



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διαμόρφωση Σχεδίου της Επιχείρησης
Επιχείρησης στην Ελλάδα

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

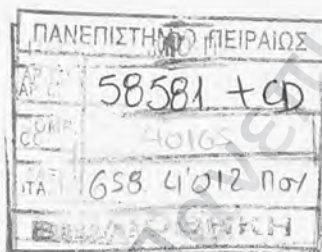
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



Θέμα Διπλωματικής Εργασίας:

**«Διαμόρφωση Στρατηγικής Νεοϊδρυθείσας Επιχείρησης
στην Ελλάδα»**



00158581

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας:

Χριστίνα- Ελένη Α. Πουλιέζου ΔΕ-ΜΤ/0729

Πειραιάς, Απρίλιος 2009

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στον παππού μου Θεόδωρο & στην μητέρα μου Έλενα Μέκαλη

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνονται οι απαραίτητες θεωρητικές αναφορές για την όσο το δυνατό καλύτερη κατανόηση του θέματος που θα οδηγήσει στη επίλυση της μελέτης περίπτωσης (case study). Στον δεύτερο μέρος, περιλαμβάνεται η συγγραφή και η επίλυση της μελέτης περίπτωσης που αφορά το τουριστικό κατάλυμα MOUNTY ISLAND το οποίο εδρεύει στη Λευκάδα. Συγκεκριμένα, στην συγγραφή παρουσιάζονται διάφορα στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση, όπως η τοποθεσία, η ποιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα οικονομικά της στοιχεία, ενώ στην επίλυση ανιχνεύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και η αποστολή, οι σκοποί, οι στόχοι, η στρατηγική, οι πολιτικές και τα μελλοντικά της σχέδια της επιχείρησης.

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ανίχνευση εξωτερικού / εσωτερικού περιβάλλοντος, άμεσο και γενικευμένο περιβάλλον, διαμόρφωση στρατηγικής, επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική, επιλογή κατάλληλης στρατηγικής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	IV

ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	2
1.2 Πλεονεκτήματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	2
1.3 Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	3
1.4 Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	4
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.1 S.W.O.T Analysis.....	7
2.2 Σημεία Επικέντρωσης Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	8
2.3 Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον Μάκρο Περιβάλλον.....	9

2.3.1 P.E.S.T Analysis.....	9
2.4 Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον ή Μίκρο- Περιβάλλον.....	11
2.4.1 Στρατηγικές Ομάδες.....	11
2.4.2 Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	11
2.5 EFAS.....	19
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Δομή.....	22
3.2 Κουλτούρα.....	23
3.3 Πόροι.....	23
3.4 Ηθική.....	24
3.5 Αλυσίδα Αξίας.....	26
3.6 VRIO.....	27
3.7 IFAS.....	28
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διαμόρφωση, Υλοποίηση & Αξιολόγηση Στρατηγικής

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	32
4.1.1 Αποστολή.....	32
4.1.2 Σκοπός.....	33
4.1.3 Στρατηγικές.....	34
4.1.4 Πολιτικές.....	43

4.2 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	43
4.3 Αξιολόγηση Στρατηγικής.....	44
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	45

ΜΕΡΟΣ Β' ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Μελέτη Περίπτωσης (CASE STUDY)

1.1 Λίγα λόγια για την επιχείρηση.....	46
1.2 Τοποθεσία.....	46
1.3 Περιβάλλον.....	47
1.4 Πρόσβαση.....	47
1.5 Δραστηριότητες του νησιού.....	48
1.6 Παροχές & Υπηρεσίες.....	48
1.7 Ποιότητα.....	49
1.8 Διαφήμιση.....	49
1.9 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	50
1.10 Οικονομικά Στοιχεία Επιχείρησης.....	50
1.11 Τουριστικός Κλάδος.....	59
1.12 Ανταγωνιστές.....	60
1.13 Μελλοντικά Σχέδια.....	62
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επίλυση Μελέτης Περίπτωσης

2.1 S.W.O.T Analysis.....	64
2.2 Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον - P.E.S.T Analysis.....	66
2.3 Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον.....	72
2.3.1 Κλάδος-Ανταγωνιστές.....	72
2.3.2 Στρατηγικές Ομάδες.....	98
2.3.3 Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	100
2.4 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	103
2.4.1 Δομή.....	103
2.4.2 Κουλτούρα.....	103
2.4.3 Πόροι.....	104
2.4.4 Ηθική.....	104
2.4.5 VRIO.....	104
2.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	106
2.5.1 Αποστολή.....	106
2.5.2 Σκοπός-Στόχος.....	106
2.5.3 Στρατηγικές.....	106
2.5.4 Πολιτικές.....	107
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	117

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου που πάντα με στηρίζει στην επίτευξη των στόχων μου και ιδιαίτερα στην μητέρα μου Έλενα Μέκαλη η οποία συνέβαλε σημαντικά στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη Mounth Island. Επίσης, ευχαριστώ τον Καθηγητή μου κ. Νίκο Γεωργόπουλο που με την καθοδήγησή του με βοήθησε σημαντικά στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Τα υπέρ και τα κατά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	3
---	---

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Ποσοστά συμμετοχής δικαιούχου & κρατικής επιχορήγησης.....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Συνολικό ποσό & κατανομή προϋπολογισμού.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 Μισθοί προσωπικού.....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 Τρέχοντα έξοδα.....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 Έξοδα πριν τη λειτουργία της.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6 Σύνολο εξόδων.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7 Ανταγωνιστές.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2007.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Διανυκτερεύσεις Τουριστών στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά μήνα.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Αφίξεις Τουριστών στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά μήνα.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών στα καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά χώρα μόνιμης διαμονής.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Αφίξεις αλλοδαπών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά χώρα μόνιμης διαμονής.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά περιφέρεια.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Αφίξεις στα καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ κατά περιφέρεια.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 Ξενοδοχειακό δυναμικό Ιονίων Νήσων 2007.....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9 Ξενοδοχειακά καταλύματα Ιονίου 1996-2007.....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10 Πληρότητα καταλυμάτων Ιονίων Νήσων.....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11 Διανυκτερεύσεις στα τουριστικά καταλύματα του Ιονίου κατά νομό.....	91

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12 Διεθνής αφίξεις στα αεροδρόμια των Ιονίων Νήσων Ιανουάριος- Σεπτέμβριος 2006-2007.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 Αφίξεις στα τουριστικά καταλύματα του Ιονίου κατά νομό.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14 Ανταγωνιστές του κλάδου.....	93

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter.....	12
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Αλυσίδα Αξίας.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Εσωτερικό & Εξωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης.....	30

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 S.W.O.T Analysis.....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 Σχέση Αυτονομίας & Φιλικότητας Περιβάλλοντος.....	99
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 Οργανόγραμμα Επιχείρησης.....	103

ΜΕΡΟΣ Α' : ΘΕΩΡΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν και να διατηρηθούν στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται, δεν θα πρέπει πάντα να ακολουθούν τον πιο ασφαλή και ακίνδυνο δρόμο. Αντιθέτως, κάποιες φορές πρέπει να ρισκάρουν προκειμένου τα αποτελέσματά τους να συμβάλουν σημαντικά στην εξελικτική τους πορεία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλέγουν τη στρατηγική εκείνη που κρίνεται κατάλληλη για την εκάστοτε περίπτωση. Ποια όμως είναι η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί από μια επιχείρηση;¹

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερώτημα απαιτείται μια σειρά αναλύσεων θεωρητικών μοντέλων που θα βοηθήσουν στη λήψη της σωστής απόφασης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα αναδείξουμε την κατάλληλη στρατηγική για την νεοϊδρυθείσα επιχείρηση MOUNTY ISLAND που εδρεύει στο νησί της Λευκάδας.

Πρώτα απ' όλα, το στρατηγικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης θα πρέπει κατά τη διάρκεια χάραξης της στρατηγικής, να απαντάει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. ΠΟΥ ΕΙΜΑΣΤΕ; (Ποια είναι δηλαδή η τωρινή κατάσταση την εξεταζόμενης επιχείρησης)
2. ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;
 - I. Επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε και τη θέση που θέλουμε να έχουμε στην αγορά.
 - II. Ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε
 - III. Επιθυμητά αποτελέσματα
3. ΠΩΣ ΘΑ ΦΤΑΣΟΥΜΕ ΕΚΕΙ;²

Στη συνέχεια αναλύονται τα στάδια του μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ (STRATEGIC MANAGEMENT MODEL), μιας και κρίνεται άκρως σημαντικό για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Πριν όμως από αυτό, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στον ορισμό, στα πλεονεκτήματα, και στις φάσεις από τις οποίες διέρχεται το στρατηγικό μάνατζμεντ.

¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

² Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008.

1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ:

Είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πρόκειται για την ανάπτυξη κατάλληλης και αποτελεσματικής στρατηγικής που αποσκοπεί στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων που θέτει η κάθε επιχείρηση.

Ως βασική αποστολή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να προσαρμόζει την επιχείρηση στις αλλαγές που παρατηρούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να εξασφαλίζει την αρμονική και αποτελεσματική αλληλεπίδρασή τους, μέσω της εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών.³

1.2 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

Αναμφίβολα, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει οφέλη στις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει το στρατηγικό μάνατζμεντ στη γενικότερη λειτουργία τους, πετυχαίνουν καλύτερη επίδοση από αυτές που δεν το εφαρμόζουν.

Τα σημαντικότερα εργαλεία του μάνατζμεντ είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπου πρόκειται όμως για μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία, καθώς και η ύπαρξη οράματος και αποστολής της επιχείρησης. Όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται αυτά τα εργαλεία, (και ειδικότερα από τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που παρουσιάζονται πιο αδύναμες στο θέμα αυτό), τόσο αυξάνεται η επίδοσή και η βιωσιμότητά τους.⁴

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας με τα υπέρ και τα κατά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για την καλύτερη εκτίμηση της σπουδαιότητάς του.

³ Γεωργόπουλος Ν. , ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger , CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY , eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Καλύτερη κατανόηση & αντιμετώπιση των γρήγορα μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών αλλά και εστίαση στα σημαντικά στρατηγικά θέματα	Γρήγορη μεταβολή των συνθηκών γεγονός που δυσκολεύει τα διοικητικά στελέχη να προβούν σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό
Παρέχει σαφείς σκοπούς, κατευθύνσεις και καθιστά ξεκάθαρο το όραμα της επιχείρησης στους εργαζομένους	Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και ασαφείς.
Οι επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν είναι περισσότερο αποτελεσματικές	Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εκτός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που συντελούν στην επιτυχία μίας επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Γεωργόπουλος Ν, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπέου, Αθήνα 2002.

1.3 Οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις (4) φάσεις:

ΦΑΣΗ 1: Βασικός οικονομικός σχεδιασμός

Κατά τη φάση αυτή πραγματοποιείται μια διαδικασία σχεδιασμού των προϋπολογισμών του επόμενου έτους. Επίσης στη φάση αυτή θέτονται οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης αλλά και εξετάζονται προσεκτικά τα έσοδα και το κόστος της. Πρόκειται για μία χρονοβόρα διαδικασία με χρονικό ορίζοντα διάρκειας των αποτελεσμάτων της γύρω στο ένα έτος. Οι μικρές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες δεν προχωρούν πέραν της φάσης 1.

ΦΑΣΗ 2: Σχεδιασμός βασισμένος στην πρόβλεψη

Πρόκειται για μία επίσης χρονοβόρα διαδικασία (καθώς θα πρέπει όλοι οι προτεινόμενοι προϋπολογισμοί να ταιριάζουν μεταξύ τους), της οποίας όμως τα αποτελέσματα μπορούν να διαρκέσουν γύρω στα 3 με 5 έτη. Λόγω της μακροχρόνιας αυτής διάρκειας, οι managers επιδιώκουν τις καλύτερες δυνατές προβλέψεις και τον καλύτερο δυνατό έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του στην επιχείρηση.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος κατά τη φάση 2 είναι ο νέος σχεδιασμός να είναι απλά μια παραλλαγή του αμέσως προηγούμενου.

ΦΑΣΗ 3: Σχεδιασμός βασισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον

Στη φάση αυτή έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων της επιχείρησης μέσω του σχεδιασμού, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις μεταβολές της αγοράς και του ανταγωνισμού. Οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού στη φάση αυτή, ψάχνουν τρόπους προκειμένου να καθορίσουν και να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Ταυτόχρονα, και οι managers προβαίνουν σε βελτιώσεις των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν για την αύξηση αλλά και διατήρηση των ευχαριστημένων πελατών τους.

ΦΑΣΗ 4: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το σημαντικότερο στοιχείο της φάσης αυτής είναι ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού γίνεται με τη συνεργασία όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως του επιπέδου της ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης, εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι εμπλέκονται στη διαδικασία. Αποτέλεσμα αυτής της ομαδικότητας είναι η επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και κατά προέκταση η καλύτερη επίδοση της επιχείρησης.^{5, 6}

1.4 Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management Model)

Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

- Εξωτερικό-external (γενικευμένο & άμεσο)
- Εσωτερικό-internal (δομή, κουλτούρα, πόροι)

⁵ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

⁶ Leslie W. Rue, Phyllis G. Holland, STRATEGIC MANAGEMENT, McGraw- Hill International Edition, 1986.

Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

- Αποστολή (Mission)
- Σκοποί (Objectives)
- Στρατηγικές (Strategies)
- Πολιτικές (Policies)

Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

- Προγράμματα (Programs)
- Προϋπολογισμοί (Budgets)
- Διαδικασίες (Procedures)

Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & control)

- Επίδοση (Performance)⁷

Στη συνέχεια θα επικεντρωθούμε στη διεξοδική ανάλυση των σταδίων του στρατηγικού μοντέλου, μέχρι το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής, προκειμένου να οδηγηθούμε αργότερα και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εξεταζόμενης επιχείρησης.

⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νίκος. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
2. Rue Leslie, Holland Phyllis, "Strategic Management", McGraw-Hill International Edition, 1986.
3. Wheelen Thomas, Hunger David, "Concepts in Strategic Management & Business policy", eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning) είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στα μέλη της επιχείρησης. Σκοπός του είναι να εντοπιστούν, από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Χρήσιμο εργαλείο μελέτης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η SWOT Analysis.

2.1 SWOT Analysis

Θεωρείται ο απλούστερος τρόπος ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσω της SWOT ANALYSIS οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές. Οι δυνάμεις και αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό.⁸

Η ανάλυση των δυνάμεων μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αποτελεί σημαντικά θεμέλια πάνω στα οποία χτίζονται η στρατηγική και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επίσης, ευκαιρία μπορεί να θεωρηθεί οτιδήποτε μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε ανάπτυξη. Καμία στρατηγική δεν πρόκειται να πετύχει εάν η επιτυχία της εξαρτάται από «περιοχές» όπου η επιχείρηση θεωρείται αδύναμη ή εάν δεν ληφθούν υπόψη οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.⁹

Η SWOT, έχει αμφισβητηθεί ως εργαλείο όμως σε συνδυασμό με το EFAS (External Factor Analysis Strategy) και το IFAS (Internal Factor Analysis Strategy) μπορεί να αποτελέσει ισχυρότατο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης.¹⁰

⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008, σελ 10-11,138-139.

⁹ Thomson Strickland, "STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS & CASES", seventh edition, Richard D. Irwin, 1997.

¹⁰ David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", Prentice Hall Publishing Company, 2001.

2.2 Σημεία Επικέντρωσης Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Εκτός του διαχωρισμού της Ανίχνευσης του Περιβάλλοντος σε εξωτερικό και εσωτερικό, υπάρχουν και περαιτέρω κατηγοριοποιήσεις. Συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται με τη σειρά του σε γενικευμένο (ή Μάκρο-Περιβάλλον / Societal Environment) και σε άμεσο (ή Μικρο-περιβάλλον / Task Environment).

Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον

- ο PEST Analysis (αφορά πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτιστικές και τεχνολογικές δυνάμεις).

Όσον αφορά το Άμεσο ή Μικρο-Περιβάλλον θα επικεντρωθούμε στα ακόλουθα:

Άμεσο ή Μικρο-Περιβάλλον

- ο Στρατηγικές ομάδες
- ο Πέντε δυνάμεις PORTER
- ο Εργαλείο EFAS (External Factors Analysis Summary)

Γενικότερα στο άμεσο περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται όλοι όσοι έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση (κυβέρνηση, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζόμενοι, συνδικάτα κ.α).

Από την άλλη πλευρά, στη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος θα μας απασχολήσουν τα ακόλουθα:

- ο Δομή (structure)
- ο Κουλτούρα (culture)
- ο Πόροι (resources)
- ο Ηθική (ethics)
- ο Αλυσίδα αξίας-VRIO (value chain-VRIO)¹¹
- ο εργαλείο IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

¹¹ Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008.

2.3 Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον ή Μάκρο- Περιβάλλον (Societal Environment)

2.3.1 PEST Analysis

Η PEST Analysis είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν στοιχεία που αφορούν το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον και στη συνέχεια να λάβουν σωστές και συμφέρουσες αποφάσεις όσον αφορά τη στρατηγική και τη λειτουργία τους. Η PEST ANALYSIS μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα.¹²

Πολιτικοί παράγοντες (Political)

Οι νόμοι και οι κανόνες που διέπουν κάθε χώρα, η στάση των Κυβερνήσεων αλλά και η γενικότερη πολιτική κατάσταση αποτελούν τους παράγοντες αυτούς. Χωρίς αμφιβολία οι επιχειρήσεις επηρεάζονται σημαντικά από τις πολιτικές εξελίξεις και ιδιαίτερα από τις αποφάσεις της εκάστοτε Κυβέρνησης όσον αφορά τη λειτουργία τους. Από την άλλη πλευρά, μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν και αυτές με τη σειρά τους την πολιτική κατάσταση μιας χώρας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα δύσκολο να κατανοηθεί και να προβλεφτεί από πολυεθνικές εταιρείες καθώς η ποικιλομορφία των πολιτικών καταστάσεων, λόγω της συνύπαρξης πολλών χωρών μαζί, δυσκολεύει τη διαδικασία. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται για κάθε επιχείρηση η συνεχής εγρήγορση και ενημέρωση της, προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίζει γρήγορα και αποτελεσματικά τις αλλαγές που παρουσιάζονται.¹³

Οικονομικοί παράγοντες (Economic)

Αναμφισβήτητα, και οι οικονομικοί παράγοντες μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και αποφάσεις. Το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα, το επίπεδο των μισθών, η ανεργία, ο πληθωρισμός, οι επενδύσεις, τα τρωμοκρατικά χτυπήματα, τα επιτόκια είναι μερικοί από αυτούς. Οι οικονομικοί παράγοντες είναι δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα γεγονός που δυσχεραίνει

¹² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

¹³ Fred David "STRATEGIC MANAGEMENT", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

τις επιχειρήσεις. Κατά τη μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι οικονομικοί παράγοντες της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και του κλάδου καθώς και οι εθνικοί και παγκόσμιοι, αναλογιζόμενοι την παγκοσμιοποίηση των αγορών.¹⁴

Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες (Sociocultural)

Οι γενικότερες αξίες, τα πιστεύω, τα ιδανικά, η γλώσσα, η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων και μειονοτήτων, οι δημογραφικές αλλαγές (που αφορούν τον πληθυσμό, την ηλικία, τη γεωγραφική διασπορά), αλλά και οι αλλαγές στον τρόπο ζωής αποτελούν τους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ευαίσθητες και ιδιαίτερα προσεκτικές όσον αφορά τους παράγοντες αυτούς καθώς η σπουδαιότητά και η δύναμή τους είναι τεράστια σε κάθε πολιτισμό. Μη σεβασμός στις αξίες ενός κοινωνικού συνόλου μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην ολοκληρωτική καταστροφή μιας επιχείρησης.

Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological)

Μεγάλης σπουδαιότητας είναι και οι τεχνολογικοί παράγοντες. Αρκεί να αναλογιστούμε τη θέση που κατέχει η τεχνολογία στην καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου. Η τεχνολογία είναι ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία των επιχειρήσεων. Καινοτομίες στα προϊόντα και στις διαδικασίες παραγωγής, γρήγορη και έγκυρη πληροφόρηση, δημιουργία νέων κλάδων και θέσεων εργασίας, καλύτερη επεξεργασία δεδομένων, βελτιώσεις στην επικοινωνία, είναι μερικά από τα επιτεύγματα της τεχνολογίας. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία καταργεί θέσεις εργασίας και ασκεί συνεχείς πιέσεις στις επιχειρήσεις προκειμένου να αφομοιώσουν τις ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές.

¹⁴ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

2.4 Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον ή Μίκρο-Περιβάλλον (Task Environment)

2.4.1 Στρατηγικές Ομάδες (strategic groups)

Είναι η κατάταξη των επιχειρήσεων σε ομάδες ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθούν και τους πόρους που χρησιμοποιούν. Η κάθε στρατηγική ομάδα λοιπόν, αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όπως π.χ σκοπούς κουλτούρα, δομή, αποστολή κ.α.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο ότι διευκολύνεται η ανάλυση του κλάδου καθώς μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που πρέπει να εξεταστεί. Επιπρόσθετα, υπάρχει καλύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια σωστότερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης. Τέλος, βοηθάνε σημαντικά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στην αναζήτηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι εντονότερος ανταγωνισμός παρουσιάζεται μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα από εκείνες που ανήκουν σε διαφορετική. Αυτό οφείλεται στις ομοιότητες και γενικότερα στους κοινούς στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις των κοινών στρατηγικών ομάδων.^{15, 16}

2.4.2 Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός του παρουσιάζεται σε κάθε κλάδο απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις και η ένταση με την οποία εμφανίζεται είναι αποτέλεσμα σύνθεσης πέντε (5) δυνάμεων:

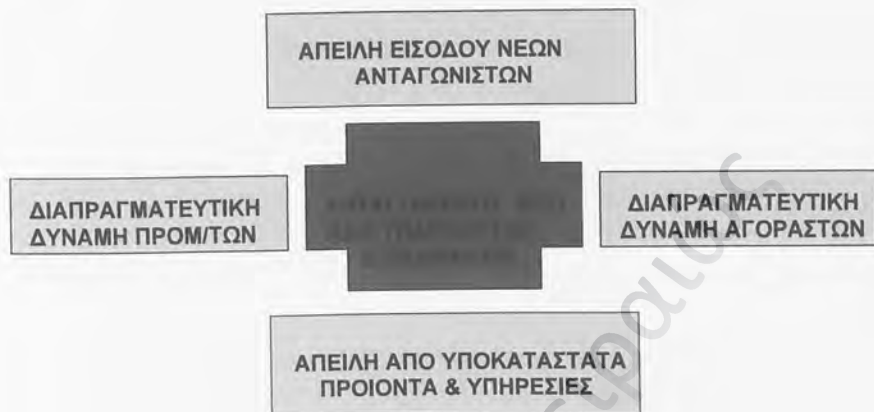
1. Ο ανταγωνισμός του κλάδου από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις
2. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
3. Η ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών¹⁷

¹⁵ Γεωργόπουλος Ν. , ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

¹⁶ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger , CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

¹⁷ Fred R. David, STRATEGIC MANAGEMENT, Sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER



ΠΗΓΗ: www.en.wikipedia.org/wiki/MichaelPorter

1. Ανταγωνισμός του κλάδου από τις ήδη υπάρχουσες Επιχειρήσεις

Ο ανταγωνισμός που παρατηρείται μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου θεωρείται η πιο ισχυρή από τις πέντε δυνάμεις του Porter. Η στρατηγική που επιλέγει κάθε επιχείρηση είναι επιτυχημένη μόνο εάν της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Συνεπώς, οι αποφάσεις μιας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αποφάσεις των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter, μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού (αύξηση-μείωση) είναι οι ακόλουθοι:

Παρατηρείται αύξηση του ανταγωνισμού όταν:

- I. Αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που εισέρχονται στον κλάδο.
- II. Οι ανταγωνιστές πλησιάζουν σε μέγεθος και δυνατότητες την εξεταζόμενη επιχείρηση.
- III. Η ζήτηση για το προσφερόμενο προϊόν μειώνεται σημαντικά.
- IV. Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι υψηλά.
- V. Υπάρχουν οικονομίες κλίμακας.

- VI. Υπάρχει χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (αφού δεν αυξάνεται η ζήτηση οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την απόκτηση όλο και περισσότερου μεριδίου αγοράς).
- VII. εμφάνιση υψηλού σταθερού κόστους ή κόστους αποθήκευσης (προκειμένου να μειωθεί, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντος και κατά συνέπεια λόγω υπερπροσφοράς διαταράσσονται οι τιμές και αυξάνεται ο ανταγωνισμός).
- VIII. Υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος κ.α.^{18, 19}

Παρατηρείται μείωση του ανταγωνισμού όταν:

- I. Υπάρχει μείωση του αριθμού επιχειρήσεων που εισέρχονται στον κλάδο και συνεπώς οι επιχειρήσεις μπορούν να υψώσουν τις τιμές τους έχοντας μεγαλύτερη κερδοφορία.²⁰

2. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Χωρίς αμφιβολία, το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και αναπτύσσεται μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από τις νέες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που εισέρχονται στον κλάδο. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που μπαίνουν σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, τους παράγοντες δηλαδή που μπορούν να αποθαρρύνουν νέες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στον τομέα που τις ενδιαφέρει.²¹

Μερικά παραδείγματα εμποδίων εισόδου είναι τα ακόλουθα:

I. Οικονομίες κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στην μείωση του ανά μονάδα κόστους ενώ η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται. Το εμπόδιο λοιπόν που αντιμετωπίζουν οι

¹⁸ Fred R. David, STRATEGIC MANAGEMENT, Sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

¹⁹ www.en.wikipedia.org/wiki/porter_5_forces_analysis

²⁰ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

²¹ Leslie W. Rue, Phyllis G. Holland, STRATEGIC MANAGEMENT, McGraw- Hill International Edition, 1986.

νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο, είναι ότι οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις παρουσιάζουν οικονομίες κλίμακας και κατά συνέπεια πλεονεκτούν από πλευράς κόστους.

II.Απαιτούμενα κεφάλαια

Αναφέρονται τόσο στον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις όσο και σε απαραίτητες επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα π.χ κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη. Αυτά τα κεφάλαια είναι αναπόφευκτα και για τις νέες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν στο έντονο ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί. Πολλές καινούργιες επιχειρήσεις, μη μπορώντας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές για κεφάλαια δεν εισέρχονται στον κλάδο.

III.Διαφοροποίηση προϊόντος

Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν ή υπηρεσία, (είτε πραγματικά είτε πλασματικά στα μάτια του καταναλωτή), τόσο περισσότερο δυσκολεύονται οι νεοεισερχόμενοι να εισέλθουν στον συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό συμβαίνει γιατί ο νεοεισερχόμενος πρέπει να επενδύσει αρκετά μεγάλα κεφάλαια προκειμένου να μεταπίσει τους ήδη πιστούς πελάτες παλαιότερων επιχειρήσεων ότι το δικό του προϊόν ή υπηρεσία διαφέρει έναντι των άλλων της αγοράς.

IV.Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής θέτει ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια διανομής ενός προϊόντος, ή έχουν κατοχυρωθεί από ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις (λόγω των μακροχρόνιων σχέσεων που έχουν διατηρήσει ή ακόμα και λόγω συμφωνιών για αποκλειστική χρήση του συγκεκριμένου καναλιού διανομής), τόσο δυσκολότερη είναι η είσοδος στον συγκεκριμένο κλάδο.

V.Κόστος ή κόστος μετακίνησης

Πρόκειται για το κόστος που δημιουργείται όταν υπάρξει αλλαγή από το προϊόν ενός προμηθευτή στο προϊόν ενός άλλου. Το κόστος μετακίνησης μπορεί να περιλαμβάνει επίσης και αλλαγή του τεχνολογικό εξοπλισμό που ήδη χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός προϊόντος, την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις, την ανάγκη για ελέγχους και κατά συνέπεια κόστος σε χρήμα και σε χρόνο για να διαπιστωθεί εάν το νέο προϊόν είναι περισσότερο αποδεκτό από το προηγούμενο κ.α. Όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος μετακίνησης, τόσο δυσκολότερο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να κρατήσουν σε λογικά χαμηλό επίπεδο το κόστος τους και κατά συνέπεια να προσφέρουν το προϊόν τους σε προσιτές τιμές.

VI.Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το μέγεθος & κλίμακα

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν κάποια πλεονεκτήματα κόστους, τα οποία δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και τις οικονομίες κλίμακας. Τέτοια πλεονεκτήματα μπορούν να είναι π.χ η πρόσβαση σε κυβερνητικές επιχορηγήσεις, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η ευνοϊκή τοποθεσία, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.α. Για την καταπολέμηση και μείωση της σπουδαιότητας των παραπάνω πλεονεκτημάτων, απαραίτητη κρίνεται από τους νεοεισερχόμενους η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων προκειμένου να μπορέσουν να υπερισχύσουν έναντι των ανταγωνιστών τους.

VII.Κυβερνητική Πολιτική

Η Κυβερνητική Πολιτική μπορεί να αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους φραγμούς εισόδου σε ένα κλάδο. Μέσω την επιβολής διαφόρων νόμων σχετικά με την χορήγηση αδειών και επιχορηγήσεων σε νεοσύστατες επιχειρήσεις ή ακόμα και μέσω της καθιέρωσης μονοπωλίων, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις κυβερνητικές αποφάσεις.^{22, 23}

²² Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY, free Press, New York 1980.

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου απειλώντας για αύξηση της τιμής και μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών τους. Η κερδοφορία δηλαδή των επιχειρήσεων ενός κλάδου μπορεί να μειωθεί σημαντικά εξαιτίας κάποιων ενεργειών των προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται ακόμα περισσότερο όταν:

I. Υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών:

Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μειώνεται η δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές.

II. Μη ύπαρξη εναλλακτικών πηγών προμήθειας των προϊόντων και υπηρεσιών:

Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αγοράζουν από τους συγκεκριμένους προμηθευτές, στις τιμές που αυτοί τους επιβάλλουν.

III. Διαφοροποίηση των προϊόντων τους ή και δημιουργία κόστους μετακίνησης:

Στην περίπτωση της διαφοροποίησης του προϊόντος των προμηθευτών, οι αγοραστές δεν είναι πάντα πρόθυμοι να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιτάσσει η διαφοροποίηση αυτή. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση ύπαρξης υψηλού κόστους μετακίνησης, δεν συμφέρει τους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτή.

IV. Οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων στις επιχειρήσεις του κλάδου ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι συγκεκριμένες προς τον κλάδο πωλήσεις των προμηθευτών, δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό επί των συνολικών

²³ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

πωλήσεών τους. Αυτό το μικρό ποσοστό δίνει επίσης τη δυνατότητα στους προμηθευτές ακόμα και να μη δέχονται κάποιες παραγγελίες, δημιουργώντας προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου μειώνοντας και κέρδη τους και τελικά οδηγώντας στην αύξηση του ανταγωνισμού.

V. Το προϊόν των προμηθευτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την παραγωγική διαδικασία.

Συνεπώς, ο ρόλος των προμηθευτών είναι άκρως σημαντικός και οι επιχειρήσεις εξαρτημένες από αυτούς.

VI. Υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να εξελίξουν την πορεία τους στην παραγωγική διαδικασία, τότε μπορούν να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και κατά συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμή τους αυξάνεται.^{24, 25}

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, εντείνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, μέσω της επιθυμίας τους για χαμηλή τιμή, υψηλή ποιότητα και ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης.

Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

I. Πραγματοποιούν αγορές μεγάλου όγκου.

Οι μεγάλες αυτές αγορές τους δίνουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται ευνοϊκούς όρους με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται.

²⁴ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

²⁵ Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY, free Press, New York 1980.

II. Υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω.

Στην περίπτωση αυτή, οι αγοραστές συμμετέχουν σε δραστηριότητες των προμηθευτών τους λόγω του ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν που τους προσφέρει η αγορά.

III. Μη παροχή διαφοροποιημένου προϊόντος από τους προμηθευτές

Έτσι οι αγοραστές μπορούν να απευθυνθούν σε πληθώρα προμηθευτών προκειμένου να προμηθευτούν το προϊόν και επιπλέον το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.

IV. Όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός.

Έτσι οι επιχειρήσεις του κλάδου ανησυχούν μήπως χάσουν τους λιγαστούς αγοραστές των προϊόντων τους μιας και η επιβίωση τους εξαρτάται άμεσα από αυτούς.

V. Όταν οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.

Ειδικά σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους όπως π.χ κλωστοϋφαντουργία τα κέρδη είναι χαμηλά και συνεπώς οι αγοραστές επιδιώκουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές για την εξασφάλιση των προμηθειών των πρώτων υλών τους. Οι επιχειρήσεις που πωλούν τα διάφορα προϊόντα στον κλάδο προσπαθούν λοιπόν να προσφέρουν ελκυστικές τιμές για τους πελάτες τους.

VI. Καλή πληροφόρηση των αγοραστών για τον κλάδο.

Όσο καλύτερα πληροφορημένοι είναι οι αγοραστές, τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη καθώς γνωρίζουν τις γενικές τιμές του κλάδου, τις συνθήκες ζήτησης κ.α

VII. Όταν οι αγορές τους αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους.

Στην περίπτωση αυτή, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται σημαντικά προκειμένου να πετύχουν τις καλύτερες δυνατές τιμές που θα τους βοηθήσει να συμπίεσουν το κόστος.^{26, 27}

5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Ο ανταγωνισμός επηρεάζεται σημαντικά και από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Υποκατάστατο είναι το προϊόν που ενώ φαινομενικά φαίνεται διαφορετικό, ικανοποιεί εξίσου καλά την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν.

Τα υποκατάστατα προϊόντα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, η τιμή τους χαμηλή και η ποιότητα τους ίδια ή και καλύτερη από τα ήδη υφιστάμενα προϊόντα του κλάδου, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, αύξηση της τιμής ενός προϊόντος αυξάνει τη ζήτηση του υποκατάστατου του.²⁸

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων είναι η διαφοροποίηση των προσφερόμενων από τις επιχειρήσεις αγαθών.

Τέλος, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να οδηγήσουν σε μερική ή ακόμα και ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο.²⁹

2.5 EFAS (External Factor Analysis Summary)

Πρόκειται για ένα πίνακα σημαντικής σπουδαιότητας. Η χρησιμότητα του εργαλείου EFAS είναι να οργανώνει τους εξωτερικούς παράγοντες σε ευκαιρίες και απειλές αλλά και να αναλύει το πόσο η διοίκηση μιας επιχείρησης χειρίζεται σωστά τους παράγοντες αυτούς αναλογιζόμενη την σπουδαιότητά τους. Επιπρόσθετα, αποτελεί και εργαλείο σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Όσον αφορά τη διαδικασία συμπλήρωσης του πίνακα επισημαίνονται τα ακόλουθα:

²⁶ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

²⁷ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

²⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

²⁹ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

Αποτελείται από πέντε (5) στήλες. Στην πρώτη στήλη αναγράφονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που έχουν εντοπιστεί για την εκάστοτε επιχείρηση. Στην δεύτερη στήλη φαίνεται η βαρύτητα (Weight) που κατέχει ο κάθε παράγοντας (ευκαιρία ή απειλή) στην στρατηγική της επιχείρησης. Στην στήλη αυτή η βαθμολογία κυμαίνεται από 0 (μη σημαντικός παράγοντας) μέχρι 1 (σημαντικός παράγοντας). Στην τρίτη στήλη καταγράφεται πάλι με μορφή βαθμολογίας το κατά πόσο η διοίκηση της επιχείρησης ανταποκρίνεται σωστά στους παράγοντες αυτούς (Rating). Η βαθμολογία στην περίπτωση αυτή κυμαίνεται από 5 (ικανοποιητική ανταπόκριση) μέχρι 1 (μη επαρκής ανταπόκριση).

Στην τέταρτη στήλη, παρουσιάζεται το σκορ βαρύτητας του κάθε παράγοντα (factor's weighted score). Το σκορ αυτό προκύπτει από το γινόμενο της δεύτερης με την τρίτη στήλη. Η βαθμολογία και στην περίπτωση αυτή κυμαίνεται από 5 μέχρι 1 με μέσο όρο για τις περισσότερες επιχειρήσεις το 3. Τέλος, στην πέμπτη στήλη παρουσιάζονται σχόλια σχετικά με τα αποτελέσματα των εξεταζόμενων παραγόντων.³⁰

³⁰ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. David Fred, "Strategic Management", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.
2. Hunger David, Wheelen Thomas, "Essentials of Strategic Management", Prentice Hall Publishing Company, 2001.
3. Porter Michael, "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980.
4. Rue Leslie, Holland Phyllis, "Strategic Management", McGraw-Hill International Edition, 1986.
5. Strickland Thomson, "Strategic Management Concepts & Cases" seventh edition, Richard D. Irwin, 1997.
6. Wheelen Thomas, Hunger David, "Concepts in Strategic Management & Business policy", eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
7. Γεωργόπουλος Νίκος, Σημειώσεις Μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική».
8. Γεωργόπουλος Νίκος. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.en.wikipedia.org/wiki/porter_5_forces_analysis
2. www.en.wikipedia.org/wiki/MichaelPorter

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος βοηθάει τις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους προκειμένου στη συνέχεια να προβούν στις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τις πρώτες και να εξαλείψουν τις δεύτερες. Το σύνολο των δυνάμεων και αδυναμιών της κάθε επιχείρησης καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζεται στην αγορά. Τέλος, η κάθε επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το εσωτερικό της περιβάλλον ως ένα βαθμό, σε αντίθεση με το εξωτερικό όπου η άσκηση επιρροής είναι δυσκολότερη.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

- ο Δομή (Structure)
- ο Κουλτούρα (Culture)
- ο Πόροι (Resources)

3.1 Δομή (Structure)

Πρόκειται για την οργάνωση μιας επιχείρησης σε διαφορετικά τμήματα και θέσεις εργασίας με διαφορετικές αρμοδιότητες, τα οποία όμως θα πρέπει να λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης. Μέσω της δομής φαίνεται επίσης και η ιεραρχία μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας.³¹

Η μορφή που θα έχει η δομή της κάθε επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από το μέγεθός της. Έτσι υπάρχει η απλή δομή, που αναφέρεται σε μικρές επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς, η λειτουργική δομή, για μεσαίες επιχειρήσεις με ξεκάθαρο διαχωρισμό των τμημάτων και εξειδικευμένο προσωπικό και τέλος η δομή κατά τμήματα, που εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και στην οποία υπάρχει ακόμα μεγαλύτερος καταμερισμός των τμημάτων. Η σχηματική απεικόνιση της δομής είναι το οργανόγραμμα.

³¹http://www.investorwords.com/6774/corporate_structure.html

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι δομή και στρατηγική είναι άμεσα εξαρτώμενες καθώς καμία στρατηγική μεταβολή δεν μπορεί να πετύχει εάν δεν συμβαδίζει με τη δομή της εξεταζόμενης επιχείρησης.³²

3.2 Κουλτούρα (Culture)

Η κουλτούρα σχετίζεται με τις αξίες, τα πιστεύω, και τις προσδοκίες που εξαπλώνονται μέσα στην κάθε επιχείρηση. Όσον αφορά την έννοια της κουλτούρας γίνεται διαχωρισμός κατά πόσο τα μέλη της επιχείρησης δέχονται τους κανόνες και τις αξίες (cultural intensity) και κατά πόσο υπάρχει κοινή κουλτούρα μέσα σε μια επιχείρηση. Ο παραπάνω διαχωρισμός εξαρτάται από πλήθος παραγόντων όπως π.χ τη φύση της επιχείρησης (αυταρχική ή όχι), τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης, τη δομή της επιχείρησης (καθώς ο διαχωρισμός μεταξύ τμημάτων συχνά προκαλεί προστριβές συμφερόντων και κατά συνέπεια αμφισβήτηση των κανόνων και της κουλτούρας της επιχείρησης). Αναμφίβολα, η κουλτούρα αποτελεί παράγοντα ενότητας και ομαδικότητας της επιχείρησης αλλά και προσδίδει συγκεκριμένη ταυτότητα στους εργαζόμενους βοηθώντας σημαντικά την επιχείρηση στην επιβίωση της, στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της ακόμα και στην υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της.³³

3.3 Πόροι (Resources)

Πόροι είναι όλα τα μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Χρηματοοικονομικοί
- Εγκαταστάσεων- εξοπλισμού & πρώτων υλών
- Ανθρώπινου δυναμικού
- Τεχνολογικοί³⁴

³² Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

³³ Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, 2008.

³⁴ <http://dictionary.bnet.com/index.php?d=resources>

Οι Χρηματοοικονομικοί πόροι αφορούν την απόκτηση κεφαλαίων προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει αλλά και να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Όμως δεν αρκεί μόνο η εύρεση των πόρων αυτών. Απαραίτητη κρίνεται η σωστή κατανομή τους αλλά και ο έλεγχός του κατά πόσο χρησιμοποιούνται σωστά ή όχι.

Οι πόροι που αφορούν τις **Εγκαταστάσεις- Εξοπλισμό & Πρώτες Ύλες** αναφέρονται στις κτιριακές εγκαταστάσεις και γενικότερα τα ακίνητα της επιχείρησης, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, στα αποθέματα των πρώτων υλών και στη πρόσβαση σε αυτές.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ένας από τους σημαντικότερους πόρους των επιχειρήσεων. Χωρίς αυτό οι υπόλοιποι πόροι δεν μπορούν να λειτουργήσουν. Για την ακόμα καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό τοποθετημένο στις κατάλληλες θέσεις.

Οι Τεχνολογικοί πόροι σχετίζονται με την τεχνολογία που εφαρμόζει η επιχείρηση. Στην απόφαση της επιχείρησης σχετικά με την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες του προσωπικού καθώς και οι στόχοι που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση. Τέλος, η Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D), κατέχει σπουδαίο ρόλο καθώς καθοδηγεί την επιχείρηση στις σωστές επιλογές σχετικά με την τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει.³⁵

3.4 Ηθική (Ethics)

Πρόκειται για τις ηθικές αξίες, τα πιστεύω και τα ιδανικά που επικρατούν σε κάθε κοινωνία αλλά και την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα (αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο) θα πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες και να ακολουθούν μια σειρά από ηθικούς κανόνες, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τον κάθε άνθρωπο ως μονάδα. Λέγοντας κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων εννοούμε την ευθύνη που έχει η κάθε επιχείρηση προς την κοινωνία, και που είναι πέραν του να βγάξει κέρδος. Η ηθική συμπεριλαμβάνει αξίες των οποίων η τήρηση είναι αυτονόητη από το κοινωνικό σύνολο στο οποίο αναφέρονται.

³⁵ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

Οι ηθικοί κανόνες και κοινωνική υπευθυνότητα αναφέρονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- I. Στα φυσικά πρόσωπα (εργαζόμενους, μετόχους, καταναλωτές)
- II. Σε άλλα τεχνητά πρόσωπα (οργανισμούς ή συστήματα όπως είναι οι άλλες επιχειρήσεις ή οντότητες όπως η κοινωνία, το κράτος κλπ)
- III. Στο φυσικό περιβάλλον.³⁶

Όσον αφορά τα φυσικά πρόσωπα οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται τα δικαιώματα των εργαζομένων ανδρών αλλά και ιδιαιτέρως των γυναικών, καθώς επιβαρύνονται με την περίοδο της εγκυμοσύνης. Από τη στιγμή λοιπόν που οι γυναίκες εισήλθαν στον εργασιακό χώρο, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα προσφέροντας κάποιες ειδικές συνθήκες εργασίας κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης, αλλά και εξασφαλίζοντας τη συνέχιση της καριέρας τους μετά τον τοκετό.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται εξίσου τα συμφέροντα των μετόχων και να είναι πιστές στις όποιες συμφωνίες έχουν υπογραφεί. Το ίδιο ισχύει και με τους καταναλωτές. Γενικότερα, θα πρέπει να τηρείται μια σειρά από γραπτούς και άγραφους νόμους ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι σε μια επιχείρηση (εσωτερικοί & εξωτερικοί), να έχουν μια αρμονική συνεργασία.

Ηθικά υπεύθυνες θα πρέπει να είναι οι επιχειρήσεις και απέναντι στα τεχνητά πρόσωπα. Αρχικά, θα πρέπει να δημιουργείται ένας υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων χωρίς τη χρησιμοποίηση αθέμιτων μέσων για την επικράτηση τους στην αγορά. Επίσης, θα πρέπει να τηρούνται οι νόμοι που θεσπίζονται από την εκάστοτε Κυβέρνηση και να υπάρχει συνέπεια όσο αφορά τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς το Κράτος.

Τέλος, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος με τη σωστή διαχείριση των αποβλήτων των τουριστικών και άλλων μονάδων και γενικότερα η οικολογική συνείδηση με τη χρησιμοποίηση οικολογικών υλικών όπου είναι εφικτό, κρίνονται άκρως απαραίτητα όχι μόνο γιατί οι τάσεις της μόδας το επιβάλλουν, αλλά και γιατί η αναγκαιότητα προστασίας του περιβάλλοντος είναι πλέον αναπόφευκτη.

³⁶ <http://www.ethics.gr/content.php?id=39>

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε ότι, η έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας, η οποία αποτελεί μέρος του οικοδομήματος της φήμης των επιχειρήσεων, είναι πολύπλευρη. Σημαντικότερο ρόλο από όλα τα παραπάνω παίζει ο σεβασμός προς τον καταναλωτή καθώς η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από αυτόν.³⁷

3.5 Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain) δείχνει την συνολική αξία του προϊόντος της επιχείρησης. Λέγοντας αξία εννοούμε το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν.

Η Αλυσίδα Αξίας, χωρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε **κύριες** και σε **δραστηριότητες υποστήριξης (ή δευτερεύουσες)**. Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ο Διαχείριση Εισροών (παραλαβή πρώτων υλών)
- ο Λειτουργίες (μετατροπή εισροών σε προϊόντα)
- ο Διαχείριση Εκροών (διανομή προϊόντων)
- ο Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (προώθηση προϊόντων)
- ο Υπηρεσίες μετά την πώληση (χειρισμός προβλημάτων που προκύπτουν μετά την πώληση)

Από την άλλη πλευρά οι **δραστηριότητες υποστήριξης** περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ο Υποδομή Επιχείρησης (λογιστικές, χρηματοοικονομικές και νομικές δραστηριότητες)
- ο Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ο Ανάπτυξη Τεχνολογίας
- ο Προμήθειες(εξασφάλιση εισροών)³⁸

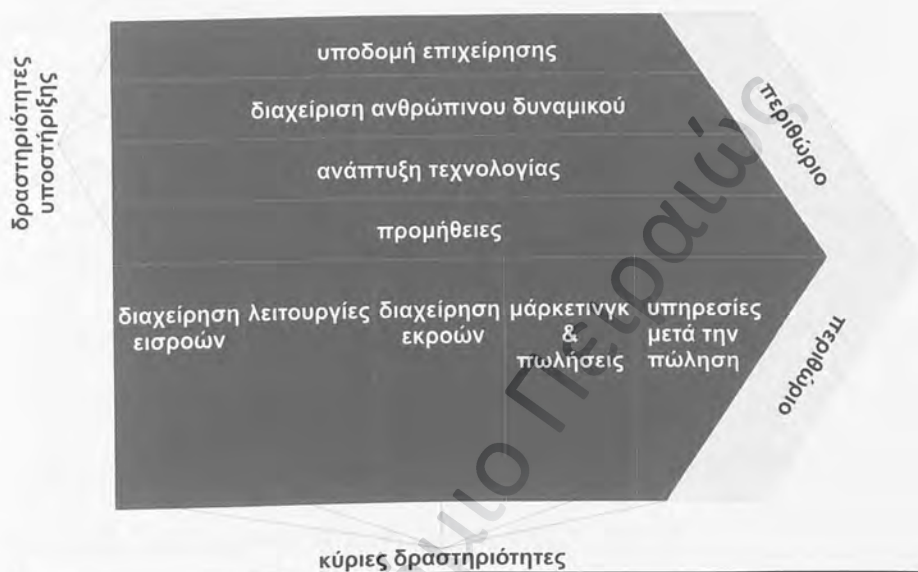
Τέλος, χρήσιμος κρίνεται και ο ορισμός του περιθωρίου. Ως περιθώριο λοιπόν ορίζεται η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος με το συνολικό κόστος του.

³⁷ <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=142349&ct=3>

³⁸ Michael E. Porter, COMPETITIVE STRATEGY, free Press, New York 1980.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται και σχηματικά η Αλυσίδα Αξίας για την ακόμα καλύτερη κατανόησή της.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ3.1: ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ



ΠΗΓΗ: www.12manage.com

Η Αλυσίδα Αξίας βοηθά μια επιχείρηση να αντιληφθεί τα σημεία υπεροχής της, (δυνάμεις) και τις αδυναμίες της έναντι των ανταγωνιστών της. Η σωστή εκμετάλλευση των σημείων υπεροχής, μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.6 VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization)

Χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί και το VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Πρόκειται για ένα εργαλείο ανάλυσης των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (competency), δηλαδή του τρόπου συντονισμού των δυνατοτήτων της (εκμετάλλευση των πόρων που διαθέτει). Οι επιχειρήσεις συνδυάζουν

τους πόρους, τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ικανότητες της επιχείρησης χωρίζονται σε βασικές (core competencies) και σε διακεκριμένες (distinctive competencies). Βασικές είναι οι ικανότητες στις οποίες η επιχείρηση θεωρείται ιδιαίτερα καλή, όμως μπορεί να τις έχουν και οι ανταγωνιστές της ή ακόμα και να τις αντιγράψουν. Αντίθετα, ως διακεκριμένες ικανότητες ορίζονται αυτές που υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών της και που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση της ακολουθούμενης στρατηγικής.

Η χρησιμότητα του VRIO είναι να βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντληθούν κατά πόσο οι ικανότητες τους είναι διακεκριμένες ή όχι. Για να εκτιμηθούν λοιπόν οι ικανότητες τους θα πρέπει να δίνεται απάντηση στα ακόλουθα τέσσερα ερωτήματα:

Αξία (Value): προσφέρουν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον πελάτη;

Σπανιότητα (Rareness): έχουν τις ίδιες ικανότητες και οι ανταγωνιστές;

Δυνατότητα Μίμησης (Imitability): Κατά πόσο είναι εύκολο να τις μιμηθούν;

Οργάνωση (Organization): είναι σωστά οργανωμένη η επιχείρηση

ώστε να εκμεταλλεύεται τους πόρους της.³⁹

Τέλος, μια ικανότητα της επιχείρησης δεν μπορεί να είναι για πάντα διακεκριμένη και συνεπώς να προσφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποτελεί μοναδική δύναμη για την επιχείρηση. Σύντομα θα γίνει αντικείμενο μίμησης από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό απαραίτητη κρίνεται η εύρεση τρόπων για τη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας διακεκριμένης ικανότητας ή ακόμα και για τη δημιουργία νέων, που θα κάνουν την επιχείρηση να διαφέρει και να προπορεύεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.⁴⁰

3.7 IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Όπως το EFAS (External Factor Analysis Summary) που έχει ήδη προαναφερθεί στο εξωτερικό περιβάλλον, έτσι και το IFAS (Internal Factor Summary) είναι ένα ακόμα

³⁹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

⁴⁰ Thomson Strickland, "STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS & CASES", seventh edition, Richard. D. Irwin, 1993.

χρήσιμο εργαλείο που αναφέρεται όμως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα εργαλεία αυτά είναι σε μορφή πίνακα και οργανώνουν τους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης σε δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και αναλύει το πόσο η διοίκηση χειρίζεται σωστά τους παράγοντες αυτούς αναλογιζόμενη την σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση.⁴¹

Όσον αφορά τη διαδικασία συμπλήρωσης του πίνακα επισημαίνονται τα ακόλουθα: Όπως και στο EFAS, ο πίνακας αποτελείται από πέντε (5) στήλες. Στην πρώτη στήλη αναγράφονται οι δυνάμεις και αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί. Στην δεύτερη στήλη φαίνεται η βαρύτητα (Weight) που κατέχει ο κάθε παράγοντας (δύναμη ή αδυναμία) στη στρατηγική της επιχείρησης. Στην στήλη αυτή η βαθμολογία κυμαίνεται από 0 (μη σημαντικός παράγοντας) μέχρι 1 (σημαντικός παράγοντας). Στη τρίτη στήλη καταγράφεται πάλι με μορφή βαθμολογίας το κατά πόσο η διοίκηση της επιχείρησης ανταποκρίνεται σωστά στους παράγοντες αυτούς (Rating). Η βαθμολογία στην περίπτωση αυτή κυμαίνεται από 5 (ικανοποιητική ανταπόκριση) μέχρι 1 (μη επαρκής ανταπόκριση). Στην τέταρτη στήλη, παρουσιάζεται το σκορ βαρύτητας του κάθε παράγοντα (factor's weighted score). Το σκορ αυτό προκύπτει από το γινόμενο της δεύτερης με την τρίτη στήλη. Η βαθμολογία και στην περίπτωση αυτή κυμαίνεται από 5 μέχρι 1 με μέσο όρο για τις περισσότερες επιχειρήσεις το 3.⁴²

Σημειώνουμε ότι η εννοποίηση σε ένα πίνακα του EFAS και IFAS δημιουργεί ένα τρίτο πίνακα SFAS (Strategic Factor Analysis Summary). Ο πίνακας αυτός μαζί με τη SWOT ANALYSIS μπορούν να αποτελέσουν ιδιαίτερα σημαντικά εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο τρόπος σύνδεσης του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ένα από αυτά.

⁴¹ Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, 2008.

⁴² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008, σελ 129-130.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 : ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΠΗΓΗ: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Porter Michael, "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980.
2. Strickland Thomson, "Strategic Management Concepts & Cases" seventh edition, Richard D. Irwin, 1997.
3. Wheelen Thomas, Hunger David, "Concepts in Strategic Management & Business policy", eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
4. Γεωργόπουλος Νίκος. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
5. Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, 2008.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. http://www.investorwords.com/6774/corporate_structure.html
2. <http://dictionary.bnet.com/index.php?d=resources>
3. <http://www.ethics.gr/content.php?id=39>
4. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=142349&ct=3>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διαμόρφωση, Υλοποίηση & Αξιολόγηση Στρατηγικής

4.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation) είναι ο σχεδιασμός στρατηγικής της επιχείρησης για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος της, λαμβάνοντας όμως υπόψη και τις δυνάμεις και αδυναμίες της.

Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στη σαφή διατύπωση και τη μελέτη των παρακάτω εννοιών:

- ο **Αποστολή** της επιχείρησης (Mission)→ Λόγος ύπαρξης της επιχείρησης.
- ο **Σκοπός** της επιχείρησης (Objective)→ Τι πρέπει να πετύχει και μέχρι πότε η επιχείρηση.
- ο **Στρατηγικές** (Strategies)→ Τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν η αποστολή και οι στόχοι (χωρίς χρονικό περιορισμό) της επιχείρησης.
- ο **Πολιτικές** (Policies)→ Καθοδήγηση που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων.

4.1.1 Αποστολή (Mission)

Αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξής της.

Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ξεκάθαρη και σωστή διατύπωση της αποστολής της. Συγκεκριμένα, η αποστολή της κάθε επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι ούτε περιορισμένη αλλά ούτε και διευρυμένη ως προς την έκτασή της αλλά να εκτείνεται τόσο, ώστε να γίνεται απόλυτα κατανοητή από τους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση.⁴³ Λάθος διατύπωση της αποστολής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επίδοση της επιχείρησης (Performance = ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα)⁴⁴. Απαραίτητο λοιπόν κρίνεται να γνωρίζουν την αποστολή της επιχείρησης όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων της, μιας και αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες των επιχειρήσεων. Έτσι όλοι θα είναι στραμμένοι προς κοινούς στόχους και συνεπώς ενώνοντας τις

⁴³ Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008.

⁴⁴ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

δυνάμεις τους θα πραγματοποιείται η επίτευξη αυτών. Τέλος, η χρησιμότητα της αποστολής έγκειται και στο γεγονός ότι μπορεί να αποτελέσει κίνητρό για τους εργαζόμενους. Η επίτευξη κέρδους από μόνη της πολλές φορές δεν είναι αρκετή για να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους καθώς θεωρούν ότι τα κέρδη αφορούν κυρίως τους μετόχους και όχι τους ίδιους.⁴⁵

4.1.2 Σκοπός (Objective)

Αναφέρεται στο τι πρέπει να πετύχει και μέχρι πότε η επιχείρηση. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι σκοπός είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Ο χρονικός περιορισμός είναι πολύ σημαντικός γιατί είναι αυτός που διαφοροποιεί τον σκοπό από τον στόχο της επιχείρησης. Οι σκοποί μίας επιχείρησης μπορούν να αφορούν πληθώρα θεμάτων όπως π.χ την ανάπτυξη της επιχείρησης, το μερίδιο το οποίο κατέχει στην αγορά, τις παροχές προς τους εργαζόμενους της κ.α.⁴⁶ Όπως και η αποστολή έτσι και οι σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια αλλιώς υπάρχει «κενό» μεταξύ των σκοπών που έχουν σχεδιαστεί και αυτών που έχουν επιτευχθεί. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι λογικοί.

Ο σκοπός μπορεί να διαχωριστεί σε μακροπρόθεσμο και σε βραχυπρόθεσμο. Μακροπρόθεσμος είναι αυτός που θα πρέπει να επιτευχθεί σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους. Αντίθετα, οι βραχυπρόθεσμοι σκοποί θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε λιγότερο από ένα έτος και βοηθούν σημαντικά ώστε να πραγματοποιηθούν αργότερα οι μακροπρόθεσμοι. Οι σκοποί που θέτει κάθε επιχείρηση είναι εξαιρετικά χρήσιμοι, ανεξάρτητα από το εάν είναι μακροπρόθεσμοί ή βραχυπρόθεσμοί, καθώς καθοδηγούν, βοηθούν σημαντικά στην αξιολόγηση της, τονίζουν τις προτεραιότητες, αποτελούν τη βάση για σωστό σχεδιασμό και γενικότερα συμβάλλουν στην επιτυχία και επιβίωση της επιχείρησης.⁴⁷

⁴⁵ Fred David "STRATEGIC MANAGEMENT", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

⁴⁶ Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008.

⁴⁷ Fred David "STRATEGIC MANAGEMENT", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

4.1.3 Στρατηγικές (Strategies)

Στρατηγική είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να πετύχουν την αποστολή και τους σκοπούς που έχουν θέσει. Σκοπός της στρατηγικής είναι να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ελαχιστοποιήσει τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Μερικά από τα θέματα με τα οποία θα πρέπει να ασχολείται η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι η επιλογή του πελάτη-στόχου, η δημιουργία αξίας στον πελάτη, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η ικανοποίηση των αναγκών των stakeholders (δηλαδή των αναγκών όλων όσων ενδιαφέρονται για την επιχείρηση), ο καθορισμός των δραστηριοτήτων εκείνων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρεις(3) τύπους:

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**
- **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business or Competitive Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)⁴⁸**

Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Ο τύπος αυτός στρατηγικής ασχολείται με αποφάσεις πιο διευρυμένου περιεχομένου που αφορούν την επιχείρηση ως σύνολο. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εμπλακεί ή όχι και που αφορούν τον κλάδο και τις αγορές που ανταγωνίζεται.⁴⁹ Η στρατηγική αυτή αναφέρεται σε όμιλο επιχειρήσεων ο οποίος δρα ως σύνολο αποφασίζοντας για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες. Η επιχειρησιακή στρατηγική χωρίζεται με τη σειρά της σε κάποιες υποκατηγορίες.

Ι. Στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)

A) Ανάπτυξη (Growth)→ επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών

⁴⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

⁴⁹ <http://www.csun.edu/~hfing001/formulation.doc>

συμμαχιών ή και εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση. Επίσης, ανάπτυξη επιτυγχάνεται και μέσω της στρατηγικής συγκέντρωσης (δηλ. η επικέντρωση της επιχείρησης στο «δυνατό» της προϊόν ή υπηρεσία), της οριζόντιας ολοκλήρωσης (δηλ. εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας), της καθετοποίησης (δηλ. όταν μια επιχείρηση εισέρχεται και σε άλλα στάδια της παράγωγης έκτος από αυτό που είναι ήδη). Η τελευταία χωρίζεται σε καθετοποίηση προς τα εμπρός (ένα στάδιο μπροστά από το αυτό που είναι ήδη) και καθετοποίηση προς τα πίσω (ένα στάδιο πίσω). Τέλος, στις στρατηγικές ανάπτυξης εντάσσεται και η διαποίκιση (diversification), η οποία χωρίζεται σε συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification), δηλαδή επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες που συσχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες και σε ασυσχετίστη διαποίκιση (unrelated diversification), δηλαδή επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες.⁵⁰

Β) Σταθερότητα (Stability)→ καμία αλλαγή στις μέχρι τώρα δραστηριότητες. Η σταθερότητα αυτή μπορεί να είναι προσωρινή, προκειμένου η επιχείρηση να αποφασίσει τις μελλοντικές κινήσεις της, ή μόνιμη ανάλογα την κατάσταση του κλάδου και της θέσης της στην αγορά.

Γ) Περισυλλογή (Retrenchment)→ μείωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται όταν οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν αδυναμίες όπως χαμηλή ανταγωνιστική θέση, χαμηλά κέρδη και πωλήσεις. Στην κατηγορία αυτής της στρατηγικής εντάσσονται οι στρατηγικές αποεπένδυσης, ρευστοποίησης, διάσωσης, αιχμάλωτης επιχείρησης και χρεοκοπίας.⁵¹

II. Στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy)

Η στρατηγική του χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) προσφέρει σημαντική βοήθεια στην άσκηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και εστιάζει στη χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Ουσιαστικά πρόκειται για κατηγοριοποίηση μέσω πινάκων των προϊόντων μιας επιχείρησης ανάλογα με το μερίδιο που έχουν στην αγορά σε σχέση με το ρυθμό ανάπτυξης που παρουσιάζουν και το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς σε σχέση με την ανταγωνιστική θέση των εξεταζόμενων

⁵⁰ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

⁵¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

επιχειρήσεων. Οι πιο γνωστοί πίνακες χαρτοφυλακίου είναι ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης- Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group (BCG μήτρα) και ο πίνακας Ελκυστικότητας της Αγοράς-Ανταγωνιστικής Θέσης (GE Business Screen). Όσον αφορά τον πίνακα του BCG επισημαίνουμε ότι γίνεται διαχωρισμός των επιχειρηματικών μονάδων ανάλογα με το μερίδιο (εσωτερικό περιβάλλον) και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς (εξωτερικό περιβάλλον) στην οποία δραστηριοποιούνται. Ο πίνακας αυτός συνδέεται επίσης και με τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος (δηλ τα στάδια που περνάει κάθε προϊόν κατά τη διάρκεια της ζωής του και τα οποία είναι: εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση και παρακμή). Σύμφωνα με το BCG γίνεται λοιπόν διαχωρισμός σε αστέρια (stars)→ υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και μεγάλο μερίδιο αγοράς, ερωτηματικά ή αμφίβολα (question marks)→ υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και μικρό μερίδιο αγοράς, χρυσορυχεία ή αγελάδες (cash cows)→ χαμηλή ανάπτυξη και μεγάλο μερίδιο αγοράς και σε προβληματικά ή σκυλιά (dogs)→ χαμηλή ανάπτυξη και μικρό μερίδιο αγοράς. Η σύνδεση των παραπάνω κατηγοριών με τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος έγκειται στο γεγονός ότι τα αστέρια και τα ερωτηματικά ανήκουν στα στάδια της εισαγωγής και ανάπτυξης του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ενώ τα χρυσορυχεία και τα σκυλιά στα στάδια της ωρίμανσης και παρακμής.⁵² Αξίζει να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τα χρήματα από τα χρυσορυχεία και να τα επενδύουν στα ερωτηματικά ώστε να γίνουν αστέρια.⁵³ Τέλος, στον πίνακα GE Business Screen παρουσιάζονται ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με το μερίδιο που έχουν στην αγορά και το ρυθμό ανάπτυξής της. Πρόκειται δηλαδή για ένα πίνακα αρκετά πιο πολύπλοκο σε σχέση με αυτόν του BCG.⁵⁴

III. Γονική στρατηγική (parenting strategy)

Η Γονική στρατηγική (parenting strategy) σχετίζεται με το πώς χρησιμοποιούνται οι πόροι και οι ικανότητες προκειμένου να δημιουργηθεί αξία στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου επιχειρήσεων που εξετάζουμε.⁵⁵

Η Γονική στρατηγική αποσκοπεί στην καλή σχέση μεταξύ ομίλου με κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρήσεις του. Όσο καλύτερη είναι αυτή η σχέση τόσο μεγαλύτερη

⁵² Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, 2008.

⁵³ http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html

⁵⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

⁵⁵ <http://www.csun.edu/~hfmg001/formulation.doc>

αξία δημιουργείται. Επίσης η στρατηγική αυτή βοηθάει την κύρια επιχείρηση στη απόφασή της για το ποιες επιμέρους επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπεριλάβει στον όμιλό της αλλά και την καθοδηγεί για τη σωστή και αποτελεσματική διοίκηση των μονάδων αυτών.

Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business or Competitive Strategy)

Όταν μια επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη που ξεπερνούν το μέσο όρο των κερδών των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει, τότε η επιχείρηση αυτή έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁵⁶

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business or Competitive Strategy) καθορίζει ουσιαστικά το πώς η επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνιστεί τους «δυνατότερους» του κλάδου στον οποίο ανήκει με σκοπό τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μεγαλύτερης αξίας στον πελάτη. Σε αντίθεση με την επιχειρησιακή στρατηγική που ο οργανισμός μπορούσε να δραστηριοποιηθεί σε πολλούς κλάδους ταυτόχρονα, εδώ έχουμε δραστηριοποίηση σε ένα μόνο κλάδο.

Η Επιχειρηματική στρατηγική χωρίζεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ο **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους** (Cost Leadership Strategy)
- ο **Στρατηγική Διαφοροποίησης** (Differentiation Strategy)
- ο **Στρατηγική Εστίασης**(Focus Strategy)⁵⁷

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)

Η Στρατηγική αυτή, δίνει έμφαση στην παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης με χαμηλό κόστος. Η επιχείρηση επιτυγχάνοντας την παραγωγή με χαμηλό κόστος μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της χαμηλότερη και συνεπώς ανταγωνιστικότερη τιμή υπερέχοντας έναντι των ανταγωνιστών της. Σημαντικό για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή είναι να έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς ώστε παρόλο τη χαμηλή τιμή να εξασφαλίζουν ικανοποιητικά κέρδη.

⁵⁶ <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

⁵⁷ Alex Miller, Gregory G Dess, "Strategic Management", Mc Graw-Hill companies Inc, 1996.

Επίσης, οι οικονομίες κλίμακας (μείωση του μέσου κόστους όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα⁵⁸), ο αυστηρός έλεγχος του κόστους, η εμπειρία και ο αποδοτικός εξοπλισμός κατέχουν σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη στρατηγική.⁵⁹ Για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι αρκετά δύσκολη η στρατηγική ηγεσίας κόστους καθώς θα πρέπει να κρατήσουν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα χωρίς να έχουν ακόμα την απαραίτητη εμπειρία. Ο Ηγέτης Κόστους έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών που προμηθεύεται (λόγω του υψηλού περιθωρίου κέρδους που έχει) και στην περίπτωση που αποχωρήσουν οι ανταγωνιστές του από τον κλάδο, η δύναμη που θα μπορεί να ασκεί στους προμηθευτές του θα είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, σταματάνε να επιδιώκουν μείωση της τιμής στο σημείο ώστε να αποφευχθεί η εξόντωση όλων των υπολοίπων ανταγωνιστών και συνεπώς η δημιουργία μονοπωλίου στην αγορά. Επιπλέον, η ικανότητα του Ηγέτη Κόστους να μειώνει την τιμή του παραγόμενου προϊόντος, αποτελεί ένα δυνατό όπλο έναντι στα υποκατάστατα που ενδεχομένως να εμφανιστούν στην αγορά. Τέλος, ο Ηγέτης Κόστους μπορεί να ανταποκριθεί και στον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ιδιαίτερα εάν αυτός γίνεται σε επίπεδο τιμής.⁶⁰

Όμως η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους έκτος από σημαντικά οφέλη επιφυλάσσει και ορισμένους κινδύνους. Για παράδειγμα η στρατηγική μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές και συνεπώς να πάψει η επιχείρηση ηγέτης να έχει πλέον αυτό το προνόμιο. Επιπλέον, οι αγοραστές μπορεί να στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άλλα οφέλη διαφορετικά της τιμής. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι δεν αρκεί για μια επιχείρηση να είναι Ηγέτης Κόστους αλλά θα πρέπει να μπορέσει και να διατηρηθεί ως Ηγέτης.⁶¹

Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης σχετίζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει έτσι ώστε να φαίνονται πιο ελκυστικά στους αγοραστές. Σκοπός της διαφοροποίησης είναι να πειστούν οι

⁵⁸ http://www.econometric-models.org/Industrial_Economics_Full_Lecture_3.pdf

⁵⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies#Cost_Leadership_Strategy

⁶⁰ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

⁶¹ Fred David "STRATEGIC MANAGEMENT", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

πελάτες ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση κατέχει μοναδική θέση στην αγορά. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αναφέρεται στην τεχνολογία, στην ποιότητα (πάντα σε συνδυασμό με την τιμή), στην προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας κ.α.⁶² Όπως είναι λογικό, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχής εγρήγορση ώστε να προηγούνται έναντι των ανταγωνιστών τους, αλλά και να βρίσκουν τρόπους παρεμπόδισης αντιγραφής του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους. Αναλύοντας λοιπόν ξανά τις πέντε δυνάμεις του Porter συμπεραίνουμε τα ακόλουθα: Όσον αφορά τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο οι δυσκολίες που θα αντιμετωπίσουν θα είναι σημαντικές καθώς θα πρέπει να πείσουν τους καταναλωτές για τη μοναδικότητα του δικού τους νέου προϊόντος, ίσως με μεγάλο κόστος στην αρχή, λόγω έλλειψης εμπειρίας. Όσον αφορά τους προμηθευτές, δεν φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης καθώς τα διαφοροποιημένα προϊόντα προσφέρουν συνήθως και υψηλά κέρδη, και συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν πλήττονται τόσο από τις μεταβολές των τιμών των προμηθευτών τους. Από την άλλη πλευρά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εξακολουθούν να θεωρούνται μοναδικά καθώς ο αγοραστής δεν έχει μέτρο σύγκρισης για το προϊόν. Για τα υποκατάστατα προϊόντα παρατηρείται ότι η επιρροή τους είναι μικρή όσο το προϊόν διατηρεί διαφοροποιημένη θέση στην αγορά και οι πελάτες αντιλαμβάνονται τη διαφορά αυτή. Τέλος, ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί να περιορίζεται όσο διατηρείται από τις επιχειρήσεις η μοναδικότητα της ταυτότητας των προϊόντων τους.⁶³

Όμως η Στρατηγική Διαφοροποίησης όπως και κάθε στρατηγική έχει και τα αρνητικά της. Αρχικά, λόγω της έντονης διαφοροποίησης των προϊόντων είναι δύσκολη η κατηγοριοποίησή τους και κατά συνέπεια η σύγκρισή τους με αυτή των ανταγωνιστών. Επιπρόσθετα, οι αγοραστής ίσως δεν εκτιμήσουν αρκετά το προσφερόμενο προϊόν με αποτέλεσμα να μην αποδεχτούν την συνήθως ιδιαίτερα υψηλή τιμή του, με συνέπειες καταστροφικές για την ίδια την επιχείρηση.⁶⁴

⁶² http://en.wikipedia.org/wiki/Product_differentiation

⁶³ Γεωργόπουλος Ν., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.

⁶⁴ http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage.html

Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)

Η Στρατηγική Εστίασης ουσιαστικά επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς με σκοπό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της καλύτερα και κατά συνέπεια να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστριών της. Η Στρατηγική Εστίασης έχει δύο πτυχές. Υπάρχει η Στρατηγική Εστίασης **με βάση το κόστος** και η Εστίαση **με βάση τη διαφοροποίηση**. Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, ενώ στη δεύτερη, διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρει στην συγκεκριμένη αγορά στόχο. Βέβαια υπάρχει και μια τρίτη περίπτωση όπου η επιχείρηση μπορεί να κάνει εστίαση και με βάση το κόστος αλλά και διαφοροποιώντας το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η Στρατηγική Εστίασης, μπορεί να επικεντρώνεται σε μια ομάδα καταναλωτών που έχουν κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες και χαρακτηριστικά ή ακόμα και σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.⁶⁵

Αποκλεισμός στη Μέση (Stuck in the Middle)

Έχοντας αναλύσει τις επιχειρηματικές στρατηγικές, αξίζει να αναφερθεί και η περίπτωση όπου μια επιχείρηση αδυνατεί να επιλέξει μια από αυτές. Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την κατάσταση αυτή είναι ο «αποκλεισμός στη μέση» (stuck in the middle). Ο βασικός λόγος αυτού του φαινομένου είναι η αποτυχία της επιχείρησης να ακολουθήσει σωστά μια από τις επιχειρηματικές στρατηγικές με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό της στη μέση. Επιπλέον, στην περίπτωση που μια επιχείρηση θέλει να συνδυάσει παραπάνω από μία επιχειρηματικές στρατηγικές τότε και πάλι κινδυνεύει να αποκλειστεί στη μέση καθώς αδυνατεί τις προσεγγίσει σωστά και να τις συνδυάσει. Στην περίπτωση λοιπόν αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει μία τελική απόφαση για το ποια στρατηγική επιθυμεί να ακολουθήσει εάν θέλει να είναι επιτυχημένη μακροπρόθεσμα στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.⁶⁶

⁶⁵ <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/genstrat.html>

⁶⁶ http://e-learning.dmst.aueb.gr/mis/Cases/7-Eleven/Case/Porter's_Generic_Strategies.pdf

Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Η Λειτουργική Στρατηγική βοηθάει στην επίτευξη της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής, δρα παράλληλα με αυτές και αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Όπως και στην περίπτωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, έτσι και εδώ κάθε επιχειρηματική μονάδα του ομίλου εφαρμόζει τη δικιά της λειτουργική στρατηγική.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι Λειτουργική Στρατηγική είναι ο συνδυασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ, της οικονομικής στρατηγικής, της έρευνας και ανάπτυξης (R&D), της στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού, της τεχνολογίας και γενικότερα όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζεται όσο το δυνατό καλύτερα η επιλεγόμενη στρατηγική. Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας λειτουργικής στρατηγικής έχουν βραχυπρόθεσμη διάρκεια σε αντίθεση με αυτές των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών.⁶⁷

Επιλογή Στρατηγικής

Έχοντας αναλύσει τους σημαντικότερους τύπους στρατηγικών θα πρέπει στη συνέχεια να γίνει η επιλογή της στρατηγικής την οποία θα εφαρμόζει η επιχείρηση. Αρχικά, στη λήψη αυτής της σημαντικής απόφασης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την SWOT ANALYSIS που έχουν κάνει για την επιχείρησή τους. Καμία στρατηγική δεν μπορεί να πετύχει εάν δεν λαμβάνει υπόψη τις δυνάμεις και αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Επίσης, στην επιλογή στρατηγικής σημαντικό ρόλο παίζει το κατά πόσο αυτή πρόκειται να ικανοποιήσει τους σκοπούς και την αποστολή που έχει θέσει η επιχείρηση αλλά και το πόσο ρεαλιστική είναι σε σχέση με τους πόρους που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση. Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή στρατηγικής είναι και ο κίνδυνος που συμπεριλαμβάνεται σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα ο κίνδυνος θα πρέπει να είναι ανάλογος με τις απολαβές της επιχείρησης σε περίπτωση που έχει θετική κατάληξη.

⁶⁷ <http://www.csun.edu/~hfmngt001/formulation.doc>

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν και οι stakeholders καθώς η ακολουθούμενη στρατηγική θα πρέπει να συμβαδίζει με τα συμφέροντά τους. Αλλά και η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη καθώς ο μη συμβιβασμός μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας μπορεί να δυσκολέψει την πετυχημένη εφαρμογή της πρώτης. Η κατασκευή σεναρίων (scenarios) δηλαδή ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης που προβλέπουν τα αποτελέσματα κάθε μιας από τις εναλλακτικές στρατηγικές, μπορεί να βοηθήσει στην τελική επιλογή στρατηγικής.⁶⁸

Τέλος, ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο είναι και η TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) MATRIX ANALYSIS η οποία συσχετίζεται άμεσα με τη SWOT ANALYSIS. Μέσω της TOWS ANALYSIS γίνεται αντιληπτό πως συνδέονται μεταξύ τους οι ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Αποτέλεσμα της TOWS είναι η δημιουργία τεσσάρων τύπων στρατηγικών που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών. Οι τέσσερις αυτοί τύποι στρατηγικών είναι οι ακόλουθοι:

- ο SO Strategies: σωστή χρήση των δυνάμεων μιας επιχείρησης έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί στο έπακρον τις ευκαιρίες που έχουν παρουσιαστεί.
- ο ST Strategies: αποφυγή των απειλών χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της επιχείρησης.
- ο WO Strategies: εκμετάλλευση των ευκαιριών και αντιμετώπιση/ελαχιστοποίηση των αδυναμιών.
- ο WT Strategies: αντιμετώπιση και ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και αποφυγή των απειλών.

Χρήσιμο εργαλείο επιλογής κατάλληλης στρατηγικής είναι και το SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) MATRIX.⁶⁹

⁶⁸ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

⁶⁹ Fred David "STRATEGIC MANAGEMENT", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.

4.1.4 Πολιτικές (Policies)

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις πολιτικές ως έναν οδηγό που βοηθάει στη λήψη σωστών αποφάσεων. Με άλλα λόγια θα λέγαμε ότι, με τις πολιτικές οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η αποστολή, οι σκοποί και οι στρατηγικές που έχει θέσει.⁷⁰

Η χρησιμότητα των πολιτικών είναι εξίσου σημαντική όπως και των παραπάνω εννοιών της διαμόρφωσης στρατηγικής. Αρχικά με τις πολιτικές γίνονται ξεκάθαρες οι απαιτήσεις που έχει η κάθε επιχείρηση από τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη της καθώς και το κατά πόσο είναι λογική η ακολουθούμενη στρατηγική. Επιπρόσθετα, συμβάλλουν σημαντικά στην ομαλή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.⁷¹

Οι πολιτικές αποτελούν το τελευταίο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής και το πέρασμα στην υλοποίησή της.

4.2 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Τελειώνοντας την ανάλυση των σημαντικότερων σημείων της ανίχνευσης περιβάλλοντος και της διαμόρφωσης στρατηγικής πάνω στα οποία θα βασιστεί η μελέτη της εξεταζόμενης επιχείρησης, σκόπιμη κρίνεται μία σύντομη αναφορά στο κομμάτι της υλοποίησης και αξιολόγησης στρατηγικής.

Η κάθε επιχείρηση λοιπόν, αφού επιλέξει την στρατηγική που θεωρεί κατάλληλη για την εξέλιξη και επιβίωσή της, θα πρέπει να προβεί και στην υλοποίηση της στρατηγικής αυτής. Ως υλοποίηση στρατηγικής θα μπορούσαμε να ορίσουμε το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Με άλλα λόγια υλοποιούνται οι στόχοι, οι πολιτικές και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Η υλοποίηση αυτή πραγματοποιείται μέσω προγραμμάτων / programs (δηλ η περιγραφή όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου), προϋπολογισμών / budgets (δηλ η απόδοση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους) και τέλος μέσω διαδικασιών / procedures (η λεπτομερής

⁷⁰ Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008

⁷¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, CONCEPTS IN STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY, eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.

αναφορά στις ενέργειες που αναγράφονται στα προγράμματα).⁷² Το στάδιο της υλοποίησης εστιάζεται κυρίως στην αποδοτικότητα σε αντίθεση με τη διαμόρφωση στρατηγικής όπου έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα. Επιπρόσθετα, κατά την υλοποίηση μπορούν να συμβούν πολλές αλλαγές μέσα την επιχείρηση προκειμένου να «ετοιμαστεί το έδαφος» για μία επιτυχημένη στρατηγική. Η υλοποίηση στρατηγικής θεωρείται πολύ πιο δύσκολη από τη διαμόρφωση καθώς συμπεριλαμβάνει και τον ανθρώπινο παράγοντα.

4.3 Αξιολόγηση Στρατηγικής (Strategy Evaluation)

Πρόκειται για καταγραφή και σύγκριση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής μιας επιχείρησης με τα προβλεπόμενα. Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς μπορεί να αναδείξει τις αδυναμίες και προβλήματα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη στρατηγική αλλά και να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή της αναμόρφωσης κάποιων σημείων της. Συγκεκριμένα γίνεται αξιολόγηση του κατά πόσο η στρατηγική που εφαρμόζεται είναι λογική και προσφέρει οφέλη στην επιχείρηση, οικονομικά κ.α, κατά πόσο υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίησή της και τέλος, κατά πόσο είναι αποδεκτή από τους stakeholders.

⁷² Γεωργόπουλος Ν. , Σημειώσεις μαθήματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, 2008

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. David Fred, "Strategic Management", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.
2. Miller Alex, Dess Gregory, "Strategic Management", Mc Graw-Hill Companies INC, 1996.
3. Wheelen Thomas, Hunger David, "Concepts in Strategic Management & Business policy", eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
4. Γεωργόπουλος Νίκος, Σημειώσεις Μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», 2008.
5. Γεωργόπουλος Νίκος. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
6. Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, 2008.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>
2. http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html
3. <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
4. http://www.econometric-models.org/Industrial_Economics_Full_Lecture_3.pdf
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies#Cost_Leadership_Strategy
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Product_differentiation
7. http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage.html
8. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/genstrat.html>
9. http://e-learning.dmst.aueb.gr/mis/Cases/7-Eleven/Case/Porter's_Generic_Strategies.pdf

ΜΕΡΟΣ Β': ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)

1.1 Λίγα λόγια για την επιχείρηση

Η MOUNTY ISLAND πρόκειται για μία νεοϊδρυθείσα επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από το έντονο προσωπικό στίγμα της ιδιοκτήτριας της καθώς έχει φτιαχτεί με ιδιαίτερο μεράκι και υπομονή. Η Επιχείρηση ιδρύθηκε το 2007 και αποτελείται από δύο (2) αυτόνομες και πλήρως εξοπλισμένες βίλλες, τη Villa Avra & τη Villa Calma, οι οποίες διαθέτουν ατομικές πισίνες και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 6 άτομα η κάθε μία. Λόγω της τοποθεσίας της, παρουσιάζει έναν ειδυλλιακό συνδυασμό βουνού και νησιωτικής αύρας και θεωρείται ιδανικός προορισμός ξεκούρασης, χαλάρωσης και ηρεμίας.

Η επιχείρηση λειτούργησε αυτόνομα από το 2007 ενώ από το 2008 λειτουργεί σε συνεργασία με το τουριστικό πρακτορείο SIMPLY TRAVEL το οποίο συνεργάζεται με την TUI. Σύμφωνα με το συμβόλαιο που έχει υπογραφεί μεταξύ της MOUNTY ISLAND και της SIMPLY TRAVEL, η πρώτη διαθέτει το κατάλυμα και τις υπηρεσίες της κατά τους μήνες Μάιο-Οκτώβριο με αντάλλαγμα ένα προσυμφωνημένο ποσό της τάξεως των 40.000,00€. Σημειώνουμε ότι το ποσό εισπράττεται από την εξεταζόμενη επιχείρηση ανεξαρτήτου πληρότητας του καταλύματος, χωρίς όμως να συμπεριλαμβάνονται μέσα σε αυτό τα τρέχοντα έξοδα, τα έξοδα συντήρησης και προσωπικού.

Η MOUNTY ISLAND, από νομικής πλευράς είναι ατομική επιχείρηση και ανήκει στην Ελένη Μέκαλη αρχιτέκτονα στο επάγγελμα γεγονός που επιβεβαιώνει το προσωπικό στίγμα σε συνδυασμό με τον επαγγελματισμό.

1.2 Τοποθεσία

Ο ξενώνας MOUNTY ISLAND βρίσκεται στο νησί της Λευκάδας και συγκεκριμένα στο ορεινό χωριό Λαζαράτα, το οποίο ανήκει στο Δήμο Σφακιωτών και είναι σε υψόμετρο 400 μέτρων. Τα Λαζαράτα απέχουν 9 χιλιόμετρα από την πόλη της Λευκάδας, 5

χιλιόμετρα από την πλησιέστερη παραλία «Πευκούλια», μία από τις ωραιότερες παραλίες του νησιού, 7 χιλιόμετρα από το γραφικό χωριό Άγιος Νικήτας και 500 μ. από την πλατεία του χωριού όπου υπάρχουν ταβερνάκια με παραδοσιακό φαγητό.

1.3 Περιβάλλον

Η επιχείρηση βρίσκεται σε μια τοποθεσία με έντονο το στοιχείο του φυσικού τοπίου. Η περιοχή είναι γεμάτη κυπαρίσσια αλλά και φυσικές πηγές. Επιπλέον, υπάρχουν διαφορά μονοπάτια ιδανικά για πεζοπόρους και λάτρεις της φύσης.

Ο ξενώνας MOUNTY ISLAND, δείχνει απόλυτο σεβασμό στην φύση. Οι βίλλες του, αν και χτισμένες πρόσφατα, είναι κατασκευασμένες από παραδοσιακά υλικά και σε συνδυασμό με τη χρήση ειδικών τεχνοτροπιών, δίνει την αίσθηση αναπαλαιωμένου κτίσματος που εντάσσεται πλήρως στο φυσικό περιβάλλον.

1.4 Πρόσβαση

Το νησί της Λευκάδας έχει την ιδιαιτερότητα να συνδέεται με την Ηπειρωτική Ελλάδα γεγονός που κάνει την πρόσβαση σε αυτό αρκετά εύκολη.

Η πρόσβαση στο νησί γίνεται με πολλούς τρόπους:

✓ Αεροπορικώς

Με αεροπλάνο από Αθήνα προς Άκτιο (απέχει 18 χιλ. από την πόλη της Λευκάδας). Επίσης υπάρχει αεροπορική σύνδεση του Ακτίου με Κέρκυρα, Κεφαλονιά, Ζάκυνθο και Σητεία, γεγονός που προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα στο νησί.

✓ Οδικώς

Απέχει 385 χιλιόμετρα από την Αθήνα. Επίσης, υπάρχουν συχνά δρομολόγια με ΚΤΕΛ από διάφορες μεγάλες πόλεις.

✓ Ακτοπλοϊκώς

Ferry boats συνδέουν την Λευκάδα με Ιθάκη και Κεφαλονιά.

1.5 Δραστηριότητες του νησιού

Το νησί της Λευκάδας προσφέρει πλήθος εκδηλώσεων ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, κεντρίζοντας έτσι το ενδιαφέρον των επισκεπτών της. Μία από τις σημαντικότερες εκδηλώσεις είναι το Φεστιβάλ Φολκλόρ κατά το οποίο συγκεντρώνονται χορευτικά συγκροτήματα από διάφορες χώρες προσφέροντας ένα πραγματικά εντυπωσιακό θέαμα. Εκτός από τις διάφορες παραδοσιακές γιορτές, όπως π.χ η γιορτή της Ριγανάδας, στο νησί γίνεται και αναπαράσταση του παραδοσιακού Καρσάνικου Γάμου αλλά και διάφορες μουσικές εκδηλώσεις από τη Φιλαρμονική Λευκάδος. Τέλος, στο νησί λαμβάνουν χώρα και διάφορες αθλητικές δραστηριότητες όπως αγώνες kite surf.

1.6 Παροχές & Υπηρεσίες

Παροχές

Σε κάθε βίλλα του MOUNTY ISLAND υπάρχει πλήρης οικιακός εξοπλισμός για την κάλυψη των αναγκών των φιλοξενούμενων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους.

Οι παροχές που προσφέρονται είναι:

- ✓ Υδρομασάζ
- ✓ Πισίνα
- ✓ Κλιματισμός (θέρμανση –ψύξη)
- ✓ Τηλεόραση
- ✓ DVD
- ✓ Στερεοφωνικό-MP3 Player
- ✓ Ψυγείο
- ✓ Κουζίνα / Φούρνος Μικροκυμάτων
- ✓ Μικροσυσκευές κουζίνας
- ✓ Πλυντήριο ρούχων
- ✓ Πιστολάκι

Υπηρεσίες

Στον ξενώνα MOUNTY ISLAND η συχνότητα των υπηρεσιών καθαρισμού και συντήρησης της κάθε βίλλας μπορεί να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των πελατών.

Η συνηθισμένη συχνότητα είναι:

Καθαρισμός:

- ✓ Κάθε φορά που γίνεται η αλλαγή πελατών
- ✓ Κατά τη διάρκεια διαμονής των πελατών (δύο φορές την εβδομάδα)

Συντήρηση:

- ✓ Καθαρισμός πισίνας μία (1) φορά την εβδομάδα
- ✓ Φροντίδα εξωτερικού χώρου μία (1) φορά την εβδομάδα

1.7 Ποιότητα

Η MOUNTY ISLAND, παρέχει στους πελάτες της μία διακριτική πολυτέλεια με παραδοσιακό χρώμα και υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει. Το πλήθος ανέσεων που παρέχει, σε συνδυασμό με το φυσικό περιβάλλον και την απόλυτη ηρεμία είναι από τα δυνατότερα σημεία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η δυνατότητα επιλογής του πελάτη της συχνότητας καθαρισμού της βίλλας του, εξασφαλίζει την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του και συνεπώς την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

1.8 Διαφήμιση

Γενικότερα για τον ξενοδοχειακό κλάδο αυξημένη εμφανίζεται η συνολική διαφημιστική δαπάνη των ξενοδοχείων το 2006 σε σχέση με το 2005. Συγκεκριμένα, ανήλθε σε €28.380.776 το 2006 έναντι €27.178.810 το 2005, καταγράφοντας ποσοστιαία αύξηση 4,4%.

Κατά την τελευταία 5ετία, τα περιοδικά αποτελούν το σημαντικότερο διαφημιστικό μέσο για τον κλάδο (μερίδιο 61,9% το 2006) και ακολουθούν με διαφορά οι εφημερίδες

(30,4%), η τηλεόραση (4%) και τέλος το ραδιόφωνο (3,7%). Το 2005 τα περιοδικά κατέλαβαν μερίδιο 71,5%.⁷³

Όσο αφορά την προώθηση της εξεταζόμενης επιχείρησης έχει προβεί στην εκτύπωση καρτών, διαφημιστικού εντύπου αλλά και στην κατασκευή site. Παρουσιάζεται και ως link μέσω άλλων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, με την άφιξη κάθε νέου πελάτη, προσφέρεται ένα καλάθι με κρασί και φρούτα συνοδευόμενο από μια κάρτα που τον καλωσορίζει.

1.9 Ανθρώπινο δυναμικό

Ως νεοϊδρυθείσα και μικρή σε μέγεθος επιχείρηση, η MOUNTY ISLAND, δεν απασχολεί μεγάλο αριθμό μόνιμου προσωπικού. Αντιθέτως το προσωπικό της περιορίζεται στους:

- ✓ Προσωπικό καθαρισμού, ένα (1) άτομο
- ✓ Υπεύθυνος συντήρησης εξωτερικού χώρου (κήπου), ένα (1) άτομο
- ✓ Υπεύθυνος συντήρησης και καθαρισμού πισινών, ένα (1) άτομο

1.10 Οικονομικά Στοιχεία MOUNTY ISLAND

ΕΞΟΔΑ

Η κατασκευή του MOUNTY ISLAND διήρκησε τη διετία 2006-2007 και πραγματοποιήθηκε σε συνδυασμό με τη χρηματοδοτική συμμετοχή της ιδιοκτήτριας και την οικονομική ενίσχυση από κρατικό φορέα (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ) με συνολικό ποσό επιχορήγησης **179.988,42 €**.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά το ποσό του συνολικού προϋπολογισμού και η κατανομή του, καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής του δικαιούχου (ιδιοκτήτριας) και της κρατικής επιχορήγησης.

⁷³ Κλαδική μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ICAP ,Οκτώβριος 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ & ΚΡΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΟΡΓΗΣΗΣ

	ΠΟΣΟ (ΣΕ €)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	299.980,70	
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	299.980,70	100
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ	179.988,42	60
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ	119.992,28	40
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	119.992,28	40,00
ΔΑΝΕΙΑΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,00	0.00
ΣΥΝΟΛΟ	119.992,28	40,00

ΠΗΓΗ: ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ & ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Το συνολικό ποσό του προϋπολογισμού κατανέμεται ως εξής:

ΕΠΙΛΕΞΙΜΗ ΔΑΠΑΝΗ (Σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΜΕΛΕΤΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	0,00
ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	3.600,00
ΕΡΓΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	86.943,40
ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	142.109,56
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ &ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	67.327,74
ΣΥΝΟΛΟ	299.980,70

ΠΗΓΗ: ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής του προγράμματος επιχορήγησης, ο δικαιούχος έχει την υποχρέωση να καταθέσει μέχρι τρεις (3) αιτήσεις πληρωμής με τις συνολικές δαπάνες που έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να επιδοτηθεί μέρος από αυτές (60%). Σε περίπτωση που το έργο ξεπερνάει το ποσό του συνολικού προϋπολογισμού (299.980,70), τότε ο δικαιούχος είναι υποχρεωμένος να καλύπτει τη διαφορά αποκλειστικά με δικά του κεφάλαια .

Συγκεκριμένα κατά την κατάθεση της 1^{ης} αίτησης πληρωμής , (μετά από 6 μήνες), έγιναν συνολικές δαπάνες ύψους **86.555.11€** (χωρίς Φ.Π.Α).

Αναλυτικότερα:

ΔΑΠΑΝΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

1. Χρηματοδοτική συμμετοχή του δικαιούχου (40% του συνολικού ποσού δαπανών της συγκεκριμένης αίτησης)

34.622,04€

2. Οικονομική ενίσχυση που χορηγείται (60% του συνολικού ποσού δαπανών της συγκεκριμένης αίτησης)

51.933,07€

ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (χωρίς Φ.Π.Α)

86.555,11€

ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (με Φ.Π.Α)

102.381,28€

Από τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν η δαπάνη που πιστοποιείται από την επιτροπή για την 1^η αίτηση είναι του ποσού της τάξεως των **64.010,48€**. Το 60% αυτού του ποσού επιδοτήθηκε από το κράτος άρα:

ΕΓΚΡΙΝΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ	64.010,48€
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ (60%)	38.406,28€
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ (40%)	25.604,19€
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΨΕΙ Ο ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ	86.555,11 - 64.010,48 = 22.544,63€*
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ	48.148,82€

* Δαπάνες που έγιναν μείον δαπάνες που εγκρίθηκαν.

Όσον αφορά την 2^η αίτηση πληρωμής (μετά την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου) παραθέτονται τα ακόλουθα:

ΔΑΠΑΝΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

- Χρηματοδοτική συμμετοχή του δικαιούχου (40% του συνολικού ποσού δαπανών της συγκεκριμένης αίτησης)
127.571,99€
- Οικονομική ενίσχυση που χορηγείται (60% του συνολικού ποσού δαπανών της συγκεκριμένης αίτησης)
191.357,98€

ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (χωρίς Φ.Π.Α) **318.929,98€**

ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (με Φ.Π.Α) **379.019,40€**

Από τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν η δαπάνη που πιστοποιείται από την επιτροπή για την 2^η αίτηση είναι του ποσού της τάξεως των **235.970,22€**

ΕΓΚΡΙΝΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ	235.970,22€
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ (60%)	141.582,13€
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ (40%)	94.388,08€
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΨΕΙ Ο ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ	318.929,98-235.970,22=82.959,76€*
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ	177.347,84€

* Δαπάνες που έγιναν μείον δαπάνες που εγκρίθηκαν.

Στα γενικά **ΕΞΟΔΑ** του MOUNTY ISLAND (τα οποία δεν επιχορηγούνται) θα πρέπει να προστεθούν ακόμη:

➤ **ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- προσωπικού καθαριότητας/καμαριέρας
- κηπουρού
- συντηρητή πισίνας

➤ **ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΕΞΟΔΑ**

- ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ
- προμήθειες για συντήρηση πισίνας και κήπου
- ασφάλεια σπιτιού
- έξοδα διατήρησης ιστοσελίδας

Κατά τη λειτουργία του

➤ **ΚΟΣΤΟΣ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ**

➤ **ΚΟΣΤΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗΣ ΑΔΕΙΑΣ**

➤ **ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

➤ **ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΘΟΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ &
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ**

Πριν τη λειτουργία του

Πριν αναλυθούν διεξοδικά τα παραπάνω έξοδα (που δεν επιχορηγούνται), αξίζει να σημειωθεί πως το MOUNTY ISLAND λειτούργησε για διάστημα δεκαπέντε (15) ημερών κατά το έτος 2007 και το εξάμηνο Μάιο-Οκτώβριο κατά το έτος 2008.

Αναλυτικότερα τα έξοδα κατά τη λειτουργία του MOUNTY ISLAND κατανέμονται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΟΣ	2007	2008
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ/ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ	225 €	2.700 €
ΚΗΠΟΥΡΟΣ	100 €	1.200 €
ΣΥΝΤΗΡΗΤΗΣ ΠΙΣΙΝΑΣ	100 €	1.200 €
ΣΥΝΟΛΟ	425 €	5.100 €

5.525 €

(συμπεριλαμβανομένου του Ι.Κ.Α)

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΟ (2) ΒΙΛΛΕΣ.

Για το 2007 τα έξοδα προσωπικού **καθαριότητας/καμαριέρας** υπολογίζονται ως εξής: Όπως προαναφέρθηκε κατά το 2007 η επιχείρηση λειτουργήσε για διάστημα δεκαπέντε ημερών (15). Τα έξοδα λοιπόν είναι μισός μηνιαίος μισθός, άρα 225€. Το ισχύει και για τον **κηπουρό** και τον **συντηρητή πισίνας** όπου πήραν μισθό 100€ ο καθένας.

Για το 2008 τα έξοδα (για τη σεζόν) **καθαριότητας/ καμαριέρας** υπολογίζονται ως εξής:

Μηνιαίος μισθός επί (*) τους μήνες εργασίας

450 € (για απασχόληση 3 φορές την εβδομάδα) * 6 μήνες = 2.700 €

Τα έξοδα (για τη σεζόν) **κηπουρού** υπολογίζονται ως εξής:

Μηνιαίος μισθός επί (*) τους μήνες εργασίας

200 € (για απασχόληση 4 φορές το μήνα) * 6 μήνες = 1.200 €

Τέλος, τα έξοδα (για τη σεζόν) **συντηρητή πισίνας** υπολογίζονται ως εξής:

Μηνιαίος μισθός επί (*) τους μήνες εργασίας

200 € (για απασχόληση 4 φορές το μήνα) * 6 μήνες = 1.200 €

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΕΞΟΔΑ

ΕΤΟΣ	2007	2008
ΔΕΗ	800€	1.800€
ΕΥΔΑΠ	500€	1.100€
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΠΙΣΙΝΑΣ	-	500€
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΗΠΟΥ	500€	500€
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΠΙΤΙΟΥ	-	600€
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ	-	1.200€
ΣΥΝΟΛΟ	1800€	5.700€

7.500 €

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΟ (2) ΒΙΛΛΕΣ

Συνεπώς τα **ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ** ΤΟΥ ΜΟΥΝΤΥ ΙΣΛΑΝΔ κατά τη λειτουργία του είναι:

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ = ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ + ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΕΞΟΔΑ

Τα έξοδα πριν τη λειτουργία της MOUNTY ISLAND κατανέμονται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5: ΕΞΟΔΑ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ

ΚΟΣΤΟΣ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ	