσουν να βρουν μία άλλη επιχείρηση από την οποία θα αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που χρειάζονται σε πιο συμφέρουσες τιμές, κι έτσι θα καταφέρουν να μειώσουν το κόστος των αγορών τους.

- **Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο.**

Όταν συμβαίνει το παραπάνω τότε οι αγοραστές δεν αντιμετωπίζουν κανένα ή σχεδόν κανένα κόστος μετακίνησης. Το προϊόν ή υπηρεσία υπάρχει σε αφθονία στον κλάδο και μπορούν με άνεση να το βρουν. Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής μπορεί ανά πάσα στιγμή να προσφύγει σε κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση.

- **Οι αγοραστές έχουν χαμηλό κέρδος.**

Οι αγοραστές πάντα έχουν κίνητρο να επιτυγχάνουν χαμηλές τιμές διότι με αυτό τον τρόπο κατορθώνουν να αυξήσουν το κέρδος τους που απορρέει από τις εν λόγω αγορές τους.

Έτσι όταν το κέρδος τους δεν είναι ικανοποιητικό ή χαμηλότερο από το προσδοκώμενο ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις έτσι ώστε οι τελευταίες να μειώσουν τις τιμές τους.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα εμπρός.**

Στην περίπτωση που ο αγοραστής έχει πρόσβαση σε πρώτες ύλες και λοιπά υλικά αυτόματα αποκτά και τη δυνατότητα να παράγει ο ίδιος όλα αυτά που χρειάζεται. Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο, τότε ότι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων απειλούνται.

- **Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.**

Η πληροφόρηση αποτελεί ένα «δυνατό χαρτί» στα χέρια των αγοραστών. Αν οι αγοραστές είναι σε θέση να γνωρίζουν τις συνθήκες της αγοράς, τι προσφέρει κάθε επιχείρηση, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και πολύ περισσότερο τις τιμές αυτών τότε μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να ασκήσει πιέσεις στις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και να επιτύχει τις ευνοϊκότερες για αυτόν συνθήκες.

#### **5.4.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές τους, να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική αν ισχύουν τα παρακάτω:

- **Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από μικρό αριθμό προμηθευτών.**

Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός αυτόματα χρήζονται κυρίαρχοι του «παιχνιδιού», με την έννοια ότι μπορούν να επιβάλλουν τους όρους τους οι οποίοι μπορεί να είναι, κάποιες φορές, δυσβάσταχτοι για τις επιχειρήσεις που συναλλάσσονται μαζί τους. Το κυριότερο είναι ότι μπορούν να επιβάλλουν τις τιμές που θέλουν και να παρέχουν την ποιότητα που τους συμφέρει. Αυτές οι ενέργειες θα έχουν σοβαρές συνέπειες για τις επιχειρήσεις.

- **Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύει μεγάλο ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων.**

Αν πωλήσεις των προμηθευτών σε έναν κλάδο δεν είναι μεγάλες τότε οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικούς πελάτες των προμηθευτών. Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να ενεργούν όπως οι ίδιοι επιθυμούν π.χ. να μην εκτελούν τις παραγγελίες που δέχονται στο ακέραιο. Σε μία τέτοια περίπτωση εκτίθενται οι επιχειρήσεις στο καταναλωτικό κοινό διότι εμφανίζονται ανίκανες να παράγουν αυτό το οποίο οφείλουν.

- **Το προϊόν των προμηθευτών είναι μοναδικό.**

Αν το προσφερόμενο από τους προμηθευτές προϊόν είναι μοναδικό, δηλαδή επικρατούν μονοπωλιακές καταστάσεις στον κλάδο των προμηθευτών, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να αγοράζουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες από αυτούς καταβάλλοντας το αντίτιμο που οι προμηθευτές επιβάλλουν κατά βούληση.

- **Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές.**

Κόστος μετακίνησης είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.

Στην περίπτωση που οι προμηθευτές του κλάδου διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, εύλογο είναι οι αγοραστές να υφίστανται κάποιο κόστος μετακίνησης, δηλαδή να επιβαρύνονται με ένα επιπλέον κόστος σε περίπτωση που για κάποιο λόγο αποφασίσουν ή αναγκαστούν να αλλάξουν προμηθευτή,

- **Οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός.**

Αν οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός σημαίνει ότι πλέον θα έχουν ρόλο άμεσα ανταγωνιστικό προς τις επιχειρήσεις που ως τώρα προμήθευαν. Η περίπτωση αυτή, δηλαδή της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, φαντάζει ως απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου και ενδυναμώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- **Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή για την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.**

Αυτό από μόνο του σημαίνει, αυτόματα, μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Εφόσον τα προϊόντα των προμηθευτών αποτελούν σημαντική εισροή για την παραγωγική διαδικασία αντιλαμβανόμαστε ότι οι επιχειρήσεις και η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές τους και τις κινήσεις αυτών. Στην περίπτωση που οι προμηθευτές ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, τότε μετατρέπονται σε ανταγωνιστές των επιχειρήσεων που προμηθεύουν.

#### 5.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται κατά πολύ η μία από την άλλη. Στην ουσία η εξάρτηση τους έγκειται στον βαθμό που οι ενέργειες της μίας έχουν αντίκτυπο στις ενέργειες της άλλης και επηρεάζουν την ακολουθούμενη στρατηγική και πολιτικές της.

Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η ένταση είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός. Ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους που μπορούν να αποκτηθούν. Επομένως, έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο αποτελεί ισχυρή απειλή στην δυνατότητα επίτευξης κέρδους.

Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, μερικοί από τους οποίους είναι:



- **Ο αριθμός των ανταγωνιστών.**

Όταν ένας κλάδος ή μία αγορά κατακλύζεται από πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες μάλιστα έχουν πάνω – κάτω το ίδιο μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός εντείνεται. Αυτό είναι λογικό, αφού κάθε μία από αυτές τις επιχειρήσεις θα προσπαθεί να επικρατήσει έναντι κάποιας άλλης.

Στην περίπτωση όμως που σε μία αγορά υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες τότε η κατάσταση διαφοροποιείται και ο ανταγωνισμός περιορίζεται.

- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.**

Ένας κλάδος περνά από διάφορες φάσεις. Όταν βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, υπάρχουν διαθέσιμες πρώτες ύλες και άλλοι πόροι για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Έτσι έχουν όλοι τη δυνατότητα να εξυπηρετούν, επαρκώς, τους πελάτες τους και ο ανταγωνισμός δεν είναι οξυμμένος. Όταν όμως ο κλάδος αρχίσει να περνά από τη φάση της ανάπτυξης στην επόμενη φάση, αυτή της ωρίμανσης, τότε η κατάσταση αλλάζει. Οι πηγές περιορίζονται και όπως είναι λογικό ο ανταγωνισμός εντείνεται, αφού κάθε μία επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει ό,τι χρειάζεται προκειμένου να μην

μειωθεί το μερίδιο αγοράς της και κατά συνέπεια, να μην μειωθεί ο κύκλος εργασιών της.

- **Ποσοστό σταθερού κόστους.**<sup>28</sup>

Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα πολύ μεγάλο τμήμα της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Έτσι, για να διαμοιράσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος, παράγουν μεγάλες ποσότητες και επομένως υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος στην αγορά με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Τέτοιες ενέργειες αυξάνουν τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Το ίδιο συμβαίνει όταν τα κόστη αποθήκευσης είναι υψηλό ή ακόμη το προϊόν είναι φθαρτό. Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσφέρουν στην αγορά μεγάλες ποσότητες προϊόντος με αποτέλεσμα να διαταραχτεί η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης με άμεση συνέπεια στην τιμή του προϊόντος και κατά συνέπεια στην αύξηση του ανταγωνισμού.

---

<sup>28</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 108

- **Δυναμικότητα.**<sup>29</sup>

Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους υπάρχουν οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και την ζήτηση στον κλάδο. Πόλεμος τιμών συνήθως χρησιμοποιείται για να επέλθει η ισορροπία. Η επίτευξη όμως της ισορροπίας με αυτόν τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος.**

Η διαφοροποίηση είναι μία τακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των αγοραστών, προσπαθώντας να καταστήσουν το προϊόν τους ως μοναδικό και αναγνωρίσιμο. Η διαφοροποίηση μειώνει τον ανταγωνισμό αφού πλέον τα προϊόντα μπορούν να διακριθούν μεταξύ τους.

Υπάρχουν όμως φορές που η διαφοροποίηση αυτή δεν γίνεται αντιληπτή στο ακέραιο από τους αγοραστές, οι οποίοι τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην τιμή του προϊόντος / υπηρεσίας και στην εξυπηρέτηση κατά και μετά την

---

<sup>29</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 109

πώληση. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση που το προϊόν θεωρείται αδιαφοροποίητο ο ανταγωνισμός εντείνεται και οδηγούμαστε σε έναν πόλεμο τιμών, δεδομένου και του χαμηλού κόστους μετακίνησης που υφίστανται οι αγοραστές.

▪ **Εμπόδια εξόδου.**

Πολλές επιχειρήσεις ενώ έχουν αποτύχει τον πρωταρχικό τους σκοπό και στόχο αδυνατούν να εξέλθουν από τον κλάδο. Σ' αυτό συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, οικονομικοί, στρατηγικοί ίσως και συναισθηματικοί. Ειδικότερα μεταξύ αυτών των εμποδίων συγκαταλέγονται τα εξής:

- Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία.
- Απαγορευτικό κόστος εξόδου (εργασιακές συμβάσεις)
- Συναισθηματικά εμπόδια (αποστροφή σε χρηματοοικονομικά κρινόμενες επιχειρηματικές αποφάσεις λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό).
- Κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί.

#### **5.4.6. Υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι.**

Η έκτη δύναμη που έχει προστεθεί στην ανάλυση Porter περιλαμβάνει ένα σύνολο ενδιαφερομένων, για την επιχείρηση, από το εξωτερικό περιβάλλον της τελευταίας. Πιο συγκεκριμένα, είναι δυνατόν να περιλαμβάνει την Κυβέρνηση, τα εργατικά σωματεία, τους μετόχους, καθώς κι άλλες ομάδες ενδιαφέροντος.

Η σημασία και η δύναμη των παραπάνω διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

#### **5.5. Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων.**

Με το πέρασμα του χρόνου όλοι οι κλάδοι περνάνε από διάφορες φάσεις, από την ανάπτυξη στην ωρίμανση και από την ωρίμανση στην ύφεση. Η ένταση των έξι δυνάμεων του Porter διαφέρει ανάλογα με τη φάση που διανύει η εκάστοτε επιχείρηση.

Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων είναι χρήσιμος για να εξηγήσουμε και να προβλέψουμε τις τάσεις στον κλάδο και τις επιπτώσεις των έξι δυνάμεων του Porter. Π.χ. όταν ένας κλάδος είναι καινούριος, οι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν του, ανεξαρτήτως τιμής γιατί απλά ικανοποιεί μια «μοναδική» τους ανάγκη. Αυτό αντιπροσωπεύει την «κατατμημένη αγορά» (fragmented industry).

Καμία επιχείρηση δεν έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και κάθε μία εξυπηρετεί ένα μικρό τμήμα του καταναλωτικού κοινού, ανταγωνιζόμενη με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Έτσι όταν εισέρχονται νέες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, οι τιμές πέφτουν ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την καμπύλη εμπειρίας και τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος που υφίστανται πέραν του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος ακόμη περισσότερο μέσω των προμηθευτών και των διανομέων τους.

Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, προκειμένου να αποφύγουν τον αθέμιτο πόλεμο τιμών, ο οποίος είναι ιδιαίτερα προσφιλής στους ώριμους κλάδους.

Όταν μία επιχείρηση εισέλθει στη φάση της ωριμότητας, τα προϊόντα της τείνουν να γίνουν «απλά προϊόντα» (commodities).

Ο κλάδος βρίσκεται σε τέλμα (σταθεροποιείται, με αρνητική έννοια) και πλέον κυριαρχείται από λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις όπου καθεμία από αυτές δίνει έναν σκληρό αγώνα για να διαφοροποιήσει το προϊόν της από τους ανταγωνιστές της. Καθώς περνά ο καιρός οι καταναλωτές αποκτούν τη δεξιότητα και οι καταναλωτικές τους αποφάσεις βασίζονται σε καλύτερη πληροφόρηση. Η τιμή κατακτά εξέχουσα θέση στην συνείδηση των

καταναλωτών, δεδομένης της ποιότητας και των υπολοίπων χαρακτηριστικών των προϊόντων.

Καθώς ο κλάδος προχωρά από τη φάση της ωρίμανσης στη φάση της ύφεσης, το επίπεδο πωλήσεων του προϊόντος αρχίζει να μειώνεται. Ανάλογα με βαθμό που τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι ισχυρά, οι επιχειρήσεις μετατρέπουν τα περιουσιακά τους και πάγια άλλα στοιχεία τους έτσι ώστε να μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν σε άλλες παραγωγικές διαδικασίες ή τις πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Πλέον ο κλάδος αρχίζει να συρρικνώνεται ακόμη περισσότερο και παρατηρείται το φαινόμενο της συγκέντρωσης σε ακόμη λιγότερες επιχειρήσεις.

#### **5.6. Στρατηγικές ομάδες**

Σε κάθε κλάδο της οικονομίας εντοπίζουμε τις στρατηγικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από ένα σύνολο επιχειρήσεων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές και χρησιμοποιούν τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Επομένως, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν τις ίδιες δυνάμεις και αδυναμίες, κοινή δομή, κοινό προσανατολισμό και στόχους.

Πιο συγκεκριμένα, τα κοινά στοιχεία των επιχειρήσεων που ανήκουν σε μία στρατηγική ομάδα μπορεί, μεταξύ άλλων, να είναι τα εξής:

- Αριθμός παραγομένων προϊόντων.
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονται.
- Ποιότητα των προϊόντων.
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών.

Επίσης, οι επιχειρήσεις μίας στρατηγικής ομάδας παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία και στην ακολουθούμενη, από αυτές, στρατηγική. Συνήθως κατέχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, έχουν κοινούς στόχους αγοράς και επηρεάζονται και αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στις ενέργειες των ανταγωνιστών τους.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι, οι επιχειρήσεις μίας στρατηγικής ομάδας δύσκολα μπορούν να εγκαταλείψουν μία στρατηγική ομάδα και να ενταχθούν σε μία άλλη. Οι στρατηγικές ομάδες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα. Η δυσκολία της μετακίνησης από μία στρατηγική ομάδα σε άλλη έγκειται στο γεγονός ότι οι στρατηγικές κάθε ομάδας δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων του κλάδου. Αν όμως τελικά αυτό επιτευχθεί, θα πρέπει να δαπανηθεί πολύ χρήμα και χρόνος, και πάντα θα υπάρχει το



ενδεχόμενο της αποτυχίας ή της αβεβαιότητας, όσον αφορά στα αποτελέσματα αυτής της κίνησης.

Μέσα στη στρατηγική ομάδα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που τη αποτελούν. Αυτό είναι εύλογο αφού όλες έχουν κοινά χαρακτηριστικά και στόχους και απευθύνονται στους ίδιους αγοραστές.

Η ένταξη των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού, καθώς καθίσταται πλέον σαφές ποιες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται άμεσα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών καθώς και οι δυνάμεις και αδυναμίες τους.

Άρα όταν αναλύουμε μία στρατηγική ομάδα αντλούμε τα εξής οφέλη:

- Κατανόηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, αλλά και του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικών ομάδων.
- Εντοπισμός των επιχειρήσεων που πρόκειται, ενδεχομένως, να μετακινηθούν προς άλλη στρατηγική ομάδα.
- Πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Σύμφωνα με τον Porter ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες:<sup>30</sup>

- Η εξειδίκευση, δηλαδή αν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.
- Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων, δίνει δηλαδή έμφαση σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.
- Πολιτική πίεσεως ή πολιτική έλξης, αν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή αν τα προωθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.

---

<sup>30</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 112

- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική.
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς.
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, τη παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την υποστήριξη μετά την πώληση.
- Το μέγεθος της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό μάνατζμεντ, , Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Σελίδα 80- 86,
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ο.π. σελίδα 98
3. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ο.π. σελίδα 108
4. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ο.π. σελίδα 109
5. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ο.π. σελίδα 112
6. Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή στρατηγική, , Θεσσαλονίκη 1990. Κεφάλαιο 2
7. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαιο 3
8. Gerry Johnson & Kevan Scholes Exploring corporate strategy (text & cases) sixth edition, (prentice hall – financial times) Part II, Κεφάλαια 3,4,5.
9. Charles W. I. Hill – Gareth R. Jones. Strategic management, an integrated approach, Fifth edition, Houghton Mifflin editions. Μέρος II

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

ΓΑΝΕΡΓΕΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

## 6.1. Εισαγωγή.

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μία διαδικασία η οποία κρίνεται επιτακτική προκειμένου η επιχείρηση να κατορθώσει να έχει μία σαφή εικόνα για τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Πέραν όμως του εντοπισμού των γενικότερων συνθηκών του κλάδου, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει και τις καταστάσεις εκείνες οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν σαν ευκαιρίες ή σαν απειλές. Όταν αυτό καταστεί σαφές για την επιχείρηση, όταν δηλαδή εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές, έχει πλέον την δυνατότητα να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλευτεί, στο έπακρο, τις ευκαιρίες και να εκμηδενίσει τις απειλές.

Ωστόσο όμως, πέραν από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κρίνεται απαραίτητο η επιχείρηση να προβεί και στην ανάλυση και εκτίμηση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μπορέσει να διακρίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να έχει επίγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών της, διότι στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει κάποια 'δύναμη' τότε μπορεί, με τις κατάλληλες ενέργειες, να την εκμεταλλευτεί και να την μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αδυναμιών τότε ενδέχεται η επιχείρηση να έχει ανταγωνιστικό μειονέκτημα, ο εντοπισμός τους μπορεί να αφυπνίσει την επιχείρηση έτσι ώστε να ενεργήσει όπως πρέπει για να μειώσει τις δυσάρεστες συνέπειες ενός ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

## **6.2. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης.**

Μία επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προβαίνει στη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίσει εκείνους τους παράγοντες ή εκείνες τις καταστάσεις που τις προσκομίζουν κάποια δύναμη, έναντι των ανταγωνιστών της, ή κάποια αδυναμία, και που θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Τα σημαντικότερα στοιχεία από τα οποία είναι δυνατόν να προέλθουν οι δυνάμεις ή αδυναμίες μίας επιχείρησης είναι η κουλτούρα, η δομή και οι πόροι που έχει στην διάθεσή της.

- **Κουλτούρα.**

Κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών και προσδοκιών της επιχείρησης, που είναι κοινά για όλα τα μέλη της και συνήθως πηγάζει από το όραμα του ιδρυτή της.

Από την κουλτούρα πηγάζουν οι κανόνες συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων της επιχείρησης, από τη χαμηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας έως την ανώτατη. Επίσης η κουλτούρα δημιουργεί ένα κοινό

προσανατολισμό. Γενικά η ύπαρξη κουλτούρας είναι πού σημαντική γιατί, μεταξύ άλλων, συνδράμει στα εξής:

- Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζομένους.
- Βοηθά τους εργαζομένους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων.
- Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα.

Πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι η «εμμονή» στην κουλτούρα κάποιες φορές μπορεί να δημιουργήσει κάποια προβλήματα, όπως στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να ακολουθήσει κάποια στρατηγική που έως ένα βαθμό αντιβαίνει στην κουλτούρα της. Βέβαια αυτό δεν συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις παρά μόνο σε εκείνες που είναι συντηρητικές και δεν τίθενται εύκολα υπέρ των καινοτομιών. Όμως σε αυτή την περίπτωση μπορεί να αφήσουν ανεκμετάλλευτη μία ευκαιρία που θα μπορούσε να είχε σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. (στρατηγική μυωπία). Στον αντίποδα βρίσκονται οι επιχειρήσεις που αγκαλιάζουν τις καινοτομίες και στα πλαίσια της κουλτούρας τους προσβλέπουν σε αυτές πιθανές ευκαιρίες.



▪ **Δομή.**

Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μία επιχείρηση αναφορικά με τη ροή της εξουσίας, της επικοινωνίας και της εργασίας. Είναι ο τρόπος που διαρθρώνονται οι σχέσεις των ατόμων και οι ρόλοι τους μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε κάθε ενέργειά τους να συντελεί και να συγκλίνει προς την επίτευξη της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.

Σημαντικό είναι η δομή της επιχείρησης να συμφωνεί και να διευκολύνει την ακολουθούμενη στρατηγική. Στην περίπτωση που επέλθουν κάποιες αλλαγές στην στρατηγική, η δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το ποθούμενο αποτέλεσμα.

Οι κυριότερες δομές που συναντάμε στις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

- Απλή δομή: συνήθως τη συναντάμε σε μικρές επιχειρήσεις, που παράγουν ένα ή δύο προϊόντα. Σε αυτή την περίπτωση δομής, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Λειτουργική δομή: είναι προσφιλής στις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους που παράγουν ένα ορισμένο αριθμό προϊόντων. Υπάρχει η ανώτατη διοίκηση και οι επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, π.χ. παραγωγή, πωλήσεις, διεύθυνση προσωπικού

κλπ. Σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία απασχολούνται άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και γενικός διευθυντής είναι αυτός που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις της επιχείρησης.

- Δομή κατά τμήματα: γίνεται πράξη στις μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων σε σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Οι εργαζόμενοι είναι άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις. Η ανώτατη διοίκηση μεριμνά για τη συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθούν συνεργίες και επίσης για την άριστη κατανομή των διαθέσιμων πόρων ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

- **Πόροι.**

Πόροι είναι όλα τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση και τα συνδυάζει και τα συντάσσει για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μίας επιχείρησης είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί και τεχνολογικοί.

- Φυσικοί πόροι:

Στους φυσικούς πόρους υπάγονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και οι πρώτες ύλες. Η ύπαρξη όλων των

παραπάνω και κυρίως η εύκολη πρόσβαση στις πρώτες ύλες είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση.

- Ανθρώπινοι πόροι:

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι σημαντικότεροι για μία επιχείρηση, αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο το οποίο θα συνδυάσει και θα συντονίσει όλους τους υπόλοιπους πόρους για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική διαδικασία για μία επιχείρηση, αφού τα άτομα που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι άτομα ικανά που θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους ώστε κατ' επέκταση να συμβάλουν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης.

Σε μία επιχείρηση διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανθρώπινων πόρων, το εξειδικευμένο προσωπικό και το διοικητικό προσωπικό.

- Χρηματοοικονομικοί πόροι.

Είναι η κινητήριος δύναμη μίας επιχείρησης. Ακόμη κι αν διαθέτει όλους τους υπόλοιπους πόρους σε αφθονία, χωρίς χρηματοοικονομικούς πόρους δεν μπορεί να εξασφαλίσει τη λειτουργία και την ανάπτυξή της.

Μία επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τους απαραίτητους χρηματοοικονομικούς πόρους, αλλά και να τους καταναίμει με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι μίας επιχείρησης μπορεί να προέρχονται από τις πωλήσεις που πραγματοποιεί, από δάνεια, από μετοχές και ομολογίες κλπ.

- ο Τεχνολογικοί πόροι.

Ουσιαστικά πρόκειται για την τεχνολογία που εφαρμόζει η επιχείρηση και τις μεθόδους Έρευνας και Ανάπτυξης που ακολουθεί.

Μέσω της τεχνολογίας η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη όπως κατοχύρωση κάποιας πατέντας και διπλώματος ευρεσιτεχνίας κλπ. Επίσης μπορεί να καταφέρει να μειώσει το κόστος παραγωγής των προϊόντων της κλπ.

Σημαντικό βέβαια είναι η επιχείρηση να είναι σε θέση να ακολουθεί και τις αλλαγές και εξελίξεις της τεχνολογίας και να εκσυγχρονίζεται ώστε να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της αλλά και την επιβίωση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

### 6.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα «δυνατό χαρτί» στα χέρια της επιχείρησης που προσπαθεί να επιβιώσει στο «παιχνίδι» του ανταγωνισμού. Ουσιαστικά, λέγοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εννοούμε ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να εκτελεί κάποιες δραστηριότητες καλύτερα και οικονομικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της και ταυτόχρονα κατορθώνει να δημιουργεί αξία στους καταναλωτές της.

Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης. Το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της με τις χαμηλότερες δυνατές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές, ή όταν η επιχείρηση δημιουργεί υψηλότερες αξίες από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίες αντισταθμίζουν μία υψηλότερη τιμή του προϊόντος.<sup>31</sup>

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν απορρέει από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά από κάποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες είναι δυνατόν να διαφέρουν ανάλογα την επιχείρηση. Έτσι π.χ. μίας επιχείρησης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να απορρέει από το marketing, από το χαμηλό κόστος παραγωγής, από το δίκτυο διανομής των προϊόντων της, από την εξυπηρέτηση των πελατών της, από την ποιότητα των πρώτων υλών αλλά και του τελικού προϊόντος, από την χαμηλή τιμή κ.α.

<sup>31</sup> Επιχειρησιακή στρατηγική, Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Θεσσαλονίκη 1990. Σελίδα 45

Πρέπει να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό, ότι τα στοιχεία εκείνα που ενδεχομένως να μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι πολλά. Για να καταστεί όμως σαφές ποιο είναι το πιο ισχυρό, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πέραν του γεγονότος αν της προσδίδει κάποια αξία (value), αν παρόμοια δυνατότητα έχουν και οι ανταγωνιστές (rarity), αν οι ανταγωνιστές έχουν την οικονομική ευχέρεια ώστε να την μιμηθούν (imitability) και τέλος αν όντως η επιχείρηση έχει την δυνατότητα διαχειριστεί αυτή της την υπεροχή με τον καλύτερο τρόπο, δηλαδή αν είναι οργανωμένη έτσι ώστε να αποκομίσει όσο τον δυνατόν περισσότερα (organization) (VRIO framework – Barney).

#### **6.4. Τι εξασφαλίζει τη σταθερότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Το γεγονός ότι μία επιχείρηση έχει τους πόρους και τη γνώση προκειμένου να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από μόνο του, δεν είναι ικανό για να εξασφαλίσει και τη σταθερότητά του. Πρέπει να ενέχουν δύο στοιχεία προκειμένου να διασφαλιστεί η σταθερότητά του. Αυτά είναι:

- **Διάρκεια.**

Είναι ο βαθμός στον οποίο οι πηγές και οι ικανότητες της επιχείρησης υποβαθμίζονται ή καθίστανται απαρχαιωμένες με την πάροδο του χρόνου.

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών είναι δυνατόν να υποβιβάσουν τις ήδη υπάρχουσες ή να τις καταστήσουν ανίκανες (άσχετες) να παράσχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Κάθε επιχείρηση και εταιρεία πρέπει να έχει ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) έτσι ώστε να παρακολουθεί τις επερχόμενες αλλαγές στην τεχνολογία και στις διαδικασίες παραγωγής, καθώς επίσης και να αναπτύσσει και η ίδια, μετά από δική της προσπάθεια, νέες μεθόδους που θα της εξασφαλίζουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

- **Μίμηση.**

Είναι η περίπτωση στην οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παύει να είναι αποκλειστικό κεκτημένο μίας επιχείρησης, αλλά κτήμα και άλλων επιχειρήσεων, αφού οι τελευταίες κατόρθωσαν να το μιμηθούν ή να το αντιγράψουν.

Από τη στιγμή που οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αναγνωρίσουν ότι μία επιχείρηση κατέχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εύλογο είναι ότι θα

προσπαθήσουν να κατανοήσουν από πού απορρέει αυτό το πλεονέκτημα, έτσι ώστε να καταβάλλουν προσπάθεια για να το αποκτήσουν και οι ίδιες.

Ενδεικτικά μερικές από τις ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβούν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προκειμένου να αποκωδικοποιήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας άλλης επιχείρησης είναι προσλάβουν άτομα τα οποία έχουν στο παρελθόν εργαστεί στην ανταγωνίστρια επιχείρηση και γνωρίζουν κάποια σημαντικά «μυστικά» της, να αγοράσουν το προϊόν της επιχείρησης και να το αναλύσουν προκειμένου να οδηγηθούν στις πρώτες ύλες, τη τεχνογνωσία και τις διαδικασίες παραγωγής που ακολουθούνται.

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν εύκολα να τα μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις αν συντρέχουν τα εξής:

- Αν υπάρχει διαφάνεια, δηλαδή κατά πόσον οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των πρώτων υλών, της τεχνογνωσίας και της ακολουθούμενης στρατηγικής.
- Μεταφορά – Διάδοση. Αναφέρεται στην δυνατότητα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων να συλλέξουν τις πρώτες ύλες και να αποκτήσουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία προκειμένου να αποκτήσουν το αντίστοιχο πλεονέκτημα.



- ο Αντιγραφή. Αναφέρεται στην δυνατότητα των υπολοίπων επιχειρήσεων να αντιγράψουν την τεχνογνωσία και τις πρώτες ύλες της επιχείρησης που έχει εξασφαλίσει κι εκείνες το αντίστοιχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **6.5. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.**

Η εφαρμογή μίας μεθοδολογίας για την εξέταση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των τρόπων αλληλεπίδρασής τους είναι αναγκαία, έτσι ώστε να πιστοποιηθούν και να αναλυθούν οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter χρησιμοποιεί την Αλυσίδα Αξίας (Value Chain) για να το επιτύχει αυτό. Αντίθετα με την Ανάλυση Porter που μελετά τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, η Αλυσίδα Αξίας μελετά μία μόνο επιχείρηση του κλάδου.

Σύμφωνα με τον Porter, η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος. Η διάσπαση της επιχείρησης σε αυτές τις κύριες δραστηριότητες, δίνει στο διευθυντικό στέλεχος την ικανότητα να αντιληφθεί από τη μία πλευρά τη συμπεριφορά του κόστους, και από την άλλη πλευρά την πιθανή βάση για διαφοροποίηση. Όπως υποστηρίζει ο Porter, μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πετυχαίνοντας

να εκτελέσει αυτές τις κύριες δραστηριότητες είτε οικονομικότερα είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Η αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος της αλυσίδας αξίας ολόκληρου του συστήματος για την παραγωγή και τη διάθεση στον καταναλωτή του τελικού προϊόντος. Ολόκληρη αυτή η αλυσίδα αποκαλείται Σύστημα Αξίας (Value System).

Το σύστημα αξίας περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών οι οποίοι παρέχουν τις πρώτες ύλες στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Το παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης συνήθως φτάνει στον καταναλωτή αφού προηγουμένως περάσει από ένα δίκτυο διανομή (αλυσίδα αξίας καναλιού διανομής). Το να δημιουργήσει και να διατηρήσει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη σπουδή και κατανόηση όχι μόνο της δικιάς της αλυσίδας αξίας αλλά και της σχέσης που έχει η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με το ολικό σύστημα αξίας.

**Πίνακας 6.1. Αλυσίδα αξίας**

<p><b>Αξία προϊόντος πριν φθάσει στην επιχείρηση</b></p>	<p><b>Αξία προϊόντος στην επιχείρηση</b></p>	<p><b>Αξία που έχει το προϊόν μετά την επιχείρηση</b></p>	
<p><b>Αλυσίδα αξίας προμηθευτών</b></p>	<p><b>Αλυσίδα αξίας της επιχείρησης</b></p>	<p><b>Αλυσίδα αξίας καναλιού διανομής</b></p>	<p><b>Αλυσίδα αξίας αγοραστών</b></p>

Κάθε επιχείρηση επομένως για να επιβιώσει και να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση αναλαμβάνει μία σειρά από δραστηριότητες, όπως είναι η σχεδίαση, η παραγωγή, η πώληση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος τις οποίες προσπαθεί να πραγματοποιήσει με το καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να παρασταθούν χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Η αλυσίδα αξίας και ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες αυτές δείχνουν την ιστορία της επιχείρησης όπως επίσης και την ακολουθούμενη στρατηγική της καθώς και τη μέθοδο που χρησιμοποιεί για την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής.

Η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές επιθυμούν να καταβάλλουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που η επιχείρηση τους παρέχει. Η αξία αυτή συνήθως μετριέται με τα συνολικά έσοδα. Επομένως, μία επιχείρηση είναι κερδοφόρα αν η αξία που δημιουργεί στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Έτσι, ο σκοπός κάθε στρατηγικής ανταγωνισμού είναι η δημιουργία αξίας στους αγοραστές του προϊόντος, μεγαλύτερης από το κόστος της δημιουργίας της. Γίνεται επομένως φανερό ότι η αξία και όχι το κόστος θα πρέπει να χρησιμοποιείται στην ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις οι οποίες εσκεμμένα υψώνουν το κόστος του προϊόντος προκειμένου να απαιτήσουν μία μεγαλύτερη τιμή εφαρμόζοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Μετά τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης δείχνει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας και το περιθώριο

Οι δραστηριότητες αξίας (value activities) είναι οι φυσικές και τεχνολογικές δραστηριότητες τις οποίες εκτελεί η επιχείρηση. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν τις διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση δημιουργεί το προϊόν για να είναι τελικά αποδεκτό από τους αγοραστές.

Το περιθώριο (margin) είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του αθροιστικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή του στους πελάτες. Οι αλυσίδες αξίας των προϊόντων και των ενδιαμέσων περιέχουν επίσης διάφορα περιθώρια. Δεδομένου ότι τα περιθώρια αυτά αποτελούν μέρος του συνολικού κόστους το οποίο τελικά καταβάλλει ο αγοραστής, για το λόγο αυτό θα πρέπει να απομονωθούν ώστε να διαπιστώσουμε τις πηγές από τις οποίες δημιουργείται το κόστος της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες αξίας διαιρούνται σε δύο γενικές ομάδες: την πρώτη ομάδα αποτελούν οι κύριες δραστηριότητες και την άλλη ομάδα αποτελούν οι δραστηριότητες υποστήριξης.

Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με τη φυσική δημιουργία του προϊόντος, την πώλησή του, τη διανομή του, καθώς επίσης και τη υποστήριξή του μετά την

πώληση. Σε κάθε επιχείρηση οι κύριες δραστηριότητες μπορούν να διαιρεθούν σε πέντε γενικές κατηγορίες:

- Επιμελητεία παραλαβής υλικών (Inbound logistics).
- Λειτουργίες (Operations) .
- Επιμελητεία παράδοσης υλικών (Outbound logistics).
- Marketing και πωλήσεις (marketing and sales).
- Υπηρεσίες (Services).

Οι δραστηριότητες υποστήριξης, από την άλλη πλευρά υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και από την άλλη αλληλοϋποστηρίζονται με την παροχή υλικών, τεχνολογίας, ανθρωπίνου δυναμικού κλπ. Η υποδομή της επιχείρησης δεν συσχετίζεται με τις ιδιαίτερες κύριες δραστηριότητες αλλά υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Έτσι, οι κύριες δραστηριότητες αποτελούν τις δυνατές πηγές για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος εκτέλεσης της κάθε δραστηριότητας και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από αυτές θα καθορίσουν αν η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα της με χαμηλό ή υψηλό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης, ο τρόπος εκτέλεσης της κάθε δραστηριότητας θα καθορίσει την συμβολή της στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και

συνεπώς στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών καθιστά ευκρινείς τις μεταξύ τους διαφορές και έτσι καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## **6.6. Τμήματα με στρατηγική σημασία για την επιχείρηση.**

### **6.6.1. Τμήμα μάρκετινγκ.**

Ο βασικός στόχος του τμήματος αυτού είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη του εν λόγω τμήματος προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία για τον καταναλωτή μέσω των προϊόντων τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Μέσω αυτής της υψηλότερης αξίας επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της επιχείρησης και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού.

Τα κυριότερα στοιχεία του μάρκετινγκ είναι τα 4 P's, που προκύπτουν από τα αρχικά των λέξεων Product, Price, Place και Promotion και αντιστοιχούν στις ελληνικές λέξεις Προϊόν, Τιμή, Τόπος (Σημεία Πώλησης) και Προώθηση. Τα στοιχεία αυτά συνθέτουν το λεγόμενο μίγμα μάρκετινγκ μίας επιχείρησης.

### **Προϊόν.**

Όσον αφορά στο προϊόν, τα στελέχη του τμήματος θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τις ιδιότητές του και την αξία που αυτό προσφέρει στον καταναλωτή, τόσο την χρηστική του αξία όσο και την συναισθηματική.

### **Τιμή.**

Η τιμή θα πρέπει να είναι αντίστοιχη του προϊόντος, της ποιότητάς του και της αξίας που προσφέρει στον τελικό καταναλωτή.

### **Τόπος – (Σημεία πώλησης – Διανομή).**

Ο τόπος συνίσταται στην εξεύρεση των κατάλληλων σημείων πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Επίσης, συνίσταται στην γεωγραφική κάλυψη που παρέχει. Αποφάσεις που σχετίζονται με τα σημεία πώλησης είναι πολύ σημαντικές διότι τα σημεία αυτά επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις κι επομένως τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

## **Πρώθηση.**

Στην πρώθηση ανήκουν η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, οι δημόσιες σχέσεις κλπ.

Συνήθως τα στελέχη του τμήματος διενεργούν έρευνες αγοράς με τις οποίες ανακαλύπτουν τι ακριβώς λείπει από την αγορά με σκοπό να το παράγουν η επιχείρηση. Επίσης, στις περισσότερες των περιπτώσεων επιχειρείται τμηματοποίηση της αγοράς, δηλαδή η αγορά χωρίζεται σε τμήματα και σε κάθε τμήμα προσφέρεται διαφορετικό προϊόν ή το ίδιο προϊόν προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες απαιτήσεις καθενός από αυτά τα τμήματα.

### **6.6.2. Τμήμα οικονομικής διεύθυνσης.**

Βασικά καθήκοντα του εν λόγω τμήματος είναι η επένδυση των κεφαλαίων της επιχείρησης και η ανεύρεση των κεφαλαίων αυτών. Βασικές δραστηριότητες στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτών είναι τα εξής:

- Η πρόβλεψη και ο προγραμματισμός των μελλοντικών χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης.



- Οι επενδυτικές αποφάσεις της επιχείρησης, δηλαδή τι περιουσιακά στοιχεία θα αγοράσει η επιχείρηση για την ανάπτυξή της και πως θα τα χρηματοδοτήσει, πόσο θα είναι το βραχυπρόθεσμο και πόσο το μακροπρόθεσμο χρέος που θα αναλάβει.
- Η άριστη αναλογία μεταξύ ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- Ο έλεγχος και συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη χρήση των πόρων της.
- Οι σχέσεις με τις αγορές κεφαλαίου.

Δηλαδή το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, την χρηματοδότηση των ενεργειών της. Προκειμένου να ληφθούν οι πιο σωστές αποφάσεις το τμήμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του πλήθος παραμέτρων όπως πληθωρισμό, επιτόκια, φορολογική νομοθεσία κλπ.

Επίσης κατά τη λήψη αποφάσεων, τα στελέχη του τμήματος δεν πρέπει να αγνοούν τους παράγοντες χρόνο και κίνδυνος. Ο παράγοντας 'χρόνος' είναι βασικός για οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση κι έχει να κάνει με την αξία του χρήματος στο παρόν και το μέλλον. Όσον αφορά στον κίνδυνο, υπάρχουν δύο είδη κινδύνων, ο επιχειρηματικός και ο χρηματοοικονομικός. Ο επιχειρηματικός σχετίζεται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα που αναλαμβάνει η επιχείρηση και οφείλεται κυρίως στις διακυμάνσεις της ζήτησης, των τιμών πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης, των τιμών

των πρώτων υλών της τη δυνατότητα αντίδρασης στις μεταβολές των τιμών αυτών καθώς και στη δομή του κόστους της επιχείρησης, κατά πόσο, δηλαδή, έχει μεγάλα πάγια έξοδα. Ο χρηματοοικονομικός εξαρτάται από το χρέος που θα αναλάβει η επιχείρηση, γενικότερα είναι απόρροια της διάρθρωσης των κεφαλαίων της, δηλαδή του μίγματος ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

### **6.6.3. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.**

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι υπεύθυνο για την επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και την εφαρμογή της στην παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι πολιτικές της επιχείρησης.

Επομένως, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι αρμόδιο για:

- Την επιλογή της τεχνολογίας, που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, ανάμεσα από τις εναλλακτικές λύσεις που έχει στη διάθεσή της
- Να επινοεί τρόπους και μεθόδους με τους οποίους η επιλεγμένη τεχνολογία να έχει εφαρμογή στις παραγωγικές και λοιπές διαδικασίες της επιχείρησης.

Η Έρευνα και Ανάπτυξη μπορεί να εστιάσει είτε στο προϊόν, δηλαδή στην εμφάνιση συσκευασία και λοιπά ζητήματα που αφορούν στο προϊόν, είτε στην παραγωγική διαδικασία, δηλαδή στο σχεδιασμό του προϊόντος, στην ποιότητά του κλπ.

Σε όλες τις περιπτώσεις τα οφέλη που απορρέουν από τις ενέργειες του συγκεκριμένου τμήματος είναι πολλά, αφού μέσω των μεθόδων που υιοθετεί η επιχείρηση μπορεί να σημειώσει σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής της, να μειώσει τον όγκο των ελαττωματικών προϊόντων της, να αυξήσει τις πωλήσεις κλπ. Για το λόγο αυτό, ήθισται οι επιχειρήσεις να επενδύουν αρκετά μεγάλα κεφάλαια στο τμήμα αυτό.

#### **6.6.4. Τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την επιλογή και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Επιχειρεί το ταίριασμα των κατάλληλων ατόμων με τις εργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα στελέχη του τμήματος αυτού οφείλουν να είναι ενήμερα και να γνωρίζουν εις βάθος τις ανάγκες όλων των υπολοίπων τμημάτων καθώς και τους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτών, που στην ουσία αποτελούν υποστόχους των στόχων της επιχείρησης σαν σύνολο.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η διεύθυνση του τμήματος πρέπει να επιλέγει άτομα με τις κατάλληλες και απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες, την ένταξή τους στις παραγωγικές ομάδες, καθώς επίσης και να αναλαμβάνει την εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Επιπροσθέτως, είναι αρμόδιο για θέματα μισθοδοσίας, παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, τη διευθέτηση τυχών συγκρούσεων μεταξύ αυτών, τις επαφές με τα εργατικά σωματεία κλπ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή στρατηγική, , Θεσσαλονίκη 1990. Σελίδα 45, Κεφάλαιο 3
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος , Στρατηγικό μανάτζμεντ, , Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου. Κεφάλαιο 5
3. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαιο 4
4. Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring corporate strategy (text & cases) sixth edition, (prentice hall – financial times) Μέρος II, Κεφ. 3,4,5.
5. Charles W. I. Hill – Gareth R. Jones, Strategic management, an integrated approach,. Fifth edition, Houghton Mifflin editions. Μέρος II

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ\_ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.

ΓΑΝΕΡΓΕΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

### 7.1. Ανάλυση παρούσας κατάστασης.- SWOT Analysis.

Η διαμόρφωση στρατηγικής συχνά αναφέρεται και ως στρατηγικός σχεδιασμός ή ως μακροχρόνιος σχεδιασμός και καταπιάνεται με τη διαμόρφωση της αποστολής της επιχείρησης, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Η διαδικασία ξεκινά με την ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης, επιχειρείται δηλαδή ένα συνταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών του περιβάλλοντος και των δυνάμεων της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι απειλές του περιβάλλοντος και οι αδυναμίες της επιχείρησης.

Η λέξη SWOT προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Strengths (**Δυνάμεις**), Weaknesses (**Αδυναμίες**), Opportunities (**Ευκαιρίες**), Threats (**Απειλές**), τα οποία αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες κάθε επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT δε θα πρέπει να καταλήγει μόνο στην ανίχνευση/ εύρεση του διακριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, δηλαδή στις δυνατότητες και πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και στον τρόπο που τους χρησιμοποιεί, αλλά και στην ανίχνευση των ευκαιριών που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

Ο πυρήνας της στρατηγικής είναι οι ευκαιρίες διαιρούμενες με τη δυναμικότητα. Μία ευκαιρία από μόνη της δεν προσδίδει κάποιο όφελος στην επιχείρηση αν δεν υπάρχουν και οι απαιτούμενοι πόροι έτσι ώστε να καταστήσουν

εκμεταλλεύσιμη την ευκαιρία. Αυτή η προσέγγιση, όμως, λαμβάνει υπόψη της μόνο της ευκαιρίες και δυνάμεις όταν αναφέρεται σε εναλλακτικές στρατηγικές.

Από μόνη της μία διακεκριμένη ικανότητα σε κάποιο συγκεκριμένο πόρο ή λειτουργία δεν εγγυάται τη διασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Κάποια αδυναμία σε κάποιο άλλο πεδίο ή πόρο μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματικότητα και επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η ανάλυση SWOT και αναδεικνύει τη χρησιμότητά της, καθώς δίνει μία πιο ευρεία θεώρηση της στρατηγικής μέσω της φόρμουλας:

Εναλλακτικές Στρατηγικές = Ευκαιρίες/ (Δυνάμεις – Αδυναμίες).

Ο παραπάνω τύπος αντανακλά ένα σημαντικό ζήτημα που οι διευθυντές των επιχειρήσεων καλούνται να απαντήσουν και αυτό είναι αν θα πρέπει να ενεργήσουν έτσι ώστε να ενισχύσουν τις δυνάμεις της επιχείρησης ή αν θα πρέπει να βρουν τρόπους και κατάλληλες ενέργειες ώστε να μειώσουν και να εξαλείψουν τις αδυναμίες.

Συμπεραίνουμε ότι αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης και η επινόηση των τρόπων με τους οποίους θα διασφαλιστούν οι πρώτες και θα ξεπεραστούν οι δεύτερες, καθώς επίσης και ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος και των τρόπων με τους οποίους η επιχείρηση θα αποκομίσει οφέλη από τις εν λόγω ευκαιρίες και θα αντιμετωπίσει τις απειλές.



## 7.2. Επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή απέναντι στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται και εξυπηρετεί.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική, δηλαδή μία επιχείρηση να ανταγωνίζεται έναντι των υπολοίπων του κλάδου, ή συνανταγωνισμός cooperative, δηλαδή δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται από κοινού έναντι των υπολοίπων προκειμένου να αποσπάσουν κάποιο πλεονέκτημα.

Το ερώτημα στο οποίο δίνει απαντήσεις η επιχειρηματική στρατηγική είναι με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Όταν οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν την επιχειρηματική τους στρατηγική δε θα πρέπει να αγνοούν τις ενέργειες και πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών τους. Όπως αναφέρει ο κ. Γεωργόπουλος στο βιβλίο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, «Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών όσον αφορά στη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή. Αυτό σημαίνει ότι η

επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής».

Κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής η επιχείρηση καλείται να δώσει απαντήσεις στις ερωτήσεις ποιους καταναλωτές θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες και επιθυμίες αυτών των καταναλωτών και με ποιους τρόπους θα το επιτύχει.

### **7.3. Τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών.**

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης.
- Στρατηγική Εστίασης.

Ο M. Porter υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης, μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται, καθορίζεται από το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης / ανταγωνιστικά περιθώρια , το οποίο με τη σειρά του καθορίζεται από το εύρος της αγοράς στόχου στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Προτού μία επιχείρηση υιοθετήσει μία επιχειρηματική στρατηγική, θα πρέπει

προηγουμένως να αποφασίσει τι προϊόντα θα παράγει, ποια κανάλια διανομής θα χρησιμοποιήσει, σε ποιους καταναλωτές θα απευθύνεται, ποιες γεωγραφικές περιοχές θα καλύπτει, καθώς και σε ποιους άλλους συγγενικούς, προς το δικό της, κλάδους θα ανταγωνιστεί. Οι αποφάσεις αυτές θα ληφθούν αφού η επιχείρηση έχει αποκτήσει πλήρη επίγνωση των «μοναδικών» πηγών και πρώτων υλών που κατέχει. Με απλά λόγια, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να απευθύνεται σε μία διευρυμένη αγορά (μεσαία ή μεγάλη / μαζική –middle / mass market) ή σε μία πιο περιορισμένη αγορά στόχο (niche market).

Αν τελικά η επιχείρηση συνδυάσει τις δύο αγορές στόχους με τις δύο κύριες επιχειρηματικές στρατηγικές, θα καταλήξει στις τέσσερις παρακάτω στρατηγικές.

**Πίνακας 7.1.**

**Βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές**

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Διευρυμένη αγορά – στόχο	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ «μικρή» αγορά-στόχος	Εστίαση στο Κόστος	Εστίαση στη Διαφοροποίηση

Όταν η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους και η στρατηγική της Διαφοροποίησης έχουν εφαρμογή σε μία διευρυμένη αγορά στόχο τότε αναφερόμαστε «καθαρά» στις στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης, όταν όμως εφαρμόζονται σε μία πιο περιορισμένη αγορά στόχο niche target market αναγόμαστε στις στρατηγικές Εστίασης στο Κόστος και Εστίασης στη Διαφοροποίηση.

### **7.3.1. Ηγεσία κόστους.**

Η Ηγεσία Κόστους είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους, με την οποία η επιχείρηση απευθύνεται σε μία ευρεία αγορά και προϋποθέτει ( η στρατηγική) τη μείωση του κόστους μέσω της απόκτησης εμπειρίας, έλεγχο και συγκράτηση πάσης φύσεως κόστους, αποφυγή των επισφαλών πελατών και ελαχιστοποίηση του κόστους της Έρευνας και Ανάπτυξης, των υπηρεσιών, των πωλήσεων, του ανθρώπινου δυναμικού, της διαφήμισης κλπ.

Λόγω του χαμηλού κόστους που επιτυγχάνει η επιχείρηση «Ηγέτης στο Κόστος», έχει τη δυνατότητα / ευχέρεια να επιβάλλει στα προϊόντα ή υπηρεσίες της χαμηλότερες τιμές εν συγκρίσει με τους ανταγωνιστές της και ταυτόχρονα να επιτυγχάνει ικανοποιητικά κέρδη.

Η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους βοηθά την επιχείρηση να αμύνεται έναντι του ανταγωνισμού.

Το χαμηλό κόστος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει κέρδη ακόμη και σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς συνεπάγεται ότι θα έχει και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών της, αφού θα αγοράζει μεγάλες ποσότητες από αυτούς. Επίσης, το χαμηλό κόστος λειτουργεί και σαν εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, διότι ελάχιστες νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα μπορούν να επιτύχουν κάτι παρόμοιο και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα ότι η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους να έχει απόδοση επενδύσεων μεγαλύτερη από το μέσο όρο του κλάδου (ROI).

### **7.3.2. Διαφοροποίηση.**

Η διαφοροποίηση απευθύνεται σε μεγάλο μερίδιο αγοράς και συνεπάγεται τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο ο καταναλωτής το θεωρούν ως μοναδικό. Σε αυτή την περίπτωση, της μοναδικότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας, η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να επιβάλλει μία πιο ακριβή τιμή στο προϊόν ή υπηρεσία της.

Η μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να αναφέρεται στο σχεδιασμό του προϊόντος, την επωνυμία του, στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή του, σε κάποια άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, στο δίκτυο εξυπηρέτησης των πελατών κλπ.

Η διαφοροποίηση οδηγεί σε κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου και αυτό γιατί η στρατηγική αυτή μειώνει την ελαστικότητα ως προς την τιμή, λόγω της πίστης των καταναλωτών προς το συγκεκριμένο «μοναδικό» προϊόν. Επιπρόσθετα, η πίστη των καταναλωτών προς ένα συγκεκριμένο προϊόν λειτουργεί και σαν εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν μία νέα διακεκριμένη ικανότητα προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στον ανταγωνισμό.

Έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι πιο ικανή στο να επιφέρει υψηλότερα κέρδη από ότι είναι η στρατηγική της ηγεσίας κόστους, και αυτό γιατί η διαφοροποίηση δημιουργεί πιο ισχυρά και εμπόδια εισόδου.

### **7.3.3. Εστίαση στο κόστος.**

Η στρατηγική της εστίασης στο κόστος είναι μία στρατηγική χαμηλού κόστους με την οποία, η επιχείρηση, εστιάζει σε μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών ή σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και προσπαθεί να εξυπηρετήσει αποκλειστικά τη συγκεκριμένη, και μόνο, αγορά. Προκειμένου η επιχείρηση να εφαρμόσει την εν λόγω στρατηγική, θα πρέπει να αναζητήσει να βρει ένα πλεονέκτημα κόστους μέσα στα όρια της συγκεκριμένης αγοράς.

Η στρατηγική της εστίασης στο κόστος ακολουθείται και επικροτείται κυρίως από εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες πιστεύουν / πρεσβεύουν ότι αν εστιάσεις τις προσπάθειες σε μία κατεύθυνση μπορεί πιο εύκολα να εξυπηρετήσει την πιο μικρή αγορά που έχει επιλέξει να εξυπηρετεί από ότι μία πιο διευρυμένη και ανταγωνιστική αγορά.

#### **7.3.4. Εστίαση στη διαφοροποίηση.**

Όπως και η εστίαση στο κόστος, έτσι και η εστίαση στη διαφοροποίηση απευθύνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, σε μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντων ή σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Όταν μία επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της εστίασης στη διαφοροποίηση, επινοεί μία διαφοροποίηση για το προϊόν της που θα έχει αντίκτυπο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, δηλαδή σε μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών.

#### 7.4. Το ρίσκο των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Καμία από τις παραπάνω επιχειρηματικές στρατηγικές δεν μπορεί να εγγυηθεί απόλυτη επιτυχία και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου ενώ αρχικά μία επιχείρηση έχει υιοθετήσει μία συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική, στην πορεία της λειτουργίας της αναγκάζεται να στραφεί προς μία άλλη στρατηγική. Καθεμία από τις επιχειρηματικές στρατηγικές ενέχει κάποιο ρίσκο. Για παράδειγμα, όταν μία επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι η υψηλότερη τιμή που επιβάλλει στο προϊόν της και η οποία, σύμφωνα με την επιχείρηση, αντανάκλα την υψηλότερη ποιότητα του προϊόντος, δεν θα είναι πολύ υψηλότερη από αυτή που επιβάλλουν οι ανταγωνιστές της, διαφορετικά οι καταναλωτές ενδέχεται να αγνοήσουν την ποιότητα και να λάβουν υπόψη τους την τιμή.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή στρατηγική, Θεσσαλονίκη 1990. Κεφάλαιο 4
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μανάτζμεντ, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Κεφάλαιο 7
3. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαιο 5
4. Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring corporate strategy (text & cases) sixth edition, (prentice hall – financial times) Μέρος III, κεφ 6
5. Charles W. I. Hill – Gareth R. Jones, Strategic management, an integrated approach, Fifth edition, Houghton Mifflin editions. Μέρος III

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ\_ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.**

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## 8.1. Εισαγωγή.

Έργο της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η χάραξη του προσανατολισμού ολόκληρης της επιχείρησης, η στρατηγική αυτή έχει εφαρμογή σε κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και γκάμας προϊόντων. Σκοπός της είναι η άριστη διαχείριση των λειτουργιών της, με απώτερο σκοπό της μεγιστοποίησης της αξίας ολόκληρης της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων που έχουν να κάνουν με τη ροή των χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων από και προς την επιχείρηση. Μέσω μίας σειράς συντονισμένων μηχανισμών / πρακτικών, η επιχείρηση μεταφέρει πόρους από ένα τμήμα της σε κάποιο άλλο ή από μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα της σε κάποια άλλη, ανάλογα με τις ανάγκες της, καθώς και φροντίζει να αναπτύσσει και να καλλιεργεί τις απαραίτητες ικανότητες στο ανθρώπινο δυναμικό της. Με αυτό τον τρόπο αποσκοπεί στη δημιουργία συνεργικών αποτελεσμάτων μεταξύ των γραμμών παραγωγής της και των στρατηγικών επιχειρηματικών της μονάδων, έτσι ώστε η αξία της επιχείρησης, στο σύνολό της, να είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα της αξίας των επιμέρους τμημάτων της.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit – SBU) θεωρείται μία μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

## **8.2. Τύποι επιχειρησιακών στρατηγικών.**

Η επιχειρησιακή στρατηγική, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, θεωρεί την επιχείρηση σαν μία ενιαία οντότητα και καταπιάνεται με τα εξής τρία σημαντικά θέματα:

1. τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και την περισυλλογή (Στρατηγική Κατεύθυνσης).
2. τον κλάδο ή τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων της (Στρατηγική Χαρτοφυλακίου).
3. τον τρόπο με τον οποίο η διεύθυνση της επιχείρησης συντονίζει τις ενέργειές της, μεταποιεί τις πρώτες ύλες και αναπτύσσει ικανότητες μεταξύ των γραμμών της παραγωγής της ή τις επιχειρηματικές της μονάδες (Γονική Στρατηγική).

### **8.3. Στρατηγική κατεύθυνσης.**

Στα πλαίσια της στρατηγικής κατεύθυνσης η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει ποιες θα είναι οι μελλοντικές της κινήσεις. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να αποφασίσει αν θα αναπτυχθεί, αν θα συνεχίσει να υφίσταται ως έχει ή αν θα περιοριστεί. Επομένως, η στρατηγική κατεύθυνσης αποτελείται από τρεις επιμέρους στρατηγικές, την στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική περισυλλογής.

#### **8.3.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης.**

Μακράν οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι αυτές που αποβλέπουν στην αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα διευρυμένο κλάδο θα πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να επιβιώσουν. Η συνεχόμενη ανάπτυξη συνεπάγεται αύξηση των πωλήσεων και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την καμπύλη εμπειρίας έτσι ώστε, α μειώσει το κατά μονάδα κόστος κάθε πωλούμενου προϊόντος και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών της. Η μείωση του κόστους είναι πολύ σημαντική υπόθεση και κυρίως στην περίπτωση που ο κλάδος αναπτύσσεται γρήγορα και οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε πόλεμο τιμών προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, κάνοντας επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά με εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες.

Κατά την εξαγορά, μία επιχείρηση (εξαγοράζουσα) αγοράζει εξ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μία άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), μετατρέποντας τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της.

Κατά τη συγχώνευση, δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μία σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη στρατηγική συμμαχία, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πολύ συνηθισμένες στον κόσμο των επιχειρήσεων. Μερικές διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα, ενώ άλλες περισσότερο και αποτελούν προπομπό μελλοντικών συγχωνεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων.<sup>32</sup>

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση και η διαποίκιση.

---

<sup>32</sup> Στρατηγικό μάντζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 178

- **Συγκέντρωση.**

Είναι σχεδόν κοινή πρακτική, ότι όλες οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, προτού προβούν στη στρατηγική της διαποίκισης, δοκιμάζουν τη στρατηγική της συγκέντρωσης.

Σε περίπτωση που μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος της επιχείρησης κρίνεται πολλά υποσχόμενη, τότε η συγκέντρωση πόρων σε αυτή τη συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος θεωρείται ως στρατηγική ανάπτυξης.

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης, η κάθετη ολοκλήρωση και η οριζόντια ολοκλήρωση.

- **Κάθετη ολοκλήρωση.**

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε παραγωγικά στάδια πριν ή/ και μετά το στάδιο στο οποίο ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση και μπορεί να αφορά στους προμηθευτές ή στα κανάλια διανομής. Οπότε στην πράξη με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση επεκτείνεται.

Κάτι τέτοιο μπορεί να αποσκοπεί στη μείωση του κόστους, στην απόκτηση ελέγχου κάποιων σπάνιων πρώτων υλών, στο να μπορεί η επιχείρηση να

εγγυηθεί την ποιότητα των πρώτων υλών της και να αποκτήσει πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες. Αυτού του είδους η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά με επέκταση των ήδη υπαρχουσών λειτουργιών είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών.

Η κάθετη ολοκλήρωση καταλήγει σε καθετοποίηση προς τα πίσω όταν η επιχείρηση προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο στο οποίο δραστηριοποιείται, και σε καθετοποίηση προς τα εμπρός όταν το στάδιο που προστίθεται είναι μετά το στάδιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι το φυσικό επακόλουθο για μία επιχείρηση που κατέχει μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ένα ελκυστικό κλάδο, ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία είναι προβλεπόμενη και η αγορά αναπτύσσεται. Προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει την καθετοποίηση προς τα πίσω για να μειώσει το κόστος των πρώτων υλών της ή την καθετοποίηση προς τα εμπρός για να αποκτήσει τον έλεγχο κάποιων καναλιών διανομής. Όμως, παρόλο που η καθετοποίηση προς τα πίσω είναι συνήθως πιο κερδοφόρα από την καθετοποίηση προς τα εμπρός, ενδέχεται να μειώσει τη «στρατηγική ευκαμψία» της επιχείρησης. Η απόκτηση ακριβών περιουσιακών στοιχείων μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο εξόδου από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ή κλάδο σε κάποια μελλοντική στιγμή που η επιχείρηση θα κρίνει ότι θέλει να εγκαταλείψει κάποια δραστηριότητά της.

Όσον αφορά στην καθετοποίηση μπορούμε επίσης να αναφέρουμε άλλους τρεις τύπους καθετοποίησης που έχει να κάνει με το βαθμό της καθετοποίησης.



Πλήρη καθετοποίηση: Μία επιχείρηση επιτυγχάνει πλήρη καθετοποίηση όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία, ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών.<sup>33</sup>

Μερική καθετοποίηση: η μερική καθετοποίηση συμβαίνει όταν μία επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της κι αγοράζει τις υπόλοιπες εισροές που χρειάζεται από ανεξάρτητους προμηθευτές, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής, αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομών.<sup>34</sup>

Οιονεί καθετοποίηση: η οιονεί καθετοποίηση συμβαίνει όταν μία επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές της από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από τον μερικό έλεγχο της επιχείρησης.<sup>35</sup>

- **Οριζόντια ολοκλήρωση.**

Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτυγχάνεται λαμβάνει χώρα όταν μία επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της διεισδύοντας σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή όταν προσθέτει στις λειτουργίες της την παραγωγή νέων προϊόντων.

---

<sup>33</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 183

<sup>34</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 185

<sup>35</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 185

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης, είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών ή σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με άλλη επιχείρηση ισάξιας βάσης.

- **Διαποίκιση.**

Όταν ο κλάδος σταθεροποιείται και πρακτικά ωριμάζει οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πλέον αγγίξει τα όρια της ανάπτυξής τους, χρησιμοποιώντας τις στρατηγικές της κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης. Αν οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να επεκταθούν σε άλλες, διεθνείς λιγότερο ώριμες αγορές, τότε θα πρέπει να στραφούν προς τη στρατηγική της διαποίκισης, εφόσον επιθυμούν να συνεχίσουν να αναπτύσσονται.

Διαποίκιση σημαίνει έναρξη νέων δραστηριοτήτων σε νέες αγορές και προϊόντα. Οι λόγοι για τους οποίους ακολουθείται η συγκεκριμένη στρατηγική είναι:

- Να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να αυξηθεί η συνολική της αξία.
- Να προσπαθήσουν να εξουδετερώσουν τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών τους.

- Να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης έτσι ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος της μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών.

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης, η ομόκεντρη ή συσχετισμένη διαποίκιση και η ασυσχέτιστη διαποίκιση.

- **Συσχετισμένη Διαποίκιση.**

Η ανάπτυξη μέσω της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκισης θεωρείται σωστή κίνηση για μία επιχείρηση που κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση, όμως η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή.

Στην περίπτωση της συσχετισμένης διαποίκισης η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες, ωστόσο, συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες σε όρους προϊόντων, αγοράς και τεχνολογίας.

- **Ασυσχέτιστη διαποίκιση.**

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση σημαίνει ανάληψη νέων δραστηριοτήτων σε αγορές και προϊόντα τα οποία δεν έχουν άμεση και εμφανή σχέση με τα υπάρχοντα.

Ακολουθείται όταν διαπιστωθεί ότι ο κλάδος στον οποίο, έως τώρα, δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν είναι πλέον ελκυστική και η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να προσφέρει συγγενικά προϊόντα με τα ήδη προσφερόμενα.

### **8.3.2. Στρατηγικές σταθερότητας.**

Η στρατηγική της σταθερότητας ουσιαστικά σημαίνει συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης χωρίς καμία σημαντική αλλαγή. Βέβαια κάποιες φορές δημιουργείται μία σύγχυση και η στρατηγική της σταθερότητας θεωρείται σαν παντελή έλλειψη οποιασδήποτε στρατηγικής. Πάντως, η στρατηγική της σταθερότητας είναι η αρμόζουσα στην περίπτωση που η επιχείρηση κατορθώνει να λειτουργεί επιτυχημένα σε ένα σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον. Η στρατηγική της σταθερότητας μπορεί να αποδώσει μόνο για μικρό χρονικό διάστημα.

Στην κατηγορία αυτή, των στρατηγικών σταθερότητας, ανήκουν η στρατηγική της παύσης ή συνέχισης με προσοχή και η στρατηγική της καμίας αλλαγής.

- **Στρατηγική Παύσης ή συνέχισης με προσοχή.**

Ουσιαστικά πρόκειται για μία στρατηγική «διαλείματος», κατά την οποία η επιχείρηση προετοιμάζεται προκειμένου να συνεχίσει τις λειτουργίες της εφαρμόζοντας μία εκ των υπολοίπων στρατηγικών, δηλαδή τη στρατηγική ανάπτυξης ή τη στρατηγική της περισυλλογής, ανάλογα με τη κατάσταση στην οποία βρίσκεται τόσο η ίδια όσο και ολόκληρος ο κλάδος.

- **Στρατηγική της καμίας αλλαγής.**

Η στρατηγική της καμίας αλλαγής ακολουθείται όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή και παράλληλα η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέτρια. Έτσι στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν προβαίνει σε καμία τροποποίηση της υφιστάμενης στρατηγικής της και της κατάστασής της γενικότερα.

### **8.3.3. Στρατηγικές περισυλλογής.**

Μία επιχείρηση ή μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα ακολουθεί τη στρατηγική της περισυλλογής όταν κατέχει ανίσχυρη ανταγωνιστική θέση και η

ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή, γεγονός που της στερεί τη δυνατότητα να ακολουθήσει κάποια εκ των άλλων δύο στρατηγικών, της ανάπτυξης ή της σταθερότητας.

Όταν μία επιχείρηση 'βιώνει' τέτοιες καταστάσεις τότε έρχεται αντιμέτωπη με μειούμενα κέρδη ή ζημίες, επομένως απαιτείται να αναλάβει άμεσα κάποια δράση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την ανεπαρκή επίδοσή της σε όλους τους τομείς.

Οι στρατηγικές περισυλλογής που μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα να ακολουθήσει σε τέτοιες περιστάσεις είναι οι εξής:

- **Στρατηγική της Αναστροφής.**

Η στρατηγική της αναστροφής επικεντρώνεται στην προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και ενδείκνυται όταν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι ναί μεν σημαντικά, όχι όμως τόσο ώστε να επιτάσσουν την οριστική παύση της λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Στην στρατηγική της αναστροφής εντοπίζονται δύο στάδια. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να εντοπίσει την πηγή των προβλημάτων της και να προσπαθήσει να τα περιορίσει ή να τα αφανίσει (contraction), έπειτα, πρέπει να προβεί σε καθοριστικές ενέργειες προκειμένου να σταθεροποιήσει την κατάστασή της (consolidation).

Ακολουθώντας την στρατηγική της περισυλλογής, η επιχείρηση προκειμένου να παρέλθει της κακής κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει μπορεί να προβεί σε κάποιες από τις παρακάτω ενέργειες:

- Περιορισμό μη κερδοφόρων εκροών.
- Περικοπή περιουσιακών στοιχείων.
- Μείωση του μεγέθους του εργατικού δυναμικού.

▪ **Στρατηγική της Αιχμάλωτης Επιχείρησης.**

Μία επιχείρηση που έχει ανίσχυρη ανταγωνιστική θέση και συνάμα αντιμετωπίζει τη χαμηλή ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μπορεί να μην μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της αναστροφής, προκειμένου όμως να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των χαμηλών πωλήσεων, των ζημιών κ.α. πρέπει να αναζητήσει άλλες λύσεις. Μία τέτοια λύση είναι να απαρνηθεί την ανεξαρτησία της προκειμένου να διασφαλίσει την ασφάλειά της. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση είναι εξαρτημένη από την επιχείρηση στην οποία έχει 'αιχμαλωτιστεί', της προσφέρει τα προϊόντα της και μεγάλο τμήμα των πωλήσεων της, όμως αυτός είναι ένας τρόπος για να διασφαλίσει την ασφάλειά της.

- **Στρατηγική Πώλησης / Αποεπένδυσης.**

Όταν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιχείρηση κατέχει ανίσχυρη ανταγωνιστική θέση και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει τις στρατηγικές της αναστροφής ή της αιχμαλωσίας τότε η καλύτερη επιλογή είναι να προχωρήσει σε πώληση (sell out).

Η πώληση είναι καλή κίνηση όταν η διοίκηση μπορεί να εξασφαλίσει μία καλή τιμή για τις μετοχές της επιχείρησης και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα συνεχίσουν να εργάζονται και κάτω από την νέα ιδιοκτησία / διεύθυνση. Βέβαια για να συμβεί αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι η νέα επιχείρηση στην οποία θα περιέλθει η εν λόγω επιχείρηση, θα έχει τους πόρους και τα μέσα για να επαναφέρει την επιχείρηση που αγόρασε στην κερδοφορία.

Ωστόσο, αν η επιχείρηση έχει πολλές γραμμές παραγωγής ή Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες και κάποιο από αυτά παρουσιάζει πρόβλημα το οποίο επηρεάζει την γενικότερη λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης, τότε μπορεί, η επιχείρηση, να αποεπενδύσει (divestment) από το συγκεκριμένο τμήμα και τα χρήματα που θα αποκτήσει να τα επενδύσει για την ενίσχυση των υπολοίπων λειτουργιών της.



- **Στρατηγική Χρεοκοπίας / Ρευστοποίησης.**

Όταν πλέον μία επιχείρηση βρίσκεται στην έσχατη θέση που θα μπορούσε να βρεθεί και τίποτε δεν μπορεί να της δώσει την ώθηση που χρειάζεται για να βγει από αυτή την κατάσταση, τότε μπορεί να προσφύγει στην χρεοκοπία ή την ρευστοποίηση.

Κατά τη χρεοκοπία, η διαχείριση της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τη χρεοκοπία που δεν σβήνει την επιχείρηση από τον επιχειρηματικό χάρτη, η ρευστοποίηση σημαίνει οριστική παύση της ύπαρξης της επιχείρησης. Λόγω της χαμηλής ελκυστικότητας του κλάδου και της αδύναμης θέσης και άσχημης οικονομικής εικόνας της επιχείρησης, η επιχείρηση δεν είναι εύκολο να πωληθεί. Έτσι η διοίκηση θα πρέπει να πουλήσει όλα τα περιουσιακά και άλλα στοιχεία της επιχείρησης σε ρευστά. Με τα ρευστά αυτά που θα αποκτηθούν από την πώληση θα τακτοποιηθούν όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους τρίτους και ότι απομείνει θα δοθεί στους μετόχους της επιχείρησης.

#### 8.4. Στρατηγική χαρτοφυλακίου.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ένα σημαντικό αριθμό διαφορετικών προϊόντων και έχουν αρκετές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες θα πρέπει να εξετάσουν πως μπορούν να οργανώσουν και να εκμεταλλευτούν τα παραπάνω με τον καλύτερο τρόπο ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Δηλαδή, όπως οι επιχειρήσεις που παράγουν ένα μόνο προϊόν προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κατακτήσουν αξιόλογο μερίδιο αγοράς, έτσι και οι επιχειρήσεις που παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα πρέπει να ακολουθούν ανάλογες στρατηγικές που θα τους προσδώσουν κάποιο πλεονέκτημα και θα αυξήσουν την απόδοσή τους. Έτσι αναπτύχθηκε η στρατηγική χαρτοφυλακίου η οποία ασχολείται με την ισορροπία ή τη σχεδίαση των επενδύσεων της επιχείρησης σε διάφορα προϊόντα ή Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες. Ένα από τα κύρια στρατηγικά θέματα μίας επιχείρησης και το οποίο αντιμετωπίζεται με την ανάλυση χαρτοφυλακίου είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα αναπτυχθούν ή των προϊόντων που θα παραχθούν για πρώτη φορά και των αντίστοιχων δραστηριοτήτων που θα εγκαταλειφθούν. Με άλλα λόγια η στρατηγική χαρτοφυλακίου καταδεικνύει ποιες επιμέρους επιχειρήσεις θα πρέπει να αγορασθούν ή να πωληθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο που θα μεγιστοποιεί την κερδοφορία και απόδοσή της και ταυτόχρονα θα μειώνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή τα προϊόντα ή Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες μίας επιχείρησης διακρίνονται σε έξι κατηγορίες:

- Μελλοντικά Αστέρια: Νέα προϊόντα, τα οποία δεν είναι ακόμη κερδοφόρα, όμως αναμένεται να γίνουν στο άμεσο μέλλον.
- Σημερινά Αστέρια: Καλο-εδραιωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο μέρος των χρηματορροών και των κερδών της επιχείρησης.
- Ενδιάμεση Κατηγορία: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες με δυνατότητα να δημιουργήσουν καλά αποτελέσματα αν διαμορφωθούν και υλοποιηθούν δραστικές στρατηγικές αναστροφής.
- Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που κάποτε ήταν ισχυρές, αλλά σήμερα είναι απαρχαιωμένες λόγω των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: Προϊόντα που ενώ δεν αποτελούν «καταστροφή» για την επιχείρηση, εντούτοις δεν αποδίδουν ποτέ τα προβλεπόμενα.
- Αποτυχίες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες των οποίων η ύπαρξη θα έπρεπε να έχει πάψει να υφίσταται από καιρό.

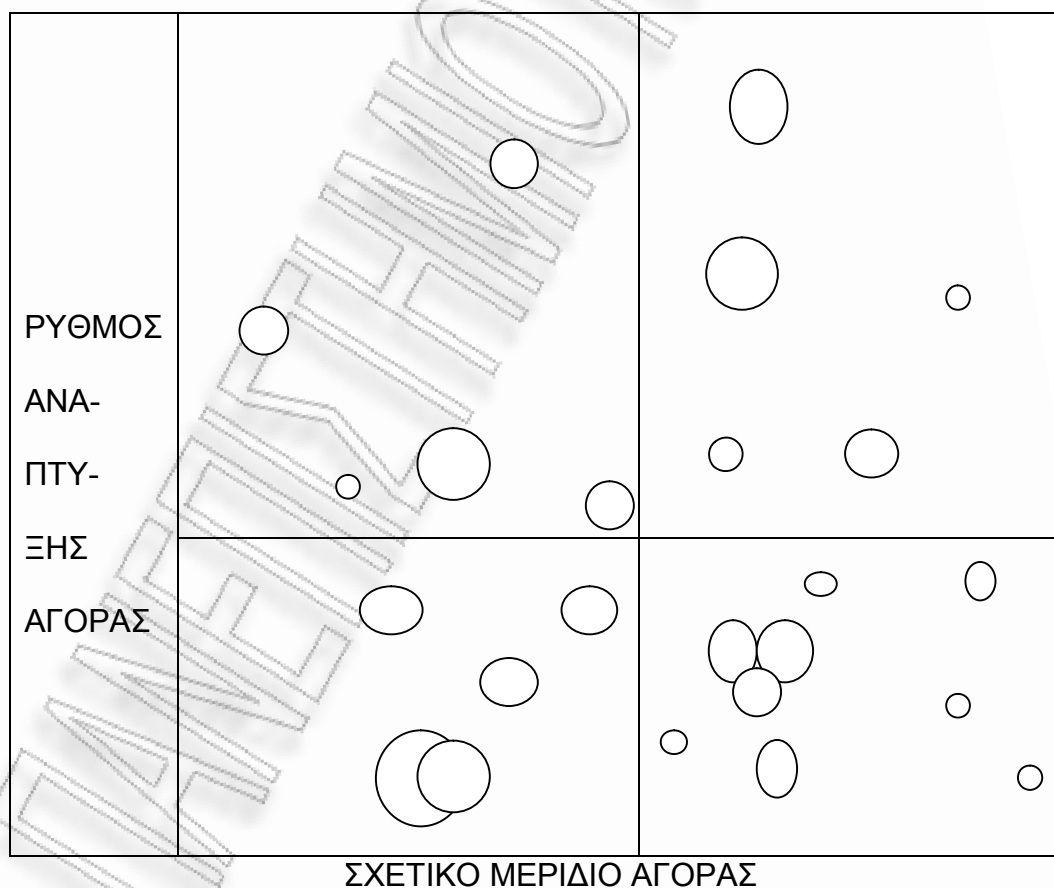
Σύμφωνα με την παραπάνω κατηγοριοποίηση και ακολουθώντας τη στρατηγική χαρτοφυλακίου, η διοίκηση θα πρέπει να επενδύει περισσότερο σε δραστηριότητες και επιχειρηματικές μονάδες που είναι ελκυστικές και που ταυτόχρονα δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Γενικά, η στρατηγική χαρτοφυλακίου έρχεται αντιμέτωπη με ζητήματα όπως:

- Πως μπορεί η κατανομή των πόρων να επιτύχει με τον καλύτερο τρόπο την εταιρική αποστολή και τους επιχειρησιακούς σκοπούς.
- Ποιες νέες δραστηριότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν για να επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί.
- Ποιες τρέχουσες δραστηριότητες θα πρέπει να απομακρυνθούν από το επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο.
- Ποιες δραστηριότητες μπορούν να εκμεταλλευτούν βραχυχρόνια για την υποστήριξη περιοχών που μπορούν δυνητικά να υποστηρίξουν μακροχρόνια τους επιχειρησιακούς σκοπούς και την αποστολή της επιχείρησης.

Για την στρατηγική χαρτοφυλακίου έχουν αναπτυχθεί κάποιοι πίνακες – μήτρες οι οποίες βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να καταλήξουν στις σωστές αποφάσεις. Οι πίνακες αυτοί είναι ο « Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς» και ο «Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης»

▪ Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς.<sup>36</sup>

Ο πίνακας αυτός είναι από τα εργαλεία ανάλυσης και αξιολόγησης στρατηγικής στον οποίο εμφανίζονται όλα τα προϊόντα της επιχείρησης σε τέσσερις κατηγορίες.



**Διάγραμμα 8.1.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ**

<sup>36</sup> Επιχειρησιακή στρατηγική, Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Θεσσαλονίκη 1990. Σελίδα 145

Ο οριζόντιος άξονας του πίνακα εμφανίζει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει ένα συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης συγκριτικά με το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της. Το μερίδιο αυτό είναι ένας δείκτης που χαρακτηρίζει την ισχύ της επιχείρησης σε αυτό το προϊόν. Ο κάθετος άξονας δείχνει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στο πιο πρόσφατο έτος ή την ελκυστικότητα της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν. Τέλος, οι κύκλοι αναφέρονται σε κάθε προϊόν. Το εμβαδόν του κάθε κύκλου είναι ανάλογο με το κύκλο εργασιών που πραγματοποίησε η επιχείρηση από το εν λόγω προϊόν.

Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς παρέχει την εξής πληροφορία:

- Προσφέρει μία σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα των δυνατοτήτων των προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.
- Πιστοποιεί την ικανότητα κάθε προϊόντος να δημιουργεί χρηματικές εισροές και επίσης αποκαλύπτει τις αντίστοιχες απαιτήσεις σε χρηματικές εκροές. Έτσι βοηθά στην εξισορρόπηση του πίνακα χρηματοροών της επιχείρησης.
- Δείχνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος και επομένως μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων της επιχείρησης για κάθε προϊόν.

- **Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης.<sup>37</sup>**

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς χρησιμοποιείται σαν δείκτης του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για κάθε προϊόν της επιχείρησης (κάθετος άξονας διαγράμματος). Με τη χρησιμοποίηση δεδομένων του προηγούμενου έτους, ο δείκτης αυτός δίνει μία στατική εικόνα όλης της αγοράς για τη συγκεκριμένη περίοδο.

$$r\% = \left[ \frac{\text{(ολική αγορά έτους } t)}{\text{(ολική αγορά έτους } t-1)} - 1 \right] * 100.$$

Ο δείκτης αυτός παρέχει ένα μέτρο της ελκυστικότητας για την ολική αγορά, χωρίς όμως να αναφέρεται στη σχετική θέση της επιχείρησης σε αυτήν. Ο δείκτης βασίζεται στην έννοια του κύκλου ζωής του προϊόντος, η οποία δέχεται ότι η ζωή ενός προϊόντος ακολουθεί μία διαδικασία εξέλιξης με τις εξής τέσσερις φάσεις: νηπιακή, ανάπτυξη, ωρίμανση και παρακμή. Της νηπιακής φάσης του προϊόντος προηγείται μία περίοδος έρευνας και τεχνικής ανάπτυξης του. Η περίοδος αυτή καλύπτει το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη σύλληψη της ιδέας του προϊόντος μέχρι την πραγματοποίηση των απαιτούμενων επενδύσεων για την εγκατάσταση τα παραγωγικής δυναμικότητας. Στην περίοδο αυτή γίνονται σημαντικές δεσμεύσεις χρηματικών πόρων.

<sup>37</sup> Επιχειρησιακή στρατηγική, Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Θεσσαλονίκη 1990. Σελίδα 147

Στη νηπιακή φάση του προϊόντος το μέγεθος της ολικής αγοράς είναι μικρό και ο ρυθμός ανάπτυξης της χαμηλός. Στη φάση της ανάπτυξης ο ρυθμός ανάπτυξης της ολικής αγοράς είναι πολύ μεγάλος και στο τέλος της φάσης αυτής το μέγεθος της αγοράς φθάνει περίπου στο υψηλότερο σημείο. Ακολουθεί η φάση της ωρίμανσης στην οποία το μέγεθος της ολικής αγοράς παραμένει περίπου σταθερό και ο ρυθμός μεταβολής της πέφτει στο μηδέν. Τέλος, στη φάση της παρακμής ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνεται αρνητικός με αποτέλεσμα το μέγεθος της αγοράς να συρρικνώνεται συνεχώς μέχρι να μηδενιστεί.

Εκτός από το ρυθμό ανάπτυξης της ολικής αγοράς υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν το σημείο του κύκλου ζωής στον οποίο βρίσκεται το προϊόν σε δεδομένη χρονική στιγμή. Όμως ο ρυθμός ανάπτυξης της ολικής αγοράς αποτελεί το βασικό δείκτη του βαθμού ελκυστικότητας του προϊόντος αυτού.

Η έννοια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος είναι πολύ σημαντική για το στρατηγικό προγραμματισμό. Στην περίπτωση που η ολική αγορά αναπτύσσεται με γοργό ρυθμό μία επιχείρηση μπορεί να διεισδύσει σε αυτή με επιθετικό τρόπο και να επιτύχει σημαντική αύξηση του μεριδίου της χωρίς να επηρεάσει αρνητικά τον όγκο των πωλήσεων των ανταγωνιστών της. Οι πωλήσεις θα συνεχίσουν να αυξάνουν για τους περισσότερους από τους βασικούς ανταγωνιστές, αλλά ενδεχομένως τα σχετικά τους μερίδια αγοράς να μειωθούν. Αντίθετα, στις φάσεις της ωρίμανσης και πολύ περισσότερο της παρακμής της αγοράς, δεν είναι πλέον δυνατό σε μία επιχείρηση να αυξήσει το



μερίδιό της χωρίς ταυτόχρονα να μειώσει την αξία των πωλήσεων των ανταγωνιστών της.

### **8.5. Γονική στρατηγική.<sup>38</sup>**

Η γονική στρατηγική θεωρεί την επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες της, καθώς και για τη δημιουργία συνεργιών σε αυτές.

Η Γονική Στρατηγική εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες σε επίπεδο επιχείρησης και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και την αντίστοιχη Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα. Εάν υπάρχει καλό ταίριασμα ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους ολόκληρης της επιχείρησης και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες σε μία εκ των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων, τότε είναι πιθανό η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία.

Προκειμένου να εντοπιστεί η σχέση κάθε Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας με την επιχείρηση χρησιμοποιείται η μήτρα γονικής σχέσης. Η μήτρα Γονικής Σχέσης χρησιμοποιεί δύο διαστάσεις, τη θετική συνεισφορά που η γονική επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει και τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί προκαλέσει.

---

<sup>38</sup> Στρατηγικό μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Σελίδα 206

Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργεί πέντε θέσεις που κάθε μία από αυτές έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη διαμορφούμενη επιχειρηματική στρατηγική.

- Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες: Πρόκειται για Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που θεωρούνται σημαντικές για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες Επιχειρηματικές Μονάδες έχουν δυνατότητες βελτίωσης και η επιχείρηση το γνωρίζει αυτό.
- Περιφερειακά Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες: Μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σχετίζονται με τη Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα. Η επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας ή η επιχείρηση μπορεί να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον: Πρόκειται για Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που ναι μεν έχουν μεγάλη σχέση με την επιχείρηση όμως έχουν πολύ λίγες προοπτικές για να βελτιωθούν με ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης. Αυτές οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες υπήρξαν στο παρελθόν επιτυχημένες και προσοδοφόρες για την επιχείρηση.

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής: Οι συγκεκριμένες έχουν ελάχιστες ευκαιρίες να βελτιωθούν από την επιχείρηση και επιπροσθέτως, δεν υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Παγίδα Αξίας: Σχετίζονται με τις δυνατότητες της επιχείρησης, όμως η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εντοπίσει επακριβώς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μανάτζμεντ, , Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Κεφάλαιο 6, Σελίδα 178-183
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, ο.π. σελίδα 185
3. Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή στρατηγική, Θεσσαλονίκη 1990. Κεφάλαιο 9, Σελίδες 145 - 147
4. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, , Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαιο 6
5. Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring corporate strategy (text & cases) sixth edition, (prentice hall – financial times) Μέρος III, κεφ 7
6. Charles W. I. Hill – Gareth R. Jones, Strategic management, an integrated approach, Fifth edition, Houghton Mifflin editions. Μέρος III

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.**

ΓΑΛΕΡΙΟ ΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

## 9.1. Υλοποίηση της στρατηγικής.

Μετά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής σειρά έχει η υλοποίηση αυτής.

Το στάδιο αυτό είναι μεγάλης σημασίας και είναι αυτό που θα κρίνει την απόδοση, επίδοση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, διότι ουσιαστικά στο στάδιο αυτό οι αποφάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού μπαίνουν σε εφαρμογή.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο όλων των ενεργειών που χρειάζονται να γίνουν για να πραγματοποιηθεί η στρατηγική. Είναι το στάδιο κατά το οποίο οι στρατηγικές και πολιτικές ενεργοποιούνται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Παρόλο που η υλοποίηση θεωρητικά έπεται της κατάστρωσης της στρατηγικής, η υλοποίηση είναι ένα στοιχείο κλειδί για το στρατηγικό μάντζμεντ. Η διαμόρφωση της στρατηγικής και η υλοποίηση είναι στενά συνδεδεμένες.

Πολλές φορές η αποτυχία μίας στρατηγικής θεωρείται ότι οφείλεται στον κακό τρόπο υλοποίησης αυτής.

Όταν η επιχείρηση φτάνει στο στάδιο της υλοποίησης, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα εξής ερωτήματα:

1. Ποια άτομα θα διεκπεραιώσουν την στρατηγική.
2. Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν προκειμένου οι λειτουργίες της επιχείρησης να ακολουθήσουν τη νέα κατεύθυνση που υποδεικνύει η νέα στρατηγική.
3. Με ποιο τρόπο θα πρέπει να συντονιστούν οι εργαζόμενοι ώστε να επιτευχθούν τα απαιτούμενα και προβλεπόμενα.

Τα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να τίθενται και όταν εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εναλλακτικών στρατηγικών. Ωστόσο θα πρέπει να επανεξετάζονται και πριν την υλοποίηση. Αν η ανώτατη διοίκηση δεν μπορεί να απαντήσει αυτές τις πολύ σημαντικές ερωτήσεις, τότε ακόμη και η πιο καλά οργανωμένη στρατηγική είναι σίγουρο ότι δεν θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα πιο συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν φτάνουν στο στάδιο της υλοποίησης της νέας στρατηγικής, μεταξύ άλλων, συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. Η υλοποίηση διαρκεί περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο.
2. προκύπτουν απρόοπτα προβλήματα.
3. Υπάρχει κακός συντονισμός των ενεργειών.
4. Ενέργειες των ανταγωνιστών αποσπούν την προσοχή από την υλοποίηση.
5. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τις εργασίες που καλούνται να διεκπεραιώσουν.

6. Οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων βαθμίδων είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι.
7. Μη ελεγχόμενοι εξωτερικοί παράγοντες δημιουργούν προβλήματα.
8. Οι διευθυντές των τμημάτων δεν προσφέρουν επαρκή και σωστή καθοδήγηση στους εργαζόμενους.
9. Σημαντικά στοιχεία της υλοποίησης δεν έχουν αποσαφηνιστεί.
10. Το σύστημα πληροφόρησης που παρακολουθεί τις ενέργειες δεν είναι το κατάλληλο.

#### ▪ Συνεργίες

Ένας από τους κύριους στόχους της υλοποίησης είναι η πραγματοποίηση συνεργιών (synergy effect) μεταξύ των τμημάτων και μονάδων της επιχείρησης. Συνεργία υπάρχει σε μία επιχείρηση ε αρκετά τμήματα όταν η απόδοση της επένδυσης (ROI) κάθε τμήματος είναι μεγαλύτερη από ότι θα ήταν αν κάθε τμήμα αποτελούσε ξεχωριστή επιχειρηματικά δραστηριότητα.

Οι συνεργίες μπορούν να έχουν τις εξής μορφές:

- ο Τεχνογνωσία (shared know how). Οι μονάδες επωφελοούνται όταν μοιράζονται την τεχνογνωσία και τις ικανότητες των εργαζομένων.



- Συντονισμός στρατηγικών (coordinated strategies). Όταν για την υλοποίηση μίας στρατηγικής συνεργάζονται δύο ή περισσότερα τμήματα, τότε αυτό μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση ένα σημαντικό πλεονέκτημα, αφού μειώνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων και τα «ενοποιεί» απέναντι στον ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις.
- Χρήση των ίδιων πόρων και πρώτων υλών. (shared tangible resources). Τα τμήματα που συνεργάζονται μπορούν να εξοικονομούν χρήματα με το να μοιράζονται τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, π.χ. μηχανολογικό εξοπλισμό, εργαστήρια, κλπ.
- Διαπραγματευτική δύναμη. Τα τμήματα που συνεργάζονται ,μπορούν μέσω αυτής της συνεργασίας τους να αποκτήσουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους αλλά και απέναντι στα κανάλια διανομής.

## **9.2. Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής.**

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου βεβαιώνει ότι η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Συγκρίνει την επίδοση της επιχείρησης με τα επιθυμητά αποτελέσματα (στόχους) και παρέχει πληροφόρηση στη διοίκηση προκειμένου να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να κάνει διορθωτικές ενέργειες, αν χρειάζεται.

Η διαδικασία αυτή έχει πέντε στάδια:

1. Ορισμός του τί πρέπει να μετρηθεί.
2. Ορισμός προτύπων επίδοσης.
3. Μέτρηση της επίδοσης.
4. Σύγκριση της πραγματοποιηθείσας επίδοσης με τα τεθέντα πρότυπα. Αν τα πραγματικά αποτελέσματα δεν αποκλίνουν από τα πρότυπα, τότε η διαδικασία του ελέγχου σταματά εδώ. Αν όμως τα αποτελέσματα αποκλίνουν τότε,
5. Γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μανάτζμεντ, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Γ. Μπένου Κεφάλαιο 8
2. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Concepts in Strategic management and Business Policy, Ninth edition, Prentice Hall. Κεφάλαια 8,9

**ΜΕΡΟΣ Γ  
CASE STUDY**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

**ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ ΤΗΣ  
ΙΘΑΚΗΣ.**

Ο Δήμος Ιθάκης είναι Επαρχία του Νομού Κεφαλληνίας και ανήκει Διοικητικά στην Περιφέρεια Ιονίων Νησιών. Εκκλησιαστικά ανήκει στην Μητρόπολη Λευκάδας.

Αποτελείται από τον προϋπάρχοντα Δήμο Ιθάκης (Βαθύ) και επτά Δημοτικά Διαμερίσματα, ορεινά και παραθαλάσσια. Έχει συνολικό πληθυσμό 3084 κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή του 2001. Τους μήνες αιχμής της θερινής περιόδου ο πληθυσμός υπερδιπλασιάζεται.

Το μικρότερο σε μέγεθος και πληθυσμό μετά τους Παξούς νησί των Ιονίων Νήσων, αλλά πασίγνωστο σ όλο τον κόσμο για την 'πατρίδα', όπου βασίλευε ο πολυμήχανος 'Όδυσσέας' του Ομήρου.

Βρίσκεται σε πλάτος 38ο - 23,5 Β και μήκος 18ο - 21,2 Α, έχει εμβαδόν 92,7 τ.χλμ, μήκος από το βορειότατο ακρωτήριο Αγ. Ιωάννης μέχρι το νοτιότατο Άνδρι 29 χλμ, μέγιστο πλάτος στο βόρειο τμήμα 6482μ, μέγιστο πλάτος στο νότιο τμήμα 6182μ και ελάχιστο πλάτος στο μέσο περίπου του νησιού που σχηματίζεται ο ισθμός στον Αετό 620μ.

Η Ιθάκη ένα νησί με παράδοση, ιστορία, πολιτισμό και ακλόνητη την αγάπη των κατοίκων για τον τόπο τους. Σπάνια η ομορφιά της, χαρακτηριστική η αντίθεση άγριας και ήμερης φύσης και η εναλλαγή του τοπίου. Σήμερα η Ιθάκη, νησί ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, εξελίσσεται τουριστικά χωρίς να καταστρέφει τη γοητεία και την παράδοσή της.

Πρωτεύουσά της το Βαθύ, μια γραφική πόλη με έναν ιδιόμορφο κόλπο που κλείνει στην αγκαλιά του το νησάκι Λαζαρέτο και τα δύο ενετικά κάστρα του.

Είναι μία από τις 4 επαρχίες του νομού Κεφαλληνίας και έχει συνολικό πληθυσμό 3084 κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή του 2001.

Το νησί πήρε το όνομά του από τον Ίθακο, πρώτου κατοίκου του νησιού (γιος του Πτερέλαου και αδελφός του Πολύκτορα και του Νήριτου) ή κατά τη μυθολογία ήταν γιος του Ποσειδώνα και της Αμφιμέλης.

Σύμφωνα με άλλη υπόθεση το όνομα προέρχεται από τη λέξη Ιθή (=εύθυμος) ή από τη φοινικικής καταγωγής λέξη Utika (=αποικία) ή από τη λέξη Ιθύς (=απότομος).

Σήμερα, η Ιθάκη εξελίσσεται πιο πολύ τουριστικά, χωρίς να καταστρέφει τη γοητεία και τη παράδοσή της. Ο εσωτερικός και εξωτερικός τουρισμός αυξάνει, οι επισκέπτες έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν πολύπλευρα το νησί και η Ιθάκη δεν είναι απλά μόνο ταυτισμένη με την πατρίδα του Οδυσσέα.

Το πνευματικό και μορφωτικό επίπεδο των Θιακών αλλά και των επισκεπτών του νησιού είναι υψηλό, καθώς το φαινόμενο σχετίζεται με την αίγλη που η Ιθάκη διατηρεί από τα Ομηρικά χρόνια, την ικανοποιητική παιδεία που υπήρχε και υπάρχει, το ανήσυχο και ακατάβλητο πνεύμα των Θιακών και την ακαταμάχητη επαφή με άλλους πολιτισμούς.

Η πόλη, το Βαθύ και τα τοπικά διαμερίσματα Ανωγής, Σταυρού και Κιονιού έχουν χαρακτηριστεί Παραδοσιακοί Οικισμοί, ενώ ολόκληρο το νησί έχει χαρακτηριστεί ιδιαίτερου φυσικού κάλους.

Τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει η σταδιακή ανάδειξη νέων μορφών οικονομικής δραστηριότητας, όπως ο αγροτουρισμός, η βιοτεχνία, η οικοτεχνία, η νεανική και γυναικεία επιχειρηματικότητα κ.α.

### **Ιστορική αναδρομή:**

Οι πρώτοι κάτοικοι της Ιθάκης εμφανίζονται το 4000 π.Χ. Σε όλη τη διάρκεια της αρχαιότητας το νησί κατοικείται. Κατά τη Ρωμαϊκή περίοδο κτίζεται και η πόλη Ιερουσαλήμ η οποία βυθίστηκε το 967 μ.Χ. από σεισμό. Τη βυζαντινή εποχή το νησί υπάγεται στην επαρχία Ηπείρου, εξαπλώνεται ο Χριστιανισμός και αρχίζουν να χτίζονται εκκλησίες και μοναστήρια. Μετά τους βυζαντινούς ακολουθούν κατακτήσεις από διάφορους επιδρομείς και τελικά το νησί καταλαμβάνεται από τους Τούρκους το 1479.

Σε όλο αυτό το διάστημα η Ιθάκη δέχεται επιδρομές πειρατών. Το 1503 το νησί περνάει στα χέρια των Ενετών που χορηγούν προνόμια στους κατοίκους και αρχίζει έτσι μια περίοδος ακμής περίπου τριών αιώνων. Το 1797 καταλαμβάνεται από τους Γάλλους για ένα έτος. Το επόμενο έτος ιδρύεται η

Ιόνιος Πολιτεία στην οποία συμμετέχει και η Ιθάκη. Το 1809 η Αγγλία καταλαμβάνει την Ιθάκη και τα άλλα Επτάνησα.

Κατά τη διάρκεια της Ελληνικής Επανάστασης οι κάτοικοι συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν και βοηθούν με κάθε τρόπο. Τελικά το 1864 γίνεται η πολυπόθητη ένωση των Επτανήσων με την Ελλάδα, για την οποία οι κάτοικοι αγωνίστηκαν επί χρόνια. Στα τέλη του 19ου αιώνα παρατηρείται μεγάλο μεταναστευτικό ρεύμα από το νησί προς τη Ρουμανία και τη Ρωσία. Η πνευματική ζωή γνωρίζει άνθηση και η πολιτιστική δράση αυξάνεται.

Κατά τον 20ο αιώνα η Ιθάκη γνώρισε την ιταλική και γερμανική κατοχή όπως και η υπόλοιπη Ελλάδα (1940-1945). Το 1953 το νησί δέχεται *μεγάλο πλήγμα* κατά την περίοδο των σεισμών. Από το 1960 και μετέπειτα αρχίζει να δίνεται έμφαση στον τουρισμό. Σημαντικά έργα λαμβάνουν χώρα στο νησί και η αίγλη του Οδυσσέα και της Ομηρικής Ιθάκης παίρνει πλέον μεγάλες διαστάσεις. Σήμερα η Ιθάκη αποτελεί έναν από τους καλύτερους τουριστικούς προορισμούς του Ιονίου πελάγους.

### **Πολιτισμός, τέχνες, αρχιτεκτονική:**

Οι παραδόσεις, η αρχιτεκτονική, οι τέχνες και τα γράμματα δέχθηκαν επιρροές από τους διάφορους λαούς και πολιτισμούς που κατά καιρούς έφταναν στο νησί. Έντονα είναι τα στοιχεία της ενετικής κυριαρχίας, όπως άλλωστε και στα



υπόλοιπα νησιά των Επτανήσων. Το νησί διαθέτει και πλούσια μαγειρική παράδοση από την οποία ξεχωρίζουν τα τοπικά πιάτα: Φλαούνα, τσερέπα, ριγανάδα και το γλυκό ραβανί.

Όσον αφορά την αρχιτεκτονική τα σπίτια από το 15ο αιώνα ως και το 17ο παρουσιάζουν έντονα αμυντικά στοιχεία για προστασία από πειρατικές επιδρομές. Μετά το 1650, απαλλαγμένοι πλέον οι κάτοικοι από το φόβο των πειρατών διακοσμούν τα σπίτια τους και κάνουν έντονα την εμφάνιση τους τα αναγεννησιακά ρεύματα. Αργότερα εμφανίζονται και νεοκλασικά στοιχεία. Μετά το 1953 και την καταστροφή πολλών οικημάτων από το σεισμό τα νέα κτίρια είναι πιο απλά.

## ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

1. Δήμος Ιθάκης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.**

## 2.1 Ιστορικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το ξενοδοχείο ΝΟΣΤΟΣ ιδρύθηκε το 1986 στην Ιθάκη, προσδοκώντας να προσφέρει στους επισκέπτες του ένα άρτιο, φιλικό, οικογενειακό περιβάλλον διακοπών, με σύγχρονες υποδομές και πάντα παρούσα την απαραίμιλλη ελληνική φιλοξενία.

Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου βρίσκονται στο χωριό Φρίκες, το οποίο βρίσκεται στο βόρειο τμήμα του νησιού. Το χωριό Φρίκες είναι παραθαλάσσιο και αποτελεί ένα από τα τουριστικά θέρετρα του νησιού, αφού διαθέτει ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, εστιατόρια, καφέ – μπαρ, τουριστικά μαγαζιά, mini markets, κ.α. που κάθε επισκέπτης θα αναζητήσει στις διακοπές του.

Στο χωριό υπάρχει λιμάνι στο οποίο έρχεται πλοίο από Κεφαλλονιά και Λευκάδα καθώς και καΐκια από τα δύο προαναφερθέντα νησιά.

Η απόσταση του ξενοδοχείου από τη θάλασσα και από την πλατεία του χωριού είναι 250 μέτρα, από τις παραλίες 500 μέτρα, από το επόμενο παραθαλάσσιο χωριό, το Κιόνι, στα 5 χλμ. από το χωριό Σταυρός στα 3 χλμ και από την πρωτεύουσα στα 15 χλμ.

Το ξενοδοχείο ανήκει στη Γ' κατηγορία (2\*\*) και λειτουργεί από Απρίλιο έως και Οκτώβριο. Διαθέτει 32 δωμάτια, μονόκλινα, δίκλινα και τρίκλινα με θέα είτε βουνό είτε θάλασσα.

Κάθε δωμάτιο περιλαμβάνει τα εξής:

**Πίνακας 2.1.**  
**Παροχές δωματίων**

<b>Μπάνιο.</b>	√	<b>Ραδιόφωνο</b>	√
<b>Μπαλκόνι</b>	√	<b>Ψυγείο</b>	√
<b>Πιστολάκι</b>	√	<b>Χρηματοκιβώτιο</b>	√
<b>Τηλεόραση</b>	√	<b>Τηλέφωνο.</b>	√
<b>Δορυφορικά κανάλια</b>	√	<b>Κλιματισμό</b>	√

Πέραν των δωματίων το ξενοδοχείο διαθέτει τις εξής εγκαταστάσεις:

**Πίνακας 2.2.**  
**Εγκαταστάσεις ξενοδοχείου**

<b>Εστιατόριο</b>	√	<b>Pool bar</b>	√
<b>Μπαρ</b>	√	<b>Parking</b>	√
<b>Πισίνα</b>	√		

Και παρέχει τις εξής υπηρεσίες:

- Υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτου, μηχανής, ποδηλάτου.
- Υπηρεσίες ενοικίασης βάρκας.
- Συνάλλαγμα.

- Φαξ.
- Σύνδεση στο διαδίκτυο.
- Δεκτές Credit Cards
- Πρόσβαση σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

## 2.2. Οργάνωση και διοίκηση.

Το ξενοδοχείο Νόστος είναι μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση και κατά συνέπεια διοίκηση και ιδιοκτησία ταυτίζονται, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους.

Την ιδιοκτησία αποτελούν τα εξής άτομα:

Ανδρέας Αναγνωστάτος, Νίκη Αναγνωστάτου, και συμμετέχουν και τα παιδιά τους Λουκάς και Τάνια Αναγνωστάτου.

Η ιδιοκτησία είναι υπεύθυνη για όλες τις λειτουργίες του ξενοδοχείου, τα στρατηγικά θέματα που προκύπτουν καθώς και τη χάραξη των στρατηγικής.

Όλα τα άτομα είναι εξίσου επιφορτισμένα με όλες τις επιτελούμενες διαδικασίες του ξενοδοχείου (marketing, sales, κρατήσεις, δημόσιες σχέσεις κλπ.

### **2.3. Απασχολούμενο προσωπικό**

Πέραν των τεσσάρων ατόμων της ιδιοκτησίας, τα οποία όπως αναφέρθηκε παραπάνω απασχολούνται πλήρως στο ξενοδοχείο σε όλα τα τμήματα – αναλόγως τις ανάγκες- στο ξενοδοχείο απασχολούνται και άλλα άτομα.

Πιο συγκεκριμένα:

- 2 καθαρίστριες που επιμελούνται την καθαριότητα των δωματίων και των εσωτερικών κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.
- 1 άτομο που επιμελείται την καθαριότητα των εξωτερικών κοινόχρηστων χώρων καθώς και την καθαριότητα της πισίνας.
- 2 λαντζιέρισες στο χώρο της κουζίνας και του μαγειρείου
- 1 εξωτερικός λογιστής.
- 3 εξωτερικοί συντηρητές των μηχανημάτων

### **2.4. Πραγματοποιηθείσες επενδύσεις την τελευταία τριετία.**

Στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης, που είναι η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων και η άριστη φιλοξενία των πελατών της, τα τελευταία πέντε χρόνια έχει προβεί σε κάποιες σημαντικές επενδύσεις που στόχευαν στα προαναφερθέντα.

Συγκεκριμένα,

- Αναδιαμόρφωση εξωτερικών χώρων, κήποι, πλακόστρωση περιβάλλοντα χώρου, δημιουργία πέτρινης περίφραξης.
- Ανακαίνιση δωματίων.
- Προσθήκη τηλεόρασης, ψυγείου και κλιματισμού στα δωμάτια.
- Αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, βιολογικός καθαρισμός κλπ.
- Αλλαγή επίπλωσης εστιατορίου.
- Δημιουργία πισίνας και pool snack bar.
- Βάψιμο εσωτερικού και εξωτερικού του ξενοδοχείου σχεδόν σε ετήσια βάση.

Όπως διαπιστώνουμε από τη φύση των παραπάνω πραγματοποιηθέντων επενδύσεων, όλες συνδράμουν στην παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες του ξενοδοχείου. Άλλωστε προς αυτήν την κατεύθυνση προσανατολίζεται η διοίκηση/ ιδιοκτησία του ξενοδοχείου.



## 2.5. Οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία.

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στο ρυθμό μεταβολής των εσόδων της επιχείρησης από έτος σε έτος, με πηγή αυτών των εσόδων αποκλειστικά τα ενοικιαζόμενα δωμάτια.

**Πίνακας 2.3.**

ΈΤΟΣ	2001	2002	2003	2004	2005
Ρυθμός μεταβολής εσόδων	7,58%.	9,51%.	12,83%.	13%	5,75%.

Έτσι, από το 2000 στο 2001 τα έσοδα της επιχείρησης αυξήθηκαν κατά 7,58%.

Από το 2001 στο 2002 αυξήθηκαν κατά 9,51%.

Από το 2002 στο 2003 αυξήθηκαν κατά 12,83%.

Από το 2003 στο 2004 αυξήθηκαν κατά 13%, και τέλος

Από το 2004 στο 2005 αυξήθηκαν κατά 5,75%.

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι από έτος σε έτος μεταβάλλονταν και οι τιμές των δωματίων (αυξάνονταν) και ο ρυθμός μεταβολής που παρουσιάζεται παραπάνω είναι ο ονομαστικός και όχι ο πραγματικός. Αντιλαμβανόμαστε ότι ο

πραγματικός ρυθμός μεταβολής θα ήταν μικρότερος από τον ονομαστικό που παρουσιάζεται παραπάνω.

ΓΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

1. Ξενοδοχείο ΝΟΣΤΟΣ

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.**

ΓΑΛΕΡΟΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

### 3.1. Τουρισμός στην Ελλάδα- τάσεις

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους περισσότερο δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Αποτελεί βασικό συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης και έχει μεγάλη συνεισφορά στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα τελευταία χρόνια, ο συνολικός αριθμός των αφίξεων ξένων επισκεπτών υπερβαίνει το συνολικό πληθυσμό της χώρας. Το 2005, σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις σημειώθηκε σημαντική αύξηση της δραστηριότητας του τομέα, ο οποίος ωφελήθηκε από την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων.

- **Αριθμητικά στοιχεία.**

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιών εκτιμά την συνεισφορά του τομέα στο ΑΕΠ σε 7,2% και στην συνολική απασχόληση σε 18,2%. Με βάση τα στοιχεία του ΕΟΤ, το 2003 το οποίο είναι το τελευταίο έτος για το οποίο υπάρχουν τελικά στοιχεία, καταγράφηκαν 14,8 εκ. αφίξεις αλλοδαπών, έναντι 14,9 εκατ. αφίξεων το προηγούμενο έτος. Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, είναι η Βρετανία και η Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2003 στη χώρα μας αφίχθησαν 3 εκατ. Βρετανοί και 2,3 εκατ. Γερμανοί με μερίδια επί του συνόλου των αφίξεων 20,3% και 15,3% αντίστοιχα. Ακολούθησαν οι Ιταλία (5,9%), Γαλλία (4,8%) και Ολλανδία (4,3%), ενώ από την

ΕΕ προήλθε το 63,1% των συνολικών αφίξεων στη χώρα. Επίσης, η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας επιλέγει ως μέσο μεταφοράς το αεροπλάνο καθώς με βάση τα στοιχεία του 2003 το 70,5% του συνολικού αριθμού των αφιχθέντων ταξίδεψε αεροπορικώς.

**Πίνακας 3.1.**  
**Αφίξεις και Κλίνες ανά Έτος**

Έτος	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις/κλίνη
1960	400.000	55.000	7,3
1970	1.455.000	119.000	12,2
1980	5.271.000	278.000	19
1990	9.310.000	423.660	22
1995	10.712.145	533.818	20,1
1996	9.782.061	548.785	17,8
1997	10.588.489	561.068	18,9
1998	11.363.822	576.876	19,7
1999	12.605.928	853.814	21,6
2000	13.567.453	586.372	23,1
2001	14.678.688	608.140	24,1
2002	14.918.177	625.155	23,9
2003	14.784.560	644.898	22,9

Πηγή: ΕΟΤ/ΕΣΥΕ/ΞΕΕ

Όσον αφορά τον αριθμό των συνολικών διανυκτερεύσεων στα διάφορα καταλύματα της χώρας, μείωση κατά 2,4% εμφανίζουν οι διανυκτερεύσεις το 2003 σε σχέση με το 2002 (ποσοστό μείωσης 2,4%) έναντι ακόμη μεγαλύτερης μείωσης το 2002 σε σχέση με το 2001 (5,1%). Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πελατών για τα ξενοδοχεία της χώρας καθώς αντιπροσωπεύουν το 74,1% του συνόλου των διανυκτερεύσεων για το

2003, ενώ έντονος είναι ο παράγων της εποχικότητας καθώς οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 52,8% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2003.

**Πίνακας 3.2.**

**Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων**

Έτος	Διανυκτερεύσεις	Πληρότητα (%)
1994	52.891.918	60,6
1995	51.294.196	56,3
1996	47.294.196	54,4
1997	53.364.507	58,4
1998	56.549.442	61,1
1999	60.256.902	63,5
2000	61.302.903	65
2001	58.832.656	62,7
2002	55.832.656	61,7
2003	54.502.104	51,7
Πηγή: ΕΣΥΕ		

Αναφορικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2003, η περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (Δωδεκάνησα και Κυκλάδες) συγκέντρωσε το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 33,5% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης (27,6%), Ιονίων Νήσων (13,2%) και Αττικής (8,5%). Από την πλευρά των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών, η περιφέρεια Αττικής συγκέντρωσε το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 16,8% επί του συνόλου για το 2003 και ακολούθησαν η Κεντρική Μακεδονία (13,2%) και το Νότιο Αιγαίο (10,3%).

Σημαντική πτώση εμφανίζει η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων της χώρας το 2003 (51,7%) σε σχέση με το 2002 (61,7%), ενώ την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσίασαν το 2002 τα ξενοδοχειακά καταλύματα του Ιονίου (82,6%), του Νοτίου Αιγαίου (77,4%) και της Κρήτης (76,6%), ενώ τη χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσίασαν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας (31,3%).

Αύξηση κατά 12,5% καταγράφεται με βάση τα στοιχεία για το πρώτο τρίμηνο του 2004 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2003, στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στη χώρα. Ωστόσο για ολόκληρο το 2004 σημαντικά μειωμένη υπήρξε η τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας, σε αντίθεση με το 2005 κατά τη διάρκεια του οποίου υπολογίζεται αύξηση της τάξης του 10%.

Εξετάζοντας τέλος τη μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, μείωση παρατηρείται τα τελευταία τρία χρόνια καθώς από το ύψος των 720,8 το 2001 διαμορφώθηκε σε 639,9 το 2003. Αναλυτική αναφορά στις ελληνικές τουριστικές εισπράξεις ακολουθεί στην συνέχεια.

### Πίνακας 3.3.

#### Μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη (ΜΚΔ)

Έτος	Αφίξεις	Έσοδα (εκ.€)	ΜΚΔ (€)
2001	14.678.688	10.580	720,8
2002	14.918.177	10.285	689,4
2003	14.784.560	9.460	639,9



- **Οι ελληνικές τουριστικές εισπράξεις**

Ένα άλλο σημαντικό θέμα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αυτό των εσόδων. Το 2005 και σε αυτό τον τομέα φαίνεται αντίστοιχης τάξεως αύξηση, οι πρώτες εκτιμήσεις των ειδικών κάνουν λόγο για αύξηση των συναλλαγματικών εσόδων σε σύγκριση με μία χρονιά – 2004 – που οι Ολυμπιακοί Αγώνες συνέβαλλαν σε μία αύξηση της τάξης του 9%. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος το 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του τρέχοντος έτους τα έσοδα από τον τουρισμό εμφανίζουν αύξηση άνω του 6%, παρόλο που αυτή η περίοδος δεν ήταν τόσο ικανοποιητική από πλευράς κίνησης όσο το εξάμηνο που ακολουθεί.

Σε επίπεδο τουριστικών κλάδων, την πιο επιτυχημένη πορεία για το 2005 καταγράφει ο θαλάσσιος τουρισμός, με τον αριθμό των εσόδων να εμφανίζει αύξηση πάνω από 10%. Επίσης σημαντική είναι φέτος στο Αιγαίο η παρουσία των κρουαζιερόπλοιων, καθώς η Ανατολική Μεσόγειος αποτελεί στρατηγικό κόμβο στα πλάνα των μεγάλων εταιρειών.

Αναφορικά με τις αγορές προέλευσης τουριστών από πλευρά ποσοστών σε αναλογικό συνδυασμό με τον αριθμό αφίξεων ξεχωρίζει η αγορά της ΗΠΑ με ποσοστό αύξησης που εκτιμάται σε 30%, ακολουθούν αυτή της Ιταλίας, της Γερμανίας, της Αυστρίας και της Αγγλίας.

- **Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης**

Η Ελλάδα δημοφιλής προορισμός από τις αρχές της δεκαετίας του 60 είχε μία αλματώδη ανάπτυξη τα 20 – 25 χρόνια που ακολούθησαν. Σήμερα το ελληνικό προϊόν παρόλο που συνολικά κρίνεται ως ικανοποιητικό είναι αρκετά κουρασμένο με περιορισμένη δυναμική επιπλέον ανάπτυξης. Το περιθώριο περαιτέρω επέκτασης περιορίζεται από κυρίως από την υψηλή εποχικότητα, καθώς το 65% των τουριστών επισκέπτεται την Ελλάδα κατά τους θερινούς μήνες έναντι 45% για τις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες. Βέβαια το φυσικό περιβάλλον, οι αρχαιολογικοί και πολιτιστικοί θησαυροί αποτελούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού προϊόντος. Το ξενοδοχειακό δυναμικό βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο ενώ το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών κατά γενική ομολογία των επισκεπτών δεν κρίνεται ικανοποιητικό.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η τουριστική περίοδος του 2005 είναι η πιο κρίσιμη για τον ελληνικό τουρισμό, γιατί θα δείξει αν μπορεί να απορροφήσει και να πολλαπλασιάσει τις θετικές επιδράσεις των Ολυμπιακών Αγώνων. Πολλοί από τους τουρίστες που θα επισκεφθούν την Ελλάδα τις δύο ή τρεις τουριστικές περιόδους μετά τους Ολυμπιακούς ανήκουν σε δύο κατηγορίες : είτε σε αυτούς που επισκέπτονταν παλαιότερα τη χώρα άλλα άλλαξαν προτιμήσεις για διάφορους λόγους (αισχροκέρδεια, χαμηλά επίπεδα ποιότητας, ακρίβεια κ.α.) και επιστρέφουν δίνοντας ακόμα μια ευκαιρία, είτε πρόκειται για νέους πελάτες που πείστηκαν να επιλέξουν Ελλάδα ως προορισμό, παρασυρμένοι από τον αντίκτυπο των Ολυμπιακών Αγώνων και από την μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία.

Συμφώνα με εκτιμήσεις του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων καθώς και αναλυτών της Εθνικής Τράπεζας κατά το 2005 η τουριστική κίνηση της χώρας εμφάνισε σαφείς τάσεις ανάκαμψης. Οι τρεις μεγάλοι παραδοσιακοί προορισμοί – Κρήτη, Ρόδο και Ιόνια Νησιά - παρουσιάζουν μεικτή εικόνα με πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κινούνται σε εξαιρετικά επίπεδα πληροτήτων ενώ πολλές άλλες να παρουσιάζουν σημαντικές απώλειες. Οι κερδισμένοι είναι σίγουρα και τα υψηλού επιπέδου all inclusive ξενοδοχεία με τις οικογένειες να αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο πελατείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία Κρήτης, Ρόδου και Χαλκιδικής άρχισαν να κάνουν παύση πωλήσεων από τα μέσα Ιουλίου διοχετεύοντας την κίνηση σε μικρότερα βοηθητικά καταλύματα, φαινόμενο που έχει να παρατηρηθεί στην Ελλάδα πολλά χρόνια. Η Αθήνα ξαναβρίσκεται με αξιώσεις στον διεθνή χάρτη δημοφιλών τουριστικών προορισμών αν αναλογιστεί κανείς τη φθίνουσα εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην πρωτεύουσα επί σειρά ετών. Τόσο οι μήνες της θερινής περιόδου, τόσο και το δίμηνο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου παρουσίασαν υψηλότερες πληρότητες και πελατεία που χαρακτηρίζεται σχετικά ποιοτική.

**Πίνακας 3.4.**  
**Κίνηση Αεροδρομίων**

<b>ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 2004/2005</b>			
<b>ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>%05/04</b>
ΑΘΗΝΑ	2.372.914	2.681.747	13
ΖΑΚΥΝΘΟΣ	263.773	247.000	-6,4
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	966.149	993.563	2,8
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	619.129	628.268	1,5
ΚΕΡΚΥΡΑ	452.460	457.112	1
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	85.388	79.806	-6,5
ΚΩΣ	329.981	318.624	-3,4
ΜΥΤΙΛΗΝΗ	41.039	39.031	-4,9
ΡΟΔΟΣ	615.568	629.231	2,2
ΧΑΝΙΑ	293.781	306.951	4,5
ΧΙΟΣ	9.341	7.909	15,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6.049.523</b>	<b>6.389.242</b>	<b>5,6</b>

Πηγή: ΙΤΕΠ

Εξίσου ικανοποιητικά με τον εισερχόμενο κινείται και ο εσωτερικός τουρισμός με τα μεγάλα τουριστικά γραφεία να αναφέρουν ποσοστά της τάξης του 25% - 30% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά.

- **Η ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας ως χώρα προορισμού.**

### **Η έρευνα του παγκόσμιου συμβουλίου ταξιδιών και τουρισμού.**

Η σημερινή εικόνα του ελληνικού τουρισμού παρουσιάζεται με σαφήνεια στην έρευνα που παρουσίασε τον Ιανουάριο του 2005 το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (W.T.T.C). Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού προϊόντος, όπως αποτυπώνεται στο σύστημα Competitiveness Meter βαθμολογείται με κόκκινο στο δείκτη που αφορά τις τιμές. Συγκεκριμένα βρίσκεται στην 93<sup>η</sup> θέση, έχοντας δείκτη 29. Αντίστοιχα χαμηλός είναι ο βαθμός ανταγωνιστικότητας αναφορικά με τις υποδομές όπου η Ελλάδα κατατάσσεται στην 76<sup>η</sup> θέση με δείκτη 47, το περιβάλλον όπου βρίσκεται στην 75<sup>η</sup> θέση με δείκτη 57 και η προσβασιμότητα (69 η θέση). Η Ελλάδα λαμβάνει «πράσινο» φως δηλαδή υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας στους δείκτες τεχνολογία (35<sup>η</sup> θέση με δείκτη 94), ανθρώπινοι πόροι (25<sup>η</sup> θέση με δείκτη 85), καθώς και στον δείκτη που αφορά την κοινωνική διάσταση του τουρισμού (33<sup>η</sup> θέση με δείκτη 70). Ο δείκτης τουριστικής δραστηριότητας ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, που είναι ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς περιλαμβάνει αφίξεις, αναχωρήσεις, αριθμό ταξιδιών κτλ, δεν είναι διαθέσιμος λόγω έλλειψης πρόσφατων σχετικών στατιστικών στοιχείων.

Ενδιαφέροντα συμπεράσματα προκύπτουν από την σύγκριση των αποτελεσμάτων της Ελλάδας με τις ανταγωνίστριες χώρες και κυρίως την Αίγυπτο, την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Τουρκία. Αναφορικά με τον δείκτη ανταγωνιστικότητας τιμών η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση ενώ στις δύο πρώτες θέσεις βρίσκονται η Αίγυπτος και η Τουρκία. Σημειώνεται ότι ο δείκτης διαμορφώνεται από τις τιμές των ξενοδοχείων, την αγοραστική δύναμη και τους φόρους σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Όσον αφορά τον δείκτη των τουριστικών υποδομών η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση (47,13), παρά τα δημόσια έργα που έγιναν ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Στην κατηγορία αυτή προηγείται η Αίγυπτος (53,03) και ακολουθεί η Ισπανία (52,06). Παράμετροι που διαμορφώνουν τον παραπάνω δείκτη είναι η αναλογία μήκους οδικού δικτύου πληθυσμού, η πρόσβαση σε κέντρα υγείας(ποσοστό πληθυσμού) και η πρόσβαση σε πόσιμο νερό(ποσοστό πληθυσμού). Ως πηγή για τα παραπάνω στοιχεία χρησιμοποιείται η Παγκόσμια Τράπεζα και ειδικότερα οι δείκτες παγκόσμιας ανάπτυξης.

Στον δείκτη τουριστικής δραστηριότητας ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα η Ελλάδα δεν βαθμολογείται, λόγω ελλείψεως στοιχείων, όπως και η Πορτογαλία. Οι υπόλοιπες τρεις χώρες κυμαίνονται περίπου στον μέσο όρο.

Αναφορικά με τον δείκτη Ανθρωπίνων πόρων, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 3<sup>η</sup> θέση με βαθμολογία 85. Στην κορυφή βρίσκονται η Πορτογαλία και η Ισπανία με 92 πόντους. Ο παραπάνω δείκτης διαμορφώνεται από παραμέτρους

δημογραφικών στοιχείων, όπως ο συνολικός πληθυσμός και ο μέσος όρος ζωής, καθώς και στοιχεία για το ποσοστό απασχόλησης, βασικής εκπαίδευσης, το ποσοστό αναλφάβητων, την επιμόρφωση και στοιχεία για δεξιότητες ή ειδικότητες.

Στον δείκτη που αφορά το περιβάλλον η Ελλάδα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο όρο (56,80), ενώ την καλύτερη θέση καταλαμβάνει η Ισπανία (89,73). Αυτός ο δείκτης καταγραφεί τον βαθμό ευαισθησίας και μέριμνας κάθε κυβέρνησης ως προς τις περιβαλλοντικές πτυχές της ανάπτυξης, μέσω παραμέτρων όπως οι συγκεντρώσεις πληθυσμού, οι εκπομπές καυσαερίων και φυσικά η επικύρωση και εφαρμογή των διεθνών περιβαλλοντικών συνθηκών και συμβάσεων.

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον δείκτη τεχνολογίας μεταξύ των 5 ανταγωνιστριών μεσογειακών χωρών, με βαθμολογία 94,24. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει υπόψη του την ανάπτυξη κάθε χώρας σε σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές σε τομείς όπως, οι τηλεφωνικές γραμμές, οι συνδέσεις Internet και οι εξαγωγές σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

### **3.2. Μάκρο- περιβάλλον.**

Το μάκρο- περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες και καταστάσεις οι οποίες είναι δεδομένες και ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το σε ποιο

κλάδο δραστηριοποιούνται. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, όμως το αντίστροφο δεν ισχύει, δηλαδή οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να τους επηρεάσουν και να τους διαμορφώσουν, απλά είναι γνώστες αυτών και δρουν ανάλογα ώστε να απολαμβάνουν τα μεγαλύτερα οφέλη και να αποφεύγουν τις «κακοτοπιές».

Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι οι παράγοντες και οι συνθήκες που ισχύουν για το μάκρο-περιβάλλον δεν μπορούν να εκτιμηθούν με ακρίβεια, αφού όλα εξελίσσονται και μεταβάλλονται ταχύτατα. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν και οφείλουν να παρακολουθούν αυτές τις μεταβολές έτσι ώστε να προσαρμόζουν την εκάστοτε στρατηγική τους.

Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες του μάκρο-περιβάλλοντος και είναι οι πολιτικοί (**Political**), οι οικονομικοί (**Economic**), οι κοινωνικοπολιτιστικοί (**Sociocultural**) και οι τεχνολογικοί (**Technological**). Από τα αρχικά των αγγλικών τους όρων προκύπτει η ονομασία της **PEST Ανάλυσης**.

### **3.2.1. Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς και τη στάση της Κυβέρνησης απέναντι στις επιχειρήσεις.



Το πολιτικό κλίμα της Ελλάδας μπορεί να θεωρηθεί καλό, από την άποψη ότι επικρατεί σταθερότητα και δεν υπάρχει κάποιο σενάριο ή ανησυχία για επερχόμενες αναπάντεχες μεταβολές αυτής της κατάστασης. Επιπλέον, η Ελλάδα είναι μέλος της Ε.Ε. γεγονός που λειτουργεί σαν εγγυητής αυτής της σταθερότητας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η πολιτική κατάσταση της Ελλάδας είναι σταθερή, όμως αυτό δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων όλων των κλάδων και ειδικότερα των τουριστικών μιας και αυτό εξετάζουμε στην παρούσα εργασία.

Ο τουριστικός κλάδος ήταν παραγκωνισμένος και εξελισσόταν χωρίς προοπτική και στρατηγικό όραμα. Η κυβερνήσεις δεν διέθεταν ολοκληρωμένη τουριστική πολιτική που θα στόχευε στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας του ελληνικού τουρισμού. Βέβαια, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι πλέον γίνονται σημαντικές προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.

Στα πλαίσια της κυβερνητικής πολιτικής έχουν δημιουργηθεί φορείς όπως το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, ο ΕΟΤ και άλλοι, που καθένας ξεχωριστά αλλά και σε συνεργασία, προσπαθούν να ενισχύσουν την τουριστική δραστηριότητα. Στόχος τους είναι η χάραξη μίας τουριστικής στρατηγικής και επιτυχημένη προβολή της Ελλάδας σε ολόκληρο τον κόσμο ως έναν από τους καλύτερους και ασφαλέστερους τουριστικούς προορισμούς.

Στα πλαίσια της κυβερνητικής πολιτικής και των παραπάνω τουριστικών κρατικών φορέων, που αποστολή τους είναι η δρομολόγηση καίριων ζητημάτων που αφορούν στον τουρισμό, έχουν γίνει τα εξής σημαντικά «βήματα»:

Ακολουθείται μία καλά οργανωμένη επικοινωνιακή στρατηγική που φέρει σε επαφή τουριστικούς φορείς της χώρας μας τους ομόλογους τους άλλων χωρών. Ενισχύονται οι σχέσεις με χώρες που αποτελούν σημαντική τουριστική εισροή για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη σχέσεων με την Κίνα, επ' αφορμής και της ανάληψης της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων(2008) ακριβώς μετά από την επιτυχημένη διοργάνωση της χώρας μας. Συγκεκριμένα η χώρα μας τυγχάνει πλέον μεγάλης προβολής στην Κίνα και γίνονται προσπάθειες για δημιουργία απευθείας πτήσης που θα συνδέει τις δύο χώρες.

Πρέπει, όμως στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι πολύ σημαντική είναι η όλη προσπάθεια που διενεργείται για την προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό. Αναλυτικότερα, σε όλες τις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν αναρτηθεί αφίσες που εμφανίζουν την Ελλάδα και δίνουν το μήνυμα ότι η Ελλάδα είναι ένας από τους ιδανικότερους τουριστικούς προορισμούς. Επίσης, στα πλαίσια της αυτής της διαφημιστικής καμπάνιας της χώρας μας, έχουν ανοίξει πολλά τουριστικά γραφεία σε πολλές χώρες του κόσμου, έχουν δημιουργηθεί αξιόλογα διαφημιστικά και ενημερωτικά φυλλάδια για τους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας και επίσης μέσω του διαδικτύου γίνεται μία εξίσου αξιόλογη προσπάθεια για προβολή της χώρας μας.

Παρακάτω θα γίνει λόγος για κάποιες άλλες παραμέτρους που είναι στην αρμοδιότητα κρατικών φορέων, που όμως δεν έχουν, ακόμη, τύχει ιδιαίτερης προσοχής και δεν έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες για την επίλυσή τους.

- Το ΥΠΕΧΩΔΕ πρέπει να προβεί σε ρύθμιση των πολεοδομικών εκκρεμοτήτων που ταλανίζουν τα περισσότερα ελληνικά ξενοδοχεία.
- Το Υπουργείο Μεταφορών θα πρέπει να αναλάβει δράση για την αναβάθμιση των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας και ενδεχομένως τη δημιουργία και νέων αεροδρομίων όπου χρειάζεται.
- Η καλύτερη αξιοποίηση των Κοινοτικών Πακέτων Στήριξης έτσι ώστε να δοθεί η ευκαιρία στα ελληνικά ξενοδοχεία να εκσυγχρονιστούν και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.
- Τροποποίηση του νομοθετικού πλαισίου για τις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έτσι ώστε να απολαμβάνουν περισσότερα προνόμια, επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις.
- Εξομάλυνση της φορολογίας. Η φορολογία είναι ιδιαίτερα υψηλή στον τουριστικό κλάδο με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται πολύ οι τουριστικές επιχειρήσεις. Μάλιστα, σύμφωνα με δήλωση του προέδρου του ΣΕΤΕ υπάρχουν σενάρια για αύξηση της έμμεσης φορολογίας και συγκεκριμένα για μετάταξη των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών από τον χαμηλό συντελεστή ΦΠΑ (8%) στον υψηλό 18%. Εάν συμβεί

κάτι τέτοιο τότε είναι σίγουρο ότι θα αποτελέσει ισχυρό πλήγμα για τουριστικές επιχειρήσεις και αναμφισβήτητα θα επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ξενοδοχείων.

- Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα. Η συνεργασία αυτή είναι επιτακτική έτσι ώστε να εξασφαλιστούν τα καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως χρηματοδότηση και επένδυση, ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, έρευνα και προγραμματισμό, εκπαίδευση και επιμόρφωση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των υποδομών, τεχνολογικές καινοτομίες, marketing και διαφήμιση κ.α.

Επομένως πρέπει ακόμη να γίνουν αρκετές ενέργειες έτσι ώστε να προστατέψουμε και εκμεταλλευτούμε το συγκριτικό μας πλεονέκτημα έναντι άλλων χωρών όσον αφορά στον τουρισμό. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα δεν είναι άλλο από τη φύση, τις παραλίες, τα νησιά, τους αρχαιολογικούς τόπους, τους παραδοσιακούς οικισμούς κ.α.

### **3.2.2. Οικονομικό περιβάλλον.**

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές και η κατάστασή του έχει ποικίλες επιπτώσεις σε όλες τις επιχειρήσεις μίας χώρας.

Επί σειρά πολλών ετών, η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας επιδρούσε αρνητικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα, καθότι υπήρχε υψηλός πληθωρισμός, υψηλά επιτόκια, μεγάλο δημόσιο χρέος κλπ. Τα τελευταία χρόνια γίνονται σοβαρές προσπάθειες σταθεροποίησης και αναχαίτισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

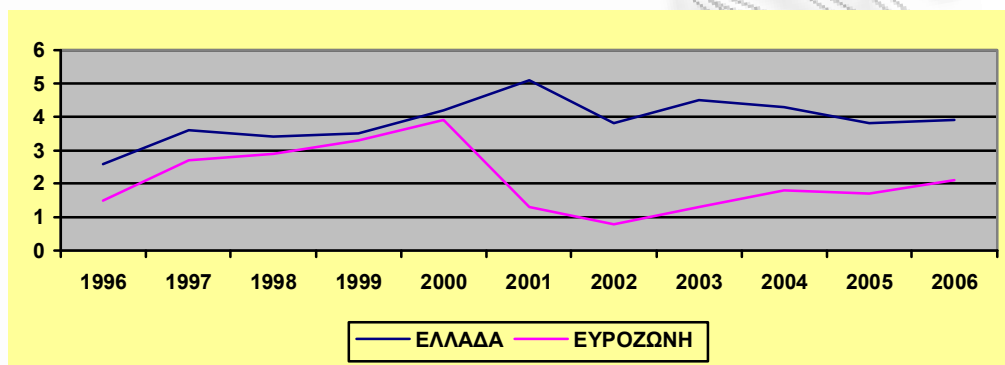
Παρακάτω παρατίθενται κάποια οικονομικά στοιχεία τα οποία σκιαγραφούν την πορεία της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια, καθώς και την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας στο παρόν.

- **Ρυθμός ανάπτυξης**

Η Ελλάδα στο πρώτο τέταρτο του έτους 2006 έχει πετύχει ρυθμό ανάπτυξης 4%, ενώ την ίδια περίοδο το 2005 ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν 3,4%. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελλάδας είναι από τους μεγαλύτερους τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στην Ευρωζώνη, αφού ο μέσος όρος ρυθμού ανάπτυξης είναι 1,6% και 1,3% αντίστοιχα.

Το αξιοσημείωτο είναι ότι η Ελλάδα κατόρθωσε να διατηρήσει τον υψηλό αυτό ρυθμό ανάπτυξης παρά την εκτόξευση της τιμής του πετρελαίου, παρά την ανάπτυξη παραοικονομίας στην Ευρωζώνη και παρά τις δυσοίωνες προβλέψεις ότι η Ελλάδα μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες δεν θα ήταν ικανή να διατηρήσει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η πορεία του ρυθμού ανάπτυξης της Ελλάδας σε σύγκριση με αυτή της Ευρωζώνης.



**Διάγραμμα 3.1.**  
**Ρυθμός ανάπτυξης Ελλάδας**

Στα πλαίσια της Κυβερνητικής Οικονομικής Πολιτικής και σύμφωνα με έκθεση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, τα έσοδα του κράτους κατά το πρώτο τετράμηνο του 2006 αυξήθηκαν κατά 12% ποσοστό που υπερβαίνει κατά πολύ τον στόχο του 6,5%. Αυτό ήταν αποτέλεσμα του προγράμματος δράσης της Κυβέρνησης το οποίο στόχευσε στην πάταξη της φοροδιαφυγής, στην μείωση των γενικών Κυβερνητικών δαπανών, στην τροποποίηση των αυξήσεων των μισθών και συντάξεων κ.α.

- **Θετικά οικονομικά στοιχεία.**

**Πίνακας 3.5.****Θετικά οικονομικά στοιχεία**

	2003	2004	2005	2006
Ρυθμός αύξησης ΑΕΠ	4,6%	4,7%	3,7%	3,8%
Ρυθμός αύξησης εξαγωγών	1,0%	11,5%	5%	6,8%
Πληθωρισμός	3,4%	2,9%	3,5%	3,2%
Ρυθμός αύξησης απασχόλησης	1,3%	2,9%	3,5%	3,2%
Δείκτης ανεργίας	10,4%	11,0%	10,4%	9,8%
Ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας	3,2%	1,7%	2,2%	2,4%
Δημόσιο έλλειμμα, % of GDP	5,7%	6,9%	4,5%	2,6%
Δημόσιο χρέος ως % του ΑΕΠ	107,8%	108,5%	107,5%	104,3%

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, το Δημόσιο Έλλειμμα μειώθηκε από 6,9% που ήταν το 2004 σε 4,5% το έτος 2005. Επίσης, η ανεργία μειώθηκε από 11% που ήταν το 2004 σε 10,4% το 2005, παρά το γεγονός ότι κάποιοι οικονομικοί αναλυτές έλεγαν ότι η μείωση που είχε σημειωθεί κατά το προηγούμενο έτος θα ήταν πρόσκαιρη λόγω της προετοιμασίας των έργων των Ολυμπιακών Αγώνων.

- **Στρατηγική γεωγραφική θέση της Ελλάδας.**

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας είναι πολύ σημαντική, αφού βρίσκεται στο σταυροδρόμι όπου συναντιέται η Δύση με την Ανατολή και η Μεσόγειος με τα Βαλκάνια. Η θέση της αυτή την καθιστά ως το ιδανικό τόπο για επενδύσεις και ανάπτυξη του εμπορίου.

Στην Ελλάδα βρίσκεται η έδρα πολλών σημαντικών πολυεθνικών εταιρειών, όπως Toyota, Siemens, Ernst & Young, Coca Cola Co., Diageo, κ.α. οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλες τις βαλκανικές χώρες και όλη τη Μεσόγειο.

Αξίζει να αναφέρουμε και τη επενδυτική δραστηριότητα της Ελλάδας στις Βαλκανικές χώρες, ενέργεια η οποία έχει συμβάλει στην ανάπτυξη και σταθερότητα των οικονομιών των χωρών αυτών. Συγκεκριμένα οι επενδύσεις της Ελλάδας σε χώρες της Ν.Α. Ευρώπης, την τελευταία δεκαετία, ξεπερνούν τα € 8 δις. Επίσης, η Ελλάδα έχει κάνει τις σημαντικότερες επενδύσεις που έχουν γίνει στην Αλβανία, Βουλγαρία και FYROM και συγκαταλέγεται στους τρεις σημαντικότερους επενδυτές στην Ρουμανία.

Άλλα σημαντικά γεγονότα τα οποία είναι απόρροια της σημαντικής γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας, είναι :

- Η υπογραφή συμφωνίας, τον Ιούνιο του 2005, με την Ρωσία και την Βουλγαρία για την κατασκευή αγωγού πετρελαίου (oil pipeline) που θα



συνδέει τη Νεκρά Θάλασσα με τη Μεσόγειο, γεγονός που θα συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του κόστους της μεταφοράς του πετρελαίου.

- Υπογραφή συμφωνίας με την γειτονική Ιταλία για την κατασκευή αγωγού (gas pipeline) που θα συνδέει τις δύο χώρες.

### **Επιχειρηματικοί τομείς με προοπτικές ανάπτυξης.**

- **Ναυτιλία.**

Ο ελληνικός στόλος μετρά πάνω από 3800 πλοία και 260 νέα πλοία βρίσκονται υπό κατασκευή. Είναι ένας από τους μεγαλύτερους της Ευρώπης και ο 5<sup>ος</sup> σημαντικότερος παγκοσμίως, και συνεχίζει συνεχώς να αναπτύσσεται.

Το 2004 η εμπορική ναυτιλία συνείσφερε στην ελληνική οικονομία πάνω από €12 δις.

- **Τραπεζικός κλάδος.**

Οι επιδόσεις των ελληνικών τραπεζών συγκαταλέγονται ανάμεσα στις κορυφαίες της Ευρώπης. Οι λειτουργίες των ελληνικών τραπεζών στην

ευρύτερη περιοχή, που εκτείνεται από την Ν.Α. Ευρώπη ως την Πολωνία, αυξάνονται με διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης κάθε χρόνο.

Οι πέντε μεγαλύτερες τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Εμπορική Τράπεζα, Alpha Bank, EFG Eurobank Ergasias) σημείωσαν κέρδη μετά φόρων €124 δις , αυξημένα κατά 13,86% από το προηγούμενο οικονομικό έτος.

- **Εμπόριο**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας που είδαν το φως της δημοσιότητας στις 26 Απριλίου 2006, τους δύο πρώτους μήνες του χρόνου η αξία των εξαγωγών ανήλθε στα €2305 εκατομμύρια, ενώ πέρυσι την ίδια περίοδο το ίδιο ποσό ήταν μόνο € 1951 εκατομμύρια, δηλαδή σημειώθηκε αύξηση 21,2%, που είναι μία από τις μεγαλύτερες αυξήσεις εξαγωγών ανάμεσα στις χώρες της Ευρωζώνης.

- **Τουρισμός**

Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση στον τουρισμό και ετησίως υποδέχεται πάνω από 12 εκατομμύρια επισκέπτες, που σημαίνει ότι σε κάθε κάτοικο της Ελλάδας αντιστοιχεί πάνω από ένας τουρίστας.

Οι τουριστικές υποδομές της χώρας έχουν αναβαθμιστεί σαν αποτέλεσμα της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα και πλέον συναντούν τις διεθνείς προδιαγραφές. Η Ελλάδα έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια να κάνει αισθητή την παρουσία της και έχει ενταχθεί με μεγάλη επιτυχία στον τουριστικό χάρτη, σημαντική είναι οι προσπάθειες προβολής της Ελλάδας σε ολόκληρο τον κόσμο. Το πρώτο εξάμηνο του 2005 οι διεθνείς αφίξεις, σύμφωνα με στοιχεία του Αεροδρομίου Ελ. Βενιζέλος, αυξήθηκαν κατά 8%.

- ο **Επενδυτικές ευκαιρίες.**

Ο τουριστικός τομέας αποτελεί έναν από τους κυριότερους πόρους πλούτου της Ελλάδας και συνεισφέρει περίπου το 17% του ΑΕΠ, επίσης παρέχει την ευκαιρία για απασχόληση σε μεγάλο τμήμα του πληθυσμού (περίπου 700.000 θέσεις εργασίας ετησίως) και συμβάλλει κατά πολύ στην ανάπτυξη της περιφέρειας.

Οι Ολυμπιακές εγκαταστάσεις είναι μία σημαντικότερη κληρονομιά για τη χώρα μας και δίνουν την δυνατότητα εκμετάλλευσης αυτών για διάφορους σκοπούς, όπως αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις. Εξάλλου η Επιτροπή Αξιοποίησης Ολυμπιακών Ακινήτων διαβεβαιώνει ότι θα γίνουν οι καλύτερες ενέργειες έτσι ώστε οι Ολυμπιακές Εγκαταστάσεις να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο και να συμβάλουν στην τόνωση της οικονομίας και του τουρισμού της χώρας.

- ο **Οικονομία και τουρισμός.**

### **Τιμή πετρελαίου.**

Σε έρευνα που προέβησαν από κοινού ο ΣΕΤΕ και το Εργαστήριο Κλαδικών Ερευνών και Αναλύσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, διαπιστώθηκε ότι η τουριστική οικονομία καταφέρνει να ξεπερνά σχετικά εύκολα τις πετρελαϊκές κρίσεις και να δικαιώνει την άποψη όσων υποστηρίζουν ότι ο τουρισμός είναι από τους σημαντικότερους μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Οι μέχρι τώρα άμεσες επιδράσεις της τιμής του πετρελαίου στο διεθνή τουρισμό ήταν περιορισμένες, ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι και σε παρόμοιες κρίσεις στο παρελθόν είχαν σημειωθεί υψηλοί ρυθμοί αύξησης των διεθνών αφίξεων.

Παρά το γεγονός ότι η τιμή του πετρελαίου, κατά το 2006, αυξήθηκε από \$55 σε \$75 ο τουρισμός της Ελλάδας κατά το πρώτο εξάμηνο σημείωσε αύξηση περίπου 8,5% σε σχέση με την ίδια περίοδο το προηγούμενο έτος. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τα στοιχεία αφίξεων του αεροδρομίου Ελ. Βενιζέλος πιο ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής του πετρελαίου ήταν οι Γερμανοί και πιο «ανθεκτικοί» οι Αμερικάνοι.

Δεν πρέπει να παραβλέπουμε, όμως, το γεγονός ότι οι πετρελαϊκές κρίσεις ασκούν σοβαρές πιέσεις στο εισόδημα και επομένως στην αγοραστική δύναμη

των καταναλωτών τόσο της χώρας μας όσο και των υπόλοιπων χωρών από τις οποίες προέρχονται οι περισσότεροι πελάτες των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, οπότε θα πρέπει να γίνουν εντεταμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η Ελλάδα.

### 3.2.3. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

#### Η απασχόληση στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας, το ποσοστό απασχόλησης στην Ελλάδα, κατά το έτος 2005, ανήλθε στο 60,1%, όμως και πάλι ήταν κάτω του μέσου όρου της απασχόλησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και της Ευρωζώνης.

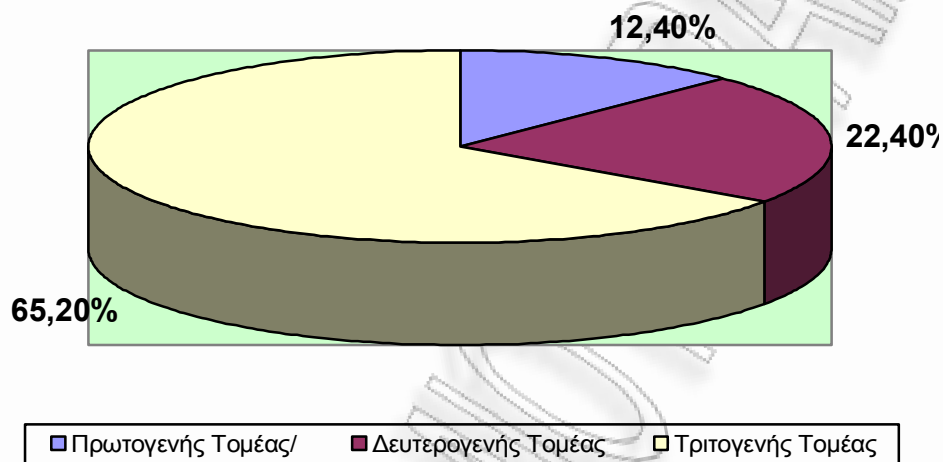
Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 3.6.**

#### Ποσοστό απασχόλησης.

	Έτος 2005
Ελλάδα	60,1%
Ευρωπαϊκή Ένωση	63,8%
Ευρωζώνη	63,5%.

Η κατανομή των εργαζομένων, στην Ελλάδα, στους τρεις τομείς της οικονομίας έχει ως εξής:



**Διάγραμμα 3.2**

**Κατανομή εργαζομένων στους τρεις τομείς της οικονομίας στην Ελλάδα**

Ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 είχαν ως εξής:

**Πίνακας 3.7.**

**Απασχόληση στους τρεις τομείς της οικονομίας.**

Πρωτογενής τομέας / Γεωργία	4,9%
Δευτερογενής τομέας/ Βιομηχανία	27,5%
Τριτογενής τομέας / Υπηρεσίες	67,6%

Τα χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης σημειώθηκαν στην Πολωνία με 52,8% , στην Μάλτα με 53,9% , στην Ουγγαρία με 56,9% , στην Ιταλία με 57,6% , και στη Σλοβακία με 57,7%.

Αντίθετα, τα υψηλότερα ποσοστά σημειώθηκαν στην Δανία με 75,9% , στην Ολλανδία με 73,2% , στη Σουηδία με 72,5% και στη Μ. Βρετανία με 71,7%.

Όσον αφορά στην απασχόληση γυναικών και ανδρών, τα στοιχεία που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

### Πίνακας 3.8.

#### Ποσοστά απασχόλησης (Γυναικών – Ανδρών)

	Ελλάδα	Ευρωπαϊκή Ένωση	Ευρωζώνη
Γυναίκες	46,1%	56,3%	55,2%
Άνδρες	74,2%	71,3%	71,8%

Επιπλέον, στην Ελλάδα το ποσοστό των εργαζομένων σε μερική απασχόληση ανέρχεται σε 11,8% ( 10,1% για τους άνδρες και 14,3% για τις γυναίκες). Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη των 25 ανήλθε στο 14,5% και στην Ευρωζώνη στο 16,2%.

Σε ότι αφορά στο μακροπρόθεσμο δείκτη ανεργίας (πάνω από ένα έτος) στην Ελλάδα ανήλθε στο 5,1% το έτος 2005, ενώ στην Ευρώπη των 25 ανήλθε στο 4,1% και στην Ευρωζώνη στο 4%.

Ειδικότερα, για τους άνδρες στην Ελλάδα, ο μακροπρόθεσμος δείκτης ανεργίας ανήλθε στο 2,6% ενώ για τις γυναίκες ανήλθε στο 8,9%.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ για την απασχόληση το 2006, το 43,1% των απασχολούμενων στην Ελλάδα ανήκει στις ηλικίες 55 έως 65 ετών. Το ποσοστό ανεργίας στις ηλικίες αυτές είναι μόλις 3,4%. Αντίθετα, στις ηλικίες 25-54 ετών το ποσοστό ανεργίας είναι 8,9% και στις νεότερες ηλικίες 25,3%. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην 80<sup>η</sup> θέση, βάσει του δείκτη ευχέρειας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με μελέτες του ΟΟΣΑ του ΙΟΒΕ και της Alpha Bank, μερικοί παράγοντες που συντηρούν το υψηλό ποσοστό ανεργίας είναι οι εξής:

- Το εργατικό πλεόνασμα που δημιουργείται στον αγροτικό τομέα, λόγω των χαρακτηριστικών του, όπως είναι η άρνηση μετακίνησης.
- Τα χαρακτηριστικά του πλεονάζοντα εργατικού δυναμικού στον αγροτικό τομέα δεν ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας του τριτογενή τομέα.
- Η μείωση της απασχόλησης στον τομέα της μεταποίησης, στον οποίο παρατηρείται αναδιάρθρωση της παραγωγής σε όρους συντελεστών παραγωγής. Δηλαδή η παραγωγή του μεγαλύτερου μέρους των εγχώριων επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται από ένταση τεχνολογίας και ένταση ανθρώπινου κεφαλαίου, παρά έντασης εργασίας.



- Η απασχόληση στον τριτογενή τομέα που έχει προσεγγίσει υψηλά ποσοστά στο σύνολο της απασχόλησης συγκριτικά με άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες.
- Η αύξηση των εισαγωγών με μεγαλύτερο ρυθμό σε σύγκριση με τις εξαγωγές και τη μεταβολή του ΑΕΠ.
- Η εξέλιξη των ρυθμών μεταβολής της απασχόλησης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η σημαντική τεχνολογική υστέρηση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η δυσοίωση προοπτική τους σε όρους ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης, έναντι των αντίστοιχων άλλων περιφερειακών οικονομιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ο βραδύς τεχνολογικός εκσυγχρονισμός της παραγωγής και η περιορισμένη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην Ελλάδα, είναι απόρροια διαρθρωτικών και θεσμικών αδυναμιών του παραγωγικού συστήματος της χώρας.
- Το μικρό μέγεθος απασχόλησης των ελληνικών επιχειρήσεων, η παραδοσιακή οργάνωση και παραγωγική εξειδίκευση έντασης εργασίας και χαμηλής προστιθέμενης αξίας, δυσχεραίνουν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό με αποτέλεσμα αρνητικές επιδόσεις ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης.

- Η κινητικότητα της εργασίας από κλάδο σε κλάδο, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από περιοχή σε περιοχή είναι σημαντικά περιορισμένη.
- Ο συνδυασμός του υψηλού κατώτατου μισθού, που προσδιορίζεται σε κεντρικό επίπεδο, με το πολύ υψηλό μη μισθολογικό κόστος εργασίας καθιστά την απασχόληση των νεοεισερχομένων στην αγορά εργασίας απαγορευτική.
- Το υψηλό κόστος και οι περίπλοκες διαδικασίες των προσλήψεων και απολύσεων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αποτελούν βασικό παράγοντα που ενισχύει την τάση για την παράνομη πρόσληψη εργαζομένων και για την ανάπτυξη της παράλληλης οικονομίας, η οποία αντί να μειώνεται φαίνεται να αυξάνεται τα τελευταία χρόνια.

#### **Απασχόληση στον τουρισμό.**

Σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΤΕ τον Φεβρουάριο του 2003, ένας στους πέντε Έλληνες απασχολείται στον τουρισμό. Μάλιστα τώρα που ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει μπει σε τροχιά ανάπτυξης μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μπορεί να δημιουργήσει νέες βιώσιμες ευκαιρίες απασχόλησης. Σύμφωνα με τη ίδια μελέτη του ΣΕΤΕ, έως το 2010 εκτιμάται ότι ο τομέας του τουρισμού θα καταφέρει να απορροφήσει το 35% των ανέργων της χώρας.

Η απασχόληση στον τουρισμό δίνει την ευκαιρία σε πολλά άτομα να επανενταχθούν στην αγορά εργασίας, δίνει την δυνατότητα σε νεαρά άτομα να

εισέλθουν σε αυτήν, καθώς επίσης και δίνει την ίδια δυνατότητα και σε άτομα χαμηλής ειδίκευσης.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον τουρισμό στην Ελλάδα είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, η μεγάλη διάρκεια της ημέρας, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων, η φυσική κούραση και τα ψυχολογικά εμπόδια.

#### **3.2.4. Τεχνολογικό περιβάλλον.**

Η τεχνολογία τα τελευταία χρόνια σημειώνει αλματώδη πρόοδο σε όλους τους τομείς, επομένως εξαίρεση δεν αποτελούν και οι τεχνολογίες που έχουν εφαρμογή στον τουριστικό κλάδο και ειδικότερα στα ξενοδοχεία και αναβαθμίζουν τόσο την ποιότητά του όσο και βοηθούν στην προβολή και προώθησή του.

Αναμφισβήτητη η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει συμβάλλει πολύ στον τουριστικό κλάδο. Τόσο τα ξενοδοχεία όσο και τα τουριστικά πρακτορεία με τη δημιουργία των official sites τους επιτυγχάνουν πολλές on line κρατήσεις και πωλήσεις τουριστικών πακέτων αντίστοιχα. Σύμφωνα με στοιχεία του Center for Regional and Tourism Research, κατά το 2004 οι on line κρατήσεις αυξήθηκαν κατά 34% σε σχέση με το 2003 και οι εν λόγω πωλήσεις έφθασαν τα 17 δις ευρώ ποσοστό 7,1% επί του συνόλου των πωλήσεων. Οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου συνεχίζουν να αυξάνονται συνεχώς και πλέον κατανοούμε ότι

το διαδίκτυο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση και πώληση των τουριστικών προϊόντων.

Σημαντική συμβολή, πέραν του internet στην απλοϊκή του μορφή και έννοια, έχει και η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων (CRS), τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις να διεισδύουν σε νέες αγορές και να προωθούν τα προϊόντα τους παγκοσμίως με όχι ιδιαίτερα υψηλό κόστος.

Πέραν της εφαρμογής των τεχνολογικών επιτευγμάτων στις πωλήσεις των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, σημαντική βοήθεια παρέχουν οι νέες τεχνολογίες στη λειτουργία και οργάνωση της τουριστικής –ξενοδοχειακής- επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, δίνεται η δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ όλων των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, έχουν αναπτυχθεί προγράμματα για έλεγχο των αποθηκών, των αποθεμάτων και παραγγελιών, δεν πρέπει βέβαια να παραλείψουμε να αναφέρουμε την σημαντική συμβολή της μηχανοργάνωσης των λογιστηρίων.

### **3.3. Τουρισμός στην Ιθάκη - τάσεις**

Η Ιθάκη αποτελεί έναν τουριστικό προορισμό της χώρας μας, κατά βάση καλοκαιρινό.

Μέχρι πριν μία δεκαετία περίπου, δεν αποτελούσε ιδιαίτερα δημοφιλή προορισμό διακοπών, και κατά συνέπεια η τουριστική κίνηση του νησιού να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Με το πέρασμα των χρόνων άρχισε να γίνεται γνωστή, με αποτέλεσμα να υπάρξει θετική μεταβολή στην τουριστική κίνηση.

Την Ιθάκη την επισκέπτονται κυρίως άτομα τα οποία επιθυμούν ήσυχες διακοπές π.χ. οικογένειες, ζευγάρια κλπ. Ενδείκνυται δηλαδή για ήσυχες διακοπές, όχι όμως ότι δεν είναι ιδανικός προορισμός και για όσους επιθυμούν άλλου είδους διακοπές, αφού στο νησί υπάρχει, πέραν των εστιατορίων, πλήθος καφετεριών, μπαρ, και κέντρων νυκτερινής διασκέδασης. Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν συγκαταλέγεται ανάμεσα στους κοσμοπολίτικους προορισμούς του Ιονίου.

Πρέπει σε αυτό το σημείο να διευκρινίσουμε ότι αν και αρκετά από τα ξενοδοχεία και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια παραμένουν ανοιχτά για πολλούς μήνες το χρόνο ή και ακόμη και ολόκληρο το χρόνο, εντούτοις, ως τουριστική περίοδος για την Ιθάκη νοείται η περίοδος από 1<sup>η</sup> Μαΐου (1/5) έως 31<sup>η</sup> Οκτωβρίου (31/10). Αυτό συμβαίνει διότι μεγάλο ποσοστό των τουριστών που επισκέπτεται το νησί είναι αλλοδαποί και έρχονται με πτήσεις charter στην γειτονική Κεφαλονιά και εν συνεχεία περνούν με πλοίο στην Ιθάκη. Οι πτήσεις charter πραγματοποιούνται μόνο κατά το προαναφερθέν διάστημα (1/5-31/10).

**Τουριστική υποδομή.**

Οι τουριστικές υποδομές της Ιθάκης είναι αρκετά καλές. Στο νησί υπάρχουν τέσσερα ξενοδοχεία, ένα πολυτελείας, ένα Α κατηγορίας, ένα Β κατηγορίας και ένα Γ κατηγορίας. Τα τρία πρώτα είναι εγκατεστημένα στην Ν. Ιθάκη, στην πρωτεύουσα του νησιού και το τελευταίο στη Β. Ιθάκη (εξεταζόμενη ξενοδοχειακή επιχείρηση). Επίσης υπάρχει πληθώρα ενοικιαζόμενων, εκ των οποίων τα περισσότερα είναι παράνομα. Πέραν των καταλυμάτων υπάρχουν πάρα πολλά εστιατόρια και ταβέρνες, καφετέριες, μπαρ, δύο τουριστικά γραφεία, δύο νοσοκομεία, τρία φαρμακεία, τρεις τράπεζες κ.α.

**Εξέλιξη τουριστικής κίνησης στην Ιθάκη για τα έτη 1999 – 2004.**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. η τουριστική κίνηση της Ιθάκης για τα έτη 1999- 2004 είχε διαμορφωθεί όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3.9.****Εξέλιξη τουριστικής κίνησης στην Ιθάκη**

	<b>ΑΦΙΞΕΙΣ</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ</b>	<b>ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ</b>
1999	3218		8224	
2000	3627	12,71%	9988	21,44%
2001	4193	15,60%	10394	4,06%
2002	3431	-18,17%	8350	-19,66%
2003	3761	9,61%	8749	4,77%
2004	4849	28,92%	9733	11,24%

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, από το 1999 έως το 2001 η τουριστική κίνηση αυξανόταν από έτος σε έτος όπως αυτή αντικατοπτρίζεται τόσο στις αφίξεις όσο και στις διανυκτερεύσεις . Το 2002 σημείωσε σημαντική μείωση (-18,17% στις αφίξεις και -19,66% στις διανυκτερεύσεις), σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2001). Τα έτη 2003 και 2004 η τουριστική κίνηση ανέκαμψε και πάλι και πήρε ανοδική πορεία.

Σύμφωνα με μαρτυρίες των επιχειρηματιών του νησιού, η ανοδική αυτή πορεία συνεχίστηκε και το 2005, όπου υπήρξε πολύ καλύτερη χρονιά από ότι το 2004.

#### **Διάρθρωση αφίξεων και διανυκτερεύσεων.**

Όπως φαίνεται από τους πίνακες που ακολουθούν, το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων στο νησί αντιπροσωπεύουν Έλληνες με ποσοστό 62,4% (μέσος όρος δετίας) , αμέσως επόμενοι είναι οι Άγγλοι με ποσοστό περίπου 15,9%, ακολουθούν οι Ιταλοί με περίπου 3,8%, οι Γερμανοί με 3,74%, και οι Ολλανδοί με ποσοστό 2,45%. Το 11,7% που υπολείπεται το απαρτίζουν άτομα από όλο τον υπόλοιπο κόσμο (λοιπές χώρες Ευρώπης, Αμερική, Αφρική, Ασία και Αυστραλία).

- Αφίξεις Ελλήνων.

Από το έτος 1999 έως και το έτος 2001 οι αφίξεις των Ελλήνων αυξάνονταν από έτος σε έτος. Το 2002 μειώθηκαν, άλλωστε γενικότερα το έτος 2002 υπήρξε κάμψη στην τουριστική κίνηση της Ιθάκης. Από το 2003 κι έπειτα οι αφίξεις των Ελλήνων πήραν και πάλι την ανιούσα.

- Αφίξεις Άγγλων.

Οι αφίξεις των Άγγλων παρουσιάζουν μία διακύμανση. Συγκεκριμένα, το 2000 αυξήθηκαν σε σχέση με το 1999, έπειτα το 2001 μειώθηκαν, το 2002 και πάλι αυξήθηκαν, το 2003 μειώθηκαν και τέλος, πάλι το 2004 αυξήθηκαν.

- Αφίξεις Γερμανών.

Οι αφίξεις Γερμανών αυξάνονταν από έτος σε έτος από το 1999 έως και το 2001, το 2002 σημείωσαν μία μείωση όμως τα επόμενα έτη και πάλι σημείωσαν αύξηση.

- Αφίξεις Ιταλών.

Οι αφίξεις Ιταλών σημείωναν αύξηση το 2000 σε σχέση με το 1999, για τα χρόνια που ακολούθησαν μέχρι και το 2003 μειώθηκαν σημαντικά.



- Αφίξεις Ολλανδών.

Οι αφίξεις των Ολλανδών με μικρές διακυμάνσεις υπήρξαν περίπου οι ίδιες για τα έτη 1999 – 2003. το 2004 όμως σημείωσαν σημαντική μείωση.

**Πίνακας 3.10**

**Αφίξεις σε απόλυτους αριθμούς**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ελλάδα	1980	2201	2596	2064	2610	2942
Αγγλία	615	681	552	625	447	687
Ιταλία	131	243	182	127	80	96
Ολλανδία	92	95	119	105	102	36
Γερμανία	119	150	171	127	137	157

**Πίνακας 3.11.**

**Αφίξεις σε ποσοστό**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ελλάδα	61,5%	60,7%	62%	60,15%	69,39%	60,67%
Αγγλία	19,1%	18,8%	13,16%	18,21%	11,88%	14,16%
Ιταλία	4%	6,7%	4,3%	3,7%	2,12%	1,97%
Ολλανδία	2,85%	2,6%	2,83%	3,06%	2,71%	0,7%
Γερμανία	3,7%	4,13%	4,07%	3,7%	3,64%	3,2%

Όπως φαίνεται και από τους πίνακες που παρουσιάζουν τις διανυκτερεύσεις για τα έτη 1999 – 2004, τις περισσότερες διανυκτερεύσεις τις πραγματοποίησαν οι Έλληνες επισκέπτες του νησιού, ακολουθούν οι Άγγλοι, έπειτα οι Ιταλοί, οι Γερμανοί και τέλος οι Ολλανδοί.

Πίνακας 3.12.

## Διανυκτερεύσεις σε απόλυτους αριθμούς

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ελλάδα	4544	5496	5447	4596	5623	6092
Αγγλία	1572	1798	1652	1597	891	2025
Ιταλία	603	1052	712	468	436	290
Ολλανδία	360	304	394	304	325	115
Γερμανία	449	407	669	271	472	308

Πίνακας 3.13.

## Διανυκτερεύσεις σε ποσοστό

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ σε %						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ελλάδα	55,25%	55%	52,4%	52,52%	64,27%	62,6%
Αγγλία	19,11%	18%	15,9%	18,25%	10,18%	20,8%
Ιταλία	7,33%	10,53%	6,85%	5,34%	5,02%	3%
Ολλανδία	4,38%	3,04%	3,8%	3,47%	3,71%	1,18%
Γερμανία	5,45%	4,07%	6,43%	3,1%	5,34%	3,16%

## 3.4. Μίκρο-περιβάλλον.

Όπως αναφέρθηκε και στο Β' μέρος της παρούσας εργασίας, ο όρος Μίκρο-περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες και καταστάσεις που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου. Στο τμήμα αυτό της εργασίας θα γίνει αναφορά σε εκείνες τις δυνάμεις (Ανάλυση Porter) οι οποίες επηρεάζουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συγκεκριμένα στην Ιθάκη, και που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα αυτών.

### **3.4.1. Απειλή από τους νεοεισερχόμενους.**

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Βέβαια ο βαθμός της απειλής εξαρτάται από την φραγμών εισόδου που θα καταστήσουν δύσκολη ή ανέφικτη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Οι φραγμοί αυτοί για τον ευρύτερο ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και ειδικότερα για αυτόν της Ιθάκης είναι οι εξής:

#### **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια.**

Η δημιουργία μίας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί αρκετά σημαντικά κεφάλαια τόσο για την ίδρυσή του όσο και για την περαιτέρω ανάπτυξή του, οπότε οι απαιτήσεις σε κεφάλαια κρίνονται ως έναν ισχυρό φραγμό εισόδου.

## **Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής και στους Πελάτες.**

Για όλες τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, όλων των κλάδων, η προσπάθεια να προσελκύσουν κάποια κανάλια διανομής είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Διότι προσπαθούν έμμεσα να ανταγωνιστούν τις ήδη γνωστές και καταξιωμένες υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου τους. Για τα κανάλια διανομής, ήτοι τα τουριστικά πρακτορεία, είναι παρακινδυνευμένο να εμπιστευτούν μία καινούρια ξενοδοχειακή μονάδα η οποία ακόμη δεν έχει κατορθώσει να δώσει το στίγμα της στην αγορά.

### **3.4.2. Απειλή υποκατάστατων.**

Η απειλή αυτή είναι η ισχυρότερη, δεδομένου ότι στην Ιθάκη υπάρχει πληθώρα ενοικιαζόμενων δωματίων, τόσο νόμιμων όσο και παράνομων. Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια παρέχουν μόνο τόπο διαμονής χωρίς τις λοιπές υπηρεσίες που παρέχουν τα ξενοδοχεία, εντούτοις, αποτελούν ισχυρό «ανταγωνιστή» των ξενοδοχείων, καθότι δεν είναι λίγες οι φορές – κυρίως κατά τη «χαμηλή» περίοδο- όπου πρώτα θα πρέπει να έχουν 100% πληρότητα τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και μετά να υπάρξει ζήτηση και στα ξενοδοχεία.

Επίσης, τα ενοικιαζόμενα λόγω της κατάστασης που περιγράφεται παραπάνω, κατά τη χαμηλή περίοδο καθορίζουν την ανώτατη τιμή στην οποία προσφέρουν τα δωμάτιά τους τα ξενοδοχεία.

Υποκατάστατα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε και τους υπόλοιπους προορισμούς του Ιονίου.

### **3.4.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.**

Αγοραστές είναι τόσο οι μεμονωμένοι πελάτες όσο και τα τουριστικά πρακτορεία.

Τα τελευταία έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθότι ελέγχουν ένα πολύ μεγάλο τμήμα της τουριστικής αγοράς και επομένως μπορούν να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους στις μεταξύ αυτών και των ξενοδοχείων συναλλαγών τους.

Την περίπτωση, όμως, που τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με αρκετά τουριστικά πρακτορεία τότε κατορθώνουν να εξαρτώνται λιγότερο από καθένα από αυτά.

Επιπροσθέτως, ένα ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα, εφόσον υπάρχουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, να ολοκληρωθεί προς τα πίσω και να επεκτείνει τις δραστηριότητες του με τη δημιουργία και λειτουργία δικού του τουριστικού

πρακτορείου. Οπότε και σε αυτή την περίπτωση μειώνεται ή εκμηδενίζεται η διαπραγματευτική δύναμη των λοιπών τουριστικών πρακτορείων.

Όσον αφορά στους μεμονωμένους πελάτες των ξενοδοχείων μπορούμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη διακυμαίνεται ανάλογα με την τουριστική περίοδο που διανύουμε.

Αναλυτικότερα, κατά την χαμηλή τουριστική περίοδο είναι ευκολότερο για τον πελάτη να επιβάλλει του δικούς του όρους και προτιμήσεις και να ασκήσει πιέσεις αναφορικά με την τιμή ή άλλα στοιχεία των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αντιθέτως, κατά την υψηλή τουριστική περίοδο η διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών κυριολεκτικά εκμηδενίζεται, καθώς τα ξενοδοχεία της Ιθάκης είναι λίγα σε αριθμό και επομένως κατορθώνουν αυτά να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους.

#### **3.4.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Οι προμηθευτές πρώτων υλών είναι ελάχιστοι στο νησί της Ιθάκης, επομένως εκ των πραγμάτων αποκτούν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, καθώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν πολλές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού.

Υπάρχουν, βέβαια, και προμηθευτές και εκτός της Ιθάκης στους οποίους απευθύνονται τόσο οι τουριστικές επιχειρήσεις όσο και οι επιχειρήσεις των

λοιπών κλάδων, και των οποίων (προμηθευτών) τα προϊόντα αποτελούν σημαντική εισροή για την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων.

Σημαντικό στην τελευταία περίπτωση, που οι προμηθευτές βρίσκονται εκτός Ιθάκης, είναι το γεγονός ότι επειδή οι πωλήσεις αυτών δεν αποτελούν μεγάλο ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων, συνήθως έχουν την ευχέρεια να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους στις συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις, π.χ. καθυστερούν την παραγγελία, δεν την εκτελούν καθόλου ή δεν την εκτελούν εγκαίρως ή στο σύνολό της.

Επομένως, αφού ο αριθμός των προμηθευτών και συνάμα η αγοραστική δύναμη των ξενοδοχείων μικρή, οι προμηθευτές κατορθώνουν να επηρεάζουν το λειτουργικό κόστος και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

#### **3.4.5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.**

Ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ιθάκη είναι μικρός, οι κατηγορίες αυτών δεν συμπίπτουν και επίσης και πολύ σημαντικό είναι διάσπαρτα σε όλο το μήκος του νησιού. Επομένως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των

υφιστάμενων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα έως καθόλου έντονος.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κατά την χαμηλή περίοδο, λόγω της μικρής ζήτησης η κατάσταση αυτή διαφοροποιείται λίγο. Συγκεκριμένα, αφού η τουριστική κίνηση είναι περιορισμένη τα ξενοδοχεία αναγκάζονται να μειώνουν τις τιμές τους με αποτέλεσμα σχεδόν να εξισώνονται (οι τιμές) και να εντείνεται ο ανταγωνισμός.

### **3.5. Ανάλυση ανταγωνιστών.**

Στην Ιθάκη υπάρχουν τέσσερα ξενοδοχεία:

- Ξενοδοχείο Mentor 2\*\*
- Ξενοδοχείο Omirikon 3\*\*\*
- Perantzada 1811 Art Hotel 4\*\*\*\*
- Ξενοδοχείο Nostos 2\*\*

Το ξενοδοχείο Nostos 2\*\* είναι το ξενοδοχείο που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, τα υπόλοιπα τρία αποτελούν τους ανταγωνιστές του.

Οι ανταγωνίστριες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βρίσκονται στην πρωτεύουσα της Ιθάκης, ενώ η εξεταζόμενη επιχείρηση στην Β. Ιθάκη σε απόσταση περίπου 15 χιλιομέτρων.



Από ότι φαίνεται και παραπάνω, οι κατηγορίες των ξενοδοχείων δεν συμπίπτουν, ωστόσο μπορούμε να πούμε ότι τουλάχιστον τα τρία εκ των τεσσάρων ξενοδοχείων ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Εξάιρεση αποτελεί το ξενοδοχείο Perantzada 1811 το οποίο είναι ξενοδοχείο πολυτελείας και απευθύνεται σε άλλο τμήμα αγοράς από ότι τα άλλα τρία.

### Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων

#### ➤ Ξενοδοχείο Mentor 2\*\*

Βρίσκεται στο Βαθύ, την πρωτεύουσα του νησιού. Λειτουργεί όλο τη διάρκεια του έτους και διαθέτει 36 δωμάτια.

#### Παροχές ξενοδοχείου.

- Εστιατόριο.
- Καφετερία.
- Ανελκυστήρας.
- Parking.
- Υπηρεσίες σιδερώματος.
- Συνάλλαγμα.
- Φαξ / φωτοτυπικό.
- Υπηρεσίες διαδικτύου.
- Επιτρέπονται τα κατοικίδια.

- Υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτου.
- Μαγαζί με είδη δώρων.
- Room Service.

#### **Παροχές δωματίων.**

- Μπάνιο.
- Μπαλκόνι.
- Κλιματισμός.
- Τηλεόραση.
- Τηλέφωνο.

#### ➤ **Ξενοδοχείο Omirikon 3\*\*\***

Και το συγκεκριμένο ξενοδοχείο βρίσκεται στην πρωτεύουσα της Ιθάκης. Διαθέτει 13 δωμάτια και λειτουργεί από Απρίλιο έως και Οκτώβριο και ανήκει στην κατηγορία 3\*\*\*.

#### **Παροχές ξενοδοχείου**

- Μπαρ.
- Roof Garden.
- Room Service.
- Parking.
- Δεκτές Credit Cards
- Πρόσβαση σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

- Υπηρεσίες πλυντηρίου.

#### **Παροχές δωματίων**

- Πιστολάκι.
- Ψυγείο.
- Κουζίνα.
- Mini bar.
- Video.
- Pay TV
- Τηλεόραση.
- Τηλέφωνο.
- Χρηματοκιβώτιο.
- Σύνδεση στο διαδίκτυο.

### **3.6. Θέση της επιχείρησης στην αγορά.**

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω το ξενοδοχείο Nostos μπορεί να μην διαθέτει όλες τις ανέσεις που παρέχουν οι ανταγωνιστές του, όμως αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι ότι είναι το μοναδικό ξενοδοχείο στην Β. Ιθάκη και επομένως καλείται να εξυπηρετήσει μεγάλο ποσοστό των επισκεπτών του νησιού, με συνέπεια να επιτυγχάνει σημαντικά ποσοστά πληρότητας κατά τους μήνες λειτουργίας του, με εξαίρεση τον μήνα Απρίλιο όπου η τουριστική κίνηση της Ιθάκη είναι υποτονική.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης, οι πληρότητες του ξενοδοχείου κάθε χρόνο κυμαίνονται ως εξής:

**Πίνακας 3.14.**

**Πληρότητα ξενοδοχείου ΝΟΣΤΟΣ**

Μήνες	Πληρότητες	Αριθμός δωματίων.
Απρίλιος	20%	7/32
Μάιος	95%	30/32
Ιούνιος	75%	24/32
Ιούλιος	100%	32/32
Αύγουστος	100%	32/32
Σεπτέμβριος	90%	29/32
Οκτώβριος	40%	13/32

Από ότι προκύπτει από τον πίνακα, τους μήνες αιχμής, όσον αφορά στην τουριστική κίνηση στο νησί, η επιχείρηση επιτυγχάνει σημαντικά ποσοστά πληρότητας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.

1. Ε.Σ.Υ.Ε.

2. ΙΤΕΠ.

Παυλόπουλος Π.Γ. «Το μέγεθος και η δυναμική του τουριστικού τομέα», Σεπτέμβριος 1999.

Παυλόπουλος Π.Γ. «Κλαδικά συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας». Σεπτέμβριος 2004

3. Ξενοδοχείο Νόστος.

4. Π.Ο.Ξ.

5. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών. Fact Sheet on the prospects of Greek Economy, May 2006.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.**

**(S.W.O.T.).**

Η ανάλυση SWOT επιχειρείται για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει τις ενέργειες της με τέτοιο τρόπο ώστε, να διαφυλάξει τις δυνάμεις της και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον και να βελτιώσει ή εξουδετερώσει τις αδυναμίες της καθώς και να οχυρωθεί απέναντι στις περιβαλλοντικές απειλές προκειμένου να αποφύγει τις χειρότερες συνέπειες από αυτές.

Από τις δυνάμεις της επιχείρησης προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Γενικότερα όμως η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα σημαντικό «εργαλείο» για την επιχείρηση προκειμένου να συνειδητοποιήσει την κατάσταση της όσο και την κατάσταση του περιβάλλοντός της και να βελτιώσει την απόδοση και επίδοσή της.

Επιπλέον, η ανάλυση SWOT βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αφού όπως σημειώθηκε παραπάνω, η συγκεκριμένη ανάλυση εντοπίζει στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα οποία τις περισσότερες φορές υποδεικνύουν από μόνα τους τη κατεύθυνση στρατηγικής.

## **ΔΥΝΑΜΕΙΣ.**

### **ο Υποδομές / Εγκαταστάσεις.**

Οι υποδομές του ξενοδοχείου είναι καλές και ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του. Διαθέτει, μεταξύ άλλων, εστιατόριο, πισίνα, pool bar, parking, bar, αίθουσα πρωινού, αίθουσα τηλεόρασης κλπ. Επίσης, υπάρχει και η δυνατότητα πρόσβασης για άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλες οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε άριστη κατάσταση.

### **ο Μεγάλα δωμάτια.**

Τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι από τα μεγαλύτερα σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών του και διαθέτουν πολλές ανέσεις.

### **ο Τόπος εγκατάστασης.**

Ο τόπος εγκατάστασης του ξενοδοχείου είναι πολύ σημαντικός. Βρίσκεται στη Βόρειο Ιθάκη, στο σταυροδρόμι των υπολοίπων χωριών της Β. Ιθάκης.



Επιπρόσθετα το χωριό διαθέτει λιμάνι το οποίο συνδέει την Ιθάκη με την Κεφαλονιά και την Λευκάδα. Ακόμη στο χωριό Φρίκες λειτουργούν πολλά εστιατόρια, μαγαζιά με είδη δώρων, είδη ρουχισμού, super markets, bars, καθαριστήριο κ.α.

Επιπλέον και πολύ σημαντικό είναι ότι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι το μοναδικό στην Βόρειο Ιθάκη. Όλες οι υπόλοιπες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βρίσκονται στην πρωτεύουσα του νησιού, το Βαθύ, σε απόσταση 15 χιλιομέτρων.

- **Ανακαίνιση.**

Κάθε χρόνο το ξενοδοχείο ανακαινίζει κάποια από τα τμήματά του. Αυτή την περίοδο βρίσκεται σε εξέλιξη μία πολύ μεγάλη ανακαίνιση και αναδιαμόρφωση του χώρου υποδοχής και κάποιων συμπληρωματικών αλλαγών στα δωμάτια και τους λοιπούς κοινόχρηστους χώρους. Αλλαγή επίπλωσης κλπ.

- **Φήμη.**

Το ξενοδοχείο έχει, μετά από την πολύχρονη παρουσία του στον χώρο, αποκτήσει μία πολύ καλή φήμη γεγονός που ενισχύει την επιτυχημένη

λειτουργία του. Έχει τακτικούς πελάτες οι οποίοι συνεχώς «διαφημίζουν» το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες του σε φίλους και γνωστούς τους, με αποτέλεσμα να αυξάνει συνεχώς η πελατεία του.

- **Καλή εξυπηρέτηση πελατών.**

Σαν συνέπεια της καλής επιχειρησιακής κουλτούρας και της άριστης σχέσης μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των ιδιοκτητών εξασφαλίζεται η καλή εξυπηρέτηση των πελατών και αυτό αντανακλάται στην ευχαρίστηση των πελατών, αφού είναι γεγονός ότι ένα μεγάλο τμήμα της πελατείας είναι τακτικοί πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο κάθε χρόνο και κάποιοι από αυτούς περισσότερες από μία φορές το χρόνο.

- **Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ξενοδοχείο παρέχει καλή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες του και αυτό επιβεβαιώνεται από τους ίδιους τους πελάτες, οι οποίοι είναι οι αυστηρότεροι κριτές.

- **Επαναλαμβανόμενη πελατεία.**

Μεγάλος αριθμός από τους πελάτες του ξενοδοχείου είναι άτομα τα οποία επισκέπτονται το νησί και ειδικότερα το ξενοδοχείο σε ετήσια βάση από την πρώτη, κιάλας, χρονιά λειτουργίας του ξενοδοχείου (1986).

- **Διαφήμιση / Χρήση internet.**

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το internet τόσο για διαφήμιση όσο και για πραγματοποίηση κρατήσεων.

Λειτουργεί όμως και η έμμεση διαφήμιση, αφού είναι πάρα πολλές οι περιπτώσεις όπου πελάτες που φτάνουν στο ξενοδοχείο έχουν μάθει για αυτό, τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του από φίλους και γνωστούς τους.

- **Χρηματοοικονομική κατάσταση.**

Μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις της επιχείρησης είναι η καλή της χρηματοοικονομική κατάσταση. Συγκεκριμένα έχει καταφέρει να αποπληρώσει τα δάνεια και να τακτοποιήσει όλες τις οφειλές της προς τρίτους.

- **Επιχειρησιακή κουλτούρα.**

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι πολύ σημαντική υπόθεση για όλες τις επιχειρήσεις. Η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει καταφέρει να αναπτύξει μία κουλτούρα που δημιουργεί καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και ανάμεσα στους εργαζομένους και τους πελάτες. Η δήλωση αυτή πιστοποιείται και από το γεγονός ότι πολύ μεγάλο τμήμα της πελατείας του ξενοδοχείου είναι πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο κάθε χρόνο. Με άλλα λόγια η διοίκηση του ξενοδοχείου μέσω της κουλτούρας που έχει υιοθετήσει έχει κατορθώσει να προσφέρει ήσυχες διακοπές σε οικογενειακό κλίμα.

- **Κλιματολογικές συνθήκες.**

Το σημείο στο οποίο είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο είναι ένα από τα καλύτερα στο νησί όσον αφορά στις κλιματολογικές συνθήκες. Είναι ένα από τα δροσερότερα σημεία του νησιού για την περίοδο του καλοκαιριού.

- **Ανταλλακτήριο.**

Στο χώρο του ξενοδοχείου λειτουργεί ανταλλακτήριο κι επίσης γίνονται δεκτές οι πιστωτικές κάρτες. Το γεγονός αυτό διευκολύνει τους πελάτες του ξενοδοχείου.

- **Απόσταση από νοσοκομείο.**

Βρίσκεται μόλις 2 χιλιόμετρα μακριά από το πλησιέστερο νοσοκομείο.

- **Απόσταση από μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους.**

Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από τα μουσεία και από κάποια αρχαιολογικά ευρήματα, τα οποία έφεραν στο φως οι αρχαιολόγοι και που εκτιμάται ότι είναι από την εποχή του Ομήρου και του Οδυσσέα. (Σχολή Ομήρου, Λουτρά Πηνελόπης, Παλάτι του Οδυσσέα κ.α.)

## ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- **Απόσταση από την πρωτεύουσα του νησιού.**

Το ξενοδοχείο βρίσκεται περίπου 18 χιλιόμετρα μακριά από την πρωτεύουσα όπου βρίσκονται τα περισσότερα εμπορικά μαγαζιά και κάποια από τα σημαντικότερα μουσεία.

- **Απόσταση από τράπεζες.**

Όλες οι τράπεζες βρίσκονται στην πρωτεύουσα του νησιού, και κάποια ΑΤΜ στο γειτονικό χωριό. Ωστόσο στο ξενοδοχείο λειτουργεί «ανταλλακτήριο συναλλάγματος» κι επίσης κάνει δεκτές πιστωτικές κάρτες.

- **Σύστημα κρατήσεων.**

Το ξενοδοχείο δεν διαθέτει κάποιο σύστημα κρατήσεων με αποτέλεσμα όλες οι κρατήσεις να γίνονται χειρόγραφα με συνέπεια να υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιου λάθους αλλά και την απώλεια πολύτιμου χρόνου.

- **Υπηρεσίες πληντυρίου.**

Το ξενοδοχείο δεν διαθέτει δικό του πληντύριο, τόσο για να πλένονται τα σεντόνια και πετσέτες όσο και για να παρέχει αυτή την υπηρεσία στους πελάτες του. Μέχρι προσφάτως υπήρχε πρόβλημα με ανεπάρκεια νερού στο νησί, πλέον το πρόβλημα αυτό λύθηκε και η διοίκηση θα προχωρήσει σε αυτή την επένδυση.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

- **Καθετοποίηση.**

Θα μπορούσε να ανοίξει τουριστικό γραφείο είτε μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου είτε σε κάποιο άλλο κεντρικό σημείο του νησιού.

- **Εξαγορά ανταγωνιστή.**

Θα μπορούσε να προβεί σε εξαγορά κάποιου εκ των ανταγωνιστών του, έτσι ώστε από τη μία μεριά να αυξήσει τη δυναμικότητά του και από την άλλη να μειώσει τον αριθμό των ανταγωνιστών του.

- **Επέκταση σε νέα προϊόντα.**

Να ανοίξουν μαγαζιά στο χώρο του ξενοδοχείου, π.χ. κοσμηματοπωλείο, μαγαζί με παραδοσιακά εργόχειρα και προϊόντα του νησιού, είδη δώρων και αναμνηστικά κλπ.

- **Αξιοποίηση γηπέδων και ανεκμετάλλετων εκτάσεων.**

Δεδομένου ότι γύρω από το ξενοδοχείο υπάρχει μεγάλη ανεκμετάλλετη έκταση δίνεται η ευκαιρία αυτή η έκταση να αξιοποιηθεί και να χτιστεί μία επιπλέον ξενοδοχειακή μονάδα ή σύμπλεγμα ενοικιαζόμενων δωματίων κλπ.

- **Αγροτουρισμός.**

Η φύση της Ιθάκης δίνει την ευκαιρία για ανάπτυξη αγροτουρισμού.



- **Αναπτυξιακά προγράμματα.**

Καθότι η Ιθάκη υπάγεται στα αναπτυξιακά προγράμματα δίνεται η δυνατότητα να προβεί σε αναβάθμιση των εγκαταστάσεών του ή και επέκταση αυτών λαμβάνοντας κάποιες επιδοτήσεις.

### **ΑΠΕΙΛΕΣ.**

- **Πιθανοί νεοεισερχόμενοι**

Το ενδεχόμενο εισόδου νέων ανταγωνιστών αποτελεί μία ισχυρή απειλή, αφού διεισδύοντας ο νέος ανταγωνιστής στην αγορά είναι πιθανό να «πάρει» ποσοστό από το μερίδιο αγοράς.

- **Μείωση πωλήσεων λόγω υποκατάστατων.**

Ήδη υπάρχει πληθώρα ενοικιαζόμενων δωματίων στην Ιθάκη τα οποία αποσπούν πολλούς πελάτες από τα ξενοδοχεία του νησιού. Το ενδεχόμενο

δημιουργίας νέων ενοικιαζόμενων δωματίων θα ενισχύσει, ενδεχομένως αυτή την τάση της υποκατάστασης.

- **Επιδείνωση οικονομικής κατάστασης. - Μείωση ρυθμού ανάπτυξης.**

Η κατάσταση της οικονομίας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την πορεία και εξέλιξη της τουριστικής κίνησης. Έτσι, αν υπάρξει επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα έχει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο και στον τουρισμό.

- **Παγκόσμια οικονομική κρίση.**

Παρομοίως με την παραπάνω περίπτωση, έτσι και μία παγκόσμια οικονομική κρίση θα έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό.

- **Ισοτιμία Ευρώ - Δολαρίου.**

Η σχέση μεταξύ Ευρώ και Δολάριο αποτελεί επίσης έναν σημαντικό βραχνά για τον τουρισμό της Ελλάδας. Καθότι το Ευρώ αποτελεί ένα ισχυρό νόμισμα.

- **Ανταγωνίστριες χώρες.**

Η Μάλτα, Κύπρος, Τουρκία, Αίγυπτος, Ισπανία και Πορτογαλία θεωρούνται ως οι ανταγωνίστριες χώρες αναφορικά με τον τουρισμό.

- **Ακτοπλοϊκή σύνδεση.**

Η ακτοπλοϊκή σύνδεση του νησιού με τα υπόλοιπα νησιά του Ιονίου αλλά και με την Στερεά Ελλάδα δεν είναι η καλύτερη. Αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επιλογή της Ιθάκης ως τουριστικό προορισμό από άτομα που τα οποία επιθυμούν να κάνουν διακοπές του τύπου island hopping.

- **Σενάρια πολέμου.**

Πάντα το σενάριο ενός πολέμου έχει αρνητικές συνέπειες στις οικονομίες πολλών χωρών και επομένως και στον τουρισμό.

- **Τρομοκρατία.**

Παρόμοια με την παραπάνω περίπτωση και το ενδεχόμενο κάποιου τρομοκρατικού χτυπήματος αναστέλλει την πορεία της τουριστικής κίνησης.

- **Τοπική αυτοδιοίκηση.**

Οι παράγοντες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Ιθάκης δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στην τουριστική ανάπτυξη της Ιθάκης αλλά και ούτε γίνονται σοβαρές προσπάθειες για την προβολή και διαφήμιση του νησιού. Επιπροσθέτως, δεν γίνονται ενέργειες που αφορούν τις γενικότερες υποδομές οι οποίες θα διευκόλυναν τόσο τη διαβίωση των μόνιμων κατοίκων του νησιού, αλλά ούτε και την προσωρινή παραμονή των τουριστών. Αυτό είναι ένα σοβαρό τροχοπέδη για την ενίσχυση του τουρισμού στο νησί.

- **Αεροδρόμιο.**

Στο νησί δεν υπάρχει αεροδρόμιο, γεγονός ανασταλτικό για την προσέλκυση κάποιων τουριστών.

ο **Δρόμοι.**

Το οδικό δίκτυο της Ιθάκης ναί μεν είναι καλό, οι δρόμοι είναι ασφαλτοστρωμένοι, όμως είναι πάρα πολύ στενοί.

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το συγκριτικό πλεονέκτημα που προκύπτει για την εξεταζόμενη επιχείρηση απορρέει από το γεγονός ότι είναι η μοναδική ξενοδοχειακή επιχείρηση στην β. Ιθάκη και παράλληλα βρίσκεται σε πολύ νευραλγικό σημείο, καθότι στο χωριό Φρίκες, όπως έχει αναφερθεί και σε άλλο σημείο της παρούσας εργασίας, είναι ένα από τα εμπορικά κέντρα της Β. Ιθάκης. Επίσης, η επιχείρηση έχει καταφέρει με το πέρασμα των χρόνων να αποκτήσει πολύ καλή φήμη.

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Διοίκηση της επιχείρησης

ΓΑΝΕΠΟΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ).**

ΓΑΝΕΡΓΕΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

### **5.1. Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης: προβλεπόμενες εξελίξεις του περιβάλλοντος και της αγοράς.**

Σύμφωνα με όσα ελέχθησαν στο κεφάλαιο 3.3, σχετικά με την πορεία της τουριστικής κίνησης στην Ιθάκη ως τώρα αλλά και για τις τάσεις που αυτή παρουσιάζει, και σύμφωνα με μαρτυρίες των επιχειρηματιών της περιοχής, τόσο των ξενοδόχων όσο και των τουριστικών πρακτόρων, εκτιμάται ότι στα χρόνια που έπονται η Ιθάκη πρόκειται να παρουσιάσει αυξημένη τουριστική κίνηση, τόσο από αλλοδαπούς όσο και από ημεδαπούς (Έλληνες).

Επίσης, κοιτώντας την πορεία της εξεταζόμενης επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη και την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε (κεφάλαιο 4), μπορούμε να πούμε ότι όλα τα δεδομένα συνηγορούν στο γεγονός ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο περεταίρω ανάπτυξης της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, προτείνω όπως η επιχείρηση προβεί, αρκετά άμεσα, σε επέκταση των δραστηριοτήτων της, ήτοι αύξηση της δυναμικότητάς της και του φάσματος των δραστηριοτήτων της.



## 5.2. Προτάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής.

Στην ενότητα αυτή θα γίνουν οι προτάσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα θα προταθούν στρατηγικές ανάπτυξης μέσω, οριζόντιας ολοκλήρωσης, καθετοποίησης προς τα πίσω, συσχετισμένης διαποίκισης.

- **Δημιουργία νέας μονάδας, ίσης – τουλάχιστον- δυναμικότητας, πλησίον της ήδη υπάρχουσας.**

Η πρόταση αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε και στην SWOT Ανάλυση, το ξενοδοχείο είναι το μοναδικό στην περιοχή της Βορείου Ιθάκης, οπότε οι προοπτικές που θα έχει αυτή η νέα μονάδα είναι πολύ καλές δεδομένων και των στοιχείων πληρότητας που σημειώνει η υφιστάμενη μονάδα.

Επιπρόσθετα, ως τόπος εγκατάστασης προτείνεται σημείο δίπλα στην ήδη υπάρχουσα μονάδα, αφού εξάλλου υπάρχει διαθέσιμος ο χώρος. Η επιλογή αυτή του τύπου συντελεί στη δημιουργία συνεργιών. Πιο συγκεκριμένα, η νέα μονάδα θα μπορεί να ωφεληθεί και να εκμεταλλευτεί τον χώρο υποδοχής, το εστιατόριο, την πισίνα και το parking της ήδη υπάρχουσας μονάδας. Επίσης οι ανάγκες για αύξηση του προσωπικού θα είναι μικρότερες από ότι στην περίπτωση που είναι μονάδα θα βρισκόταν σε κάποιο απομακρυσμένο σημείο.

- **Δημιουργία τουριστικού γραφείου, είτε στο χώρο του ξενοδοχείου είτε σε κάποιο κεντρικό σημείο του χωριού. (Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).**

Μέσω της δημιουργίας τουριστικού γραφείου, το ξενοδοχείο μπορεί να γίνει προμηθευτής τόσο των εγκαταστάσεών του, όσο και λοιπών καταλυμάτων του νησιού. Σημειωτέων, ότι τουριστικά γραφεία/ πρακτορεία υπάρχουν μόνο στην πρωτεύουσα του νησιού, που απέχει 18 χιλιόμετρα.

- **Δημιουργία καταστημάτων εντός του χώρου του ξενοδοχείου. (Συσχετισμένη διαποίκιση).**

Προτείνεται η δημιουργία καταστημάτων με παραδοσιακά εργόχειρα, αναμνηστικά, κοσμήματα κ.α.

Είναι γεγονός ότι τα εν λόγω καταστήματα σε τουριστικές περιοχές, αλλά και μέσα στο χώρο των ξενοδοχείων προσελκύουν μεγάλη πελατεία. Στην περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο να μιν υπάρχουν κάποια παρεμφερή καταστήματα, τα οποία όμως δεν πωλούν παραδοσιακά εργόχειρα ή κοσμήματα.

- **Προσέλκυση νέων τμημάτων αγοράς, κυρίως για τους μήνες που παρουσιάζουν σχετικά χαμηλή τουριστική κίνηση (Μάιος και Οκτώβριος), (Οριζόντια ανάπτυξη).**

Η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους και πολιτικές οι οποίες θα την βοηθήσουν να αυξήσει την πελατεία της και τις πληρότητές της κατά τους μήνες Μάιο και Οκτώβριο, που εκ των πραγμάτων παρουσιάζουν χαμηλή κίνηση. Ένας τρόπος είναι η δημιουργία ελκυστικών πακέτων διακοπών καθώς και η προώθηση θεματικού τουρισμού, π.χ. περιπάτους, περιηγήσεις κλπ. Καθώς επίσης και θα πρέπει να φροντίσει να τα προβάλλει και να τα προωθήσει με τον κατάλληλο τρόπο (διαφήμιση το διαδίκτυο, δημιουργία προσφοράς στην επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου κ.α.).

- **Ανάπτυξη εναλλακτικής μορφής τουρισμού – Αγροτουρισμός. (Συσχετισμένη διαποίκιση)**

Μία άλλη προοπτική που θα μπορούσε να εξετάσει η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι η ανάπτυξη εναλλακτικής μορφής τουρισμού. Θα μπορούσε να δημιουργήσει κάποιο θεματικό πάρκο, εφόσον βέβαια δύναται να βρεθεί η κατάλληλη τοποθεσία, και να αναπτύξει δραστηριότητες αγροτουρισμού. Η Ιθάκη άλλωστε ενδείκνυται για τέτοιου είδους τουρισμό αφού διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις, δηλαδή φύση, άγρια ομορφιά, κλπ.

- **Εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρει.**

Η επιχείρηση θα μπορούσε να προσθέσει υπηρεσίες πληντυρίου και στεγνωτηρίου, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι πελάτες που επιθυμούν τις εν λόγω υπηρεσίες.

Μία άλλη πρόταση είναι η οργάνωση δεξιώσεων στον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας κατά τους μήνες χαμηλής πληρότητας.

- **Συμπέρασμα.**

Σύμφωνα με τις τάσεις του τουριστικού φαινομένου στην Ιθάκη, καθώς και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης όλα αυτά τα χρόνια της λειτουργίας του, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πιο λογική και ορθολογική κατεύθυνση είναι αυτή της ανάπτυξης όπως αναλύθηκε και παραπάνω. Σίγουρα αν ευοδωθούν οι προσδοκίες και επαληθευτούν προβλέψεις για την ανοδική πορεία της τουριστικής κίνησης στο νησί, τότε η επιχείρηση έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της και να ενισχύσει την πελατεία της.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι τα οικονομικά μεγέθη που περιλαμβάνονται στην ανάλυση που ακολουθεί είναι κατά προσέγγιση, και έχει γίνει προσπάθεια να αντιπροσωπεύουν όσο γίνεται την πραγματικότητα.

### **I.1. Τεχνικά στοιχεία της επένδυσης.**

Η θέση της νέας μονάδας θα είναι δίπλα στην ήδη υπάρχουσα μονάδα, σε οικόπεδο που ανήκει στην κτήση του επιχειρηματία.

Η μονάδα θα έχει δυναμικότητα λίγο μεγαλύτερη από την υφιστάμενη μονάδα, δηλαδή θα έχει 40 δωμάτια (75 κλίνες) έναντι των 32 δωματίων της ήδη υπάρχουσας μονάδας.

Κάθε δωμάτιο θα περιλαμβάνει:

- Μπάνιο
- Μπαλκόνι
- Ψυγείο
- Κλιματισμό
- Τηλέφωνο
- Τηλεόραση
- Ραδιόφωνο
- Πιστολάκι
- Χρηματοκιβώτιο

- Internet access

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 5, η νέα μονάδα θα μοιράζεται το ίδιο parking, τον ίδιο χώρο υποδοχής, το ίδιο εστιατόριο και την ίδια πισίνα με την ήδη υπάρχουσα μονάδα (εκμετάλλευση συνεργιών).

## I.2. Προϋπολογισμός και χρηματοδότηση της νέας επένδυσης.

Η αξία του οικοπέδου παρουσιάζεται μηδενική προς απλούστευση της παρουσίασης, αφού όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το οικόπεδο ανήκει στον επιχειρηματία.

Το ίδιο θα συμβεί και με τις αποσβέσεις παρακάτω

**Πίνακας I.1**  
**Προϋπολογισμός επένδυσης**

Ίδρυση και εγκατάσταση	103.100,00 €	3,82%
Κτίρια, εγκαταστάσεις και τεχνικά έργα	1.755.000,00 €	65%
Τεχνικές εγκαταστάσεις	278.910,00 €	10%
Μηχανολογικός εξοπλισμός	227.190,00 €	8%
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	335.800,00 €	12%
Σύνολο παραγωγικής επένδυσης	2.700.000,00 €	100%
Οικόπεδο	0,00 €	0%
Συνολικό κόστος επένδυσης	2.700.000,00 €	100%

**I.3. Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης.**

**Πίνακας I.2**  
**Χρηματοδότηση επένδυσης**

Ίδια κεφάλαια	1.782.000,00 €	66,00%
Οικόπεδο	0,00 €	
Μετρητά	1.782.000,00 €	66,00%
Ξένα κεφάλαια	918.000,00 €	34,00%
Τραπεζικό δάνειο	513.000,00 €	19,00%
Επιχορήγηση	405.000,00 €	15,00%
Σύνολο	2.700.000,00 €	100,00%

**I.4. Οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία της επένδυσης.**

Εκτιμάται ότι στην νέα μονάδα θα απασχοληθούν 11 άτομα (απαιτούμενο προσωπικό).

2 υπάλληλοι υποδοχής (θα απασχολούνται στην παλιά μονάδα, όμως οι αρμοδιότητές τους θα είναι να υποδέχονται τους πελάτες της νέας μονάδας).

2 λαντζιέρες.

2 σερβιτόροι.

1 μπάρμαν.

4 καμαριέρες / καθαρίστριες.

Οι λαντζιέρες, οι σερβιτόροι και ο μπάρμαν θα απασχολούνται στην ήδη υπάρχουσα μονάδα σαν απόρροια της αύξησης του φόρτου εργασίας λόγω της νέας μονάδας.



Τα λειτουργικά έσοδα της νέας μονάδας θα προέρχονται από τα δωμάτια, το εστιατόριο, το μπαρ και λοιπές λειτουργίες.

Από την άλλη, τα έξοδα θα προέρχονται από τα εργατικά έξοδα, το κόστος τροφίμων και ποτών, από τα χρηματοοικονομικά έξοδα και τα λοιπά λειτουργικά έξοδα.

#### 1.4.1. Προϋπολογισμός εσόδων.

**Πίνακας 1.3.**

**Πίνακας υποθέσεων**

Δυναμικότητα	40 δωμάτια/75 κλίνες
Περίοδος λειτουργίας	7 μήνες (Απρίλιος - Οκτώβριος)
Ημέρες λειτουργίας	214
Μέση πληρότητα	65%
Προβλεπόμενες διανυκτερεύσεις:	10432
Μέση τιμή χρέωσης διανυκτέρευσης	65 €
Χρέωση πρωινού	12 €
Χρέωση γεύματος	25 €

Σημείωση:

Κατά τα επόμενα χρόνια εκτιμάται ότι θα παρουσιαστεί η εξής μεταβολή (μέση ετήσια αύξηση):

- 1) Έσοδα 4% (λόγω αύξησης της μέσης ετήσιας τιμής χρέωσης ή βελτίωσης της πληρότητας).

- 2) Έξοδα 3%
- 3) Οι προβλεπόμενες διανυκτερεύσεις προκύπτουν από το γινόμενο των ημερών λειτουργίας του ξενοδοχείου επί τον αριθμό των κλινών επί τη μέση πληρότητα.

## ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΩΜΑΤΙΑ

**Πίνακας Ι.4.**

Έτος	Υπολογισμοί	Έσοδα
1ο	10432 διανυκτερεύσεις * 65€	678.080,00 €
2ο	10849 διανυκτερεύσεις * 65,001€	705.203,20 €
3ο	11282 διανυκτερεύσεις * 65,007€	733.411,33 €
4ο	11282 διανυκτερεύσεις * 67,607€	762.747,78 €
5ο	11733 διανυκτερεύσεις * 67,609€	793.257,69 €
6ο	11733 διανυκτερεύσεις * 70,313€	824.988,00 €

## ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΡΩΙΝΑ

**Πίνακας Ι.5.**

Έτος	Υπολογισμοί	Έσοδα
1ο	10432 διανυκτερεύσεις * 12€	125.184,00 €
2ο	10849 διανυκτερεύσεις * 12€	130.191,36 €
3ο	11282 διανυκτερεύσεις * 12,00133€	135.399,01 €
4ο	11282 διανυκτερεύσεις * 12,481€	140.814,97 €
5ο	11733 διανυκτερεύσεις * 12,481€	146.447,57 €
6ο	11733 διανυκτερεύσεις * 12,98€	152.305,48 €

## ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΓΕΥΜΑΤΑ

Έστω ότι 5% των συνολικών ετήσιων διανυκτερεύσεων είναι με ημιδιατροφή.

**Πίνακας I.6****Έσοδα από γεύματα**

Έτος	Υπολογισμοί	Έσοδα
1ο	10432 διανυκτερεύσεις * 0,05 * 25€	13.040,00 €
2ο	10849 διανυκτερεύσεις * 0,05 * 25,0006€	13.561,60 €
3ο	11282 διανυκτερεύσεις * 0,05 * 25,0027€	14.104,06 €
4ο	11282 διανυκτερεύσεις * 0,05 * 26,038€	14.688,23 €
5ο	11733 διανυκτερεύσεις * 0,05 *25,035€	15.254,96 €
6ο	11733 διανυκτερεύσεις * 0,05 *27,0463€	15.865,15 €

**ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΟΤΑ ΣΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΜΠΑΡ**

Προβλέπεται ότι το 65% των πελατών θα καταναλώνουν κατά μέσο όρο 12€ την ημέρα σε διάφορα ποτά και αναψυκτικά και στα δύο τμήματα.

**Πίνακας I.7.****Έσοδα από ποτά**

Έτος	Υπολογισμοί	Έσοδα
1ο	10432 διανυκτερεύσεις * 65% * 12€	81.369,60 €
2ο	10849 διανυκτερεύσεις * 65% *12,0003091€	84.624,38 €
3ο	11282 διανυκτερεύσεις * 65% * 12,00133€	88.009,36 €
4ο	11282 διανυκτερεύσεις * 65% * 12,481€	91.529,73 €
5ο	11733 διανυκτερεύσεις * 65% * 12,48168€	95.190,92 €
6ο	11733 διανυκτερεύσεις * 65% * 12,98094€	98.998,56 €

**ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ (ΤΗΛΕΦΩΝΑ, ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ ΚΛΠ)**

Έστω ότι το 15% των πελατών θα ξοδεύει κατά μέσο όρο 4€ σε λοιπές υπηρεσίες

**Πίνακας 1.8**  
**Λοιπά έσοδα**

Έτος	Υπολογισμοί	Έσοδα
1ο	10432 διανυκτερεύσεις * 15% * 4€	6.259,20 €
2ο	10849 διανυκτερεύσεις * 15% * 4,0001044€	6.509,57 €
3ο	11282 διανυκτερεύσεις * 15% * 4,0004431€	6.769,95 €
4ο	11282 διανυκτερεύσεις * 15% * 4,16046€	7.040,75 €
5ο	11733 διανυκτερεύσεις * 15% * 4,160561€	7.322,38 €
6ο	11733 διανυκτερεύσεις * 15% * 4,32698€	7.615,27 €

## Πίνακας Ι.9.

## Σύνολο εσόδων, από όλες τις λειτουργίες

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος	6ο έτος
Δωμάτια	678.080,00 €	705.203,20 €	733.411,33 €	762.747,78 €	793.257,69 €	824.988,00 €
Φαγητό	138.224,00 €	143.752,96 €	149.503,07 €	155.483,20 €	161.702,53 €	168.170,63 €
Ποτά	81.369,60 €	84.624,38 €	88.009,36 €	91.529,73 €	95.190,92 €	98.998,56 €
Λοιπά έσοδα	6.259,20 €	6.509,57 €	6.769,95 €	7.040,75 €	7.322,38 €	7.615,27 €
Σύνολο	903.932,80 €	940.090,11 €	977.693,71 €	1.016.821,46 €	1.057.473,52 €	1.099.772,46 €

**I.4.2. Προϋπολογισμός εξόδων.****Πίνακας I.10****Προϋπολογισμός εξόδων**

<b>Εργατικά έξοδα (μισθοδοσία και λοιπές παροχές)</b>	
Μηνιαίος μισθός 1300€	
11 άτομα * 1300€ * 8,16 μήνες =	116.688 €
Εργοδοτικές εισφορές	
116688€ * 28% =	32.672,64 €
<b>Σύνολο εργατικών εξόδων</b>	<b>149.360,64 €</b>
ετήσια αύξηση εξόδων	3%

**ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΕΞΑΕΤΙΑΣ****Πίνακας I.11****Εργατικά έξοδα**

1ο έτος	149.360,64 €
2ο έτος	153.841,46 €
3ο έτος	158.456,70 €
4ο έτος	163.210,40 €
5ο έτος	168.106,72 €
6ο έτος	173.149,92 €

**ΚΟΣΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

εκτιμάται στο 29% των εσόδων φαγητού (πρωινό και γεύμα)

**πίνακας I.12**  
**Κόστος τροφίμων**

1ο έτος	40.084,96 €
2ο έτος	41.287,51 €
3ο έτος	42.526,13 €
4ο έτος	43.801,92 €
5ο έτος	45.115,98 €
6ο έτος	46.469,45 €

**ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΤΩΝ**

Εκτιμάται στο 22% των εσόδων

**Πίνακας I.13**  
**Κόστος ποτών**

1ο έτος	17.901,31 €
2ο έτος	18.438,35 €
3ο έτος	18.991,50 €
4ο έτος	19.561,25 €
5ο έτος	20.148,08 €
6ο έτος	20.752,53 €

**ΛΟΙΠΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ**

Ενέργεια, συντήρηση, αναλώσιμα, έντυπα, γραφική ύλη, ταξίδια, προβολή, κλπ

**Πίνακας Ι.14****Λοιπές λειτουργικές δαπάνες**

1ο έτος	50.000,00 €
2ο έτος	51.500,00 €
3ο έτος	53.045,00 €
4ο έτος	54.636,35 €
5ο έτος	56.275,44 €
6ο έτος	57.963,70 €



## Πίνακας Ι.15

## Αποσβέσεις

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ								
Είδη παγίων	Αξία κτήσης	συντελεστής	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος	6ο έτος
ίδρυση και πρώτη εγκατάσταση	103.100,00 €	0,15	15.465,00 €	13.145,25 €	11.173,46 €	9.497,44 €	8.072,83 €	6.861,90 €
κτίρια, εγκαταστάσεις και τεχνικά έργα	1.755.000,00 €	0,12	210.600,00 €	185.328,00 €	163.088,64 €	143.518,01 €	126.295,85 €	111.140,35 €
τεχνικές εγκαταστάσεις	278.910,00 €	0,15	41.836,50 €	35.561,10 €	30.226,94 €	25.692,90 €	21.838,96 €	18.563,04 €
μηχανολογικός εξοπλισμός	227.190,00 €	0,15	34.078,50 €	28.966,73 €	24.621,72 €	20.928,46 €	17.789,19 €	15.120,81 €
έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	335.800,00 €	0,15	50.370,00 €	42.814,50 €	36.392,33 €	30.933,48 €	26.293,46 €	22.349,44 €
<b>σύνολο αποσβέσεων</b>	<b>2.700.000,00 €</b>		<b>352.350,00 €</b>	<b>305.815,58 €</b>	<b>265.503,08 €</b>	<b>230.570,28 €</b>	<b>200.290,29 €</b>	<b>174.035,55 €</b>

## Πίνακας Ι.16

## Πίνακας εξυπηρέτησης μακροπρόθεσμου δανείου

Έτη	Τοκοχρεολυτική δόση	Τόκοι	Χρεολύσιο	Εξοφλημένο ποσό	Υπόλοιπο δανείου
1ο	63.642,78 €	46.170,00 €	17.472,78 €	17.472,78 €	495.527,22 €
2ο	63.642,78 €	44.597,45 €	19.045,33 €	36.518,11 €	476.481,89 €
3ο	63.642,78 €	42.883,37 €	20.759,41 €	57.277,52 €	455.722,48 €
4ο	63.642,78 €	41.015,02 €	22.627,76 €	79.905,28 €	433.094,72 €
5ο	63.642,78 €	38.978,53 €	24.664,25 €	104.569,53 €	408.430,47 €
6ο	63.642,78 €	36.758,74 €	26.884,04 €	131.453,57 €	381.546,43 €
7ο	63.642,78 €	34.339,18 €	29.303,60 €	160.757,17 €	352.242,83 €
8ο	63.642,78 €	31.701,85 €	31.940,93 €	192.698,10 €	320.301,90 €
9ο	63.642,78 €	28.827,17 €	34.815,61 €	227.513,71 €	285.486,29 €
10ο	63.642,78 €	25.693,77 €	37.949,01 €	265.462,72 €	247.537,28 €
11ο	63.642,78 €	22.278,36 €	41.364,42 €	306.827,14 €	206.172,86 €
12ο	63.642,78 €	18.555,56 €	45.087,22 €	351.914,37 €	161.085,63 €
13ο	63.642,78 €	14.497,71 €	49.145,07 €	401.059,44 €	111.940,56 €
14ο	63.642,78 €	10.074,65 €	53.568,13 €	454.627,57 €	58.372,43 €
15ο	63.642,78 €	5.253,52 €	58.389,26 €	513.016,83 €	-16,83 €
16ο					

## Πίνακας Ι.17

## Συνοπτικός πίνακας εξόδων εξαετίας

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΞΟΔΩΝ ΕΞΑΕΤΙΑΣ						
Κατηγορία εξόδων	Έτη					
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο
Εργατικά	149.360,64 €	153.841,46 €	158.456,70 €	163.210,40 €	168.106,72 €	173.149,92 €
Κόστος τροφίμων	40.084,96 €	41.287,51 €	42.526,13 €	43.801,92 €	45.115,98 €	46.469,45 €
Κόστος ποτών	17.901,31 €	18.438,35 €	18.991,50 €	19.561,25 €	20.148,08 €	20.752,53 €
Λοιπές δαπάνες	50.000,00 €	51.500,00 €	53.045,00 €	54.636,35 €	56.275,44 €	57.963,70 €
Αποσβέσεις	352.350,00 €	305.815,58 €	265.503,08 €	230.570,28 €	200.290,29 €	174.035,55 €
Χρηματοοικονομικά	46.170,00 €	44.597,45 €	42.883,37 €	41.015,02 €	38.978,53 €	36.758,74 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>655.866,91 €</b>	<b>615.480,34 €</b>	<b>581.405,79 €</b>	<b>552.795,23 €</b>	<b>528.915,03 €</b>	<b>509.129,90 €</b>

Πίνακας Ι.18

## Προϋπολογισμένος λογαριασμός αποτελεσμάτων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΕΤΗ					
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο
Πωλήσεις	903.932,80 €	940.090,11 €	977.693,71 €	1.016.801,46 €	1.057.473,52 €	1.099.772,46 €
(-)Κόστος πωλήσεων (τρόφιμα και ποτά)	57.986,27 €	59.725,86 €	61.517,64 €	63.363,17 €	65.264,06 €	67.221,98 €
(=) Μικτά κέρδη	845.946,53 €	880.364,25 €	916.176,07 €	953.438,29 €	992.209,46 €	1.032.550,48 €
(-) Εργατικά έξοδα	149.360,64 €	153.841,46 €	158.456,70 €	163.210,40 €	168.106,72 €	173.149,92 €
(-) Λοιπές λειτουργικές δαπάνες	50.000,00 €	51.500,00 €	53.045,00 €	54.636,35 €	56.275,44 €	57.963,70 €
(=) Αποτελέσματα ΠΤΑΦ	646.585,89 €	675.022,79 €	704.674,37 €	735.591,54 €	767.827,30 €	801.436,86 €
(-) Τόκοι	46.170,00 €	44.597,45 €	42.883,37 €	41.015,02 €	38.978,53 €	36.758,74 €
(=) Αποτελέσματα ΠΑΦ	600.415,89 €	630.425,34 €	661.791,00 €	694.576,51 €	728.848,78 €	764.678,11 €
(-) Αποσβέσεις	352.350,00 €	305.815,58 €	265.503,08 €	230.570,28 €	200.290,29 €	174.035,55 €
(=) Αποτελέσματα προ φόρων (καθαρά κέρδη)	248.065,89 €	324.609,77 €	396.287,92 €	464.006,23 €	528.558,49 €	590.642,56 €

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως προκύπτει και από την απλουστευμένη οικονομική παρουσίαση της πρότασης της νέας επένδυσης, δικαιολογείται η πρόταση αυτή, αφού τα οικονομικά αποτελέσματα είναι θετικά, και ενδέχεται ότι με το πέρασμα των χρόνων και με επιπρόσθετες αναβαθμίσεις στις προσφερόμενες υπηρεσίες τα αποτελέσματα αυτά να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Οικονομικό Μάνατζμεντ, Μάριος Σωτηριάδης, Αθήνα 2005, Εκδόσεις Προπομπός.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΙΑ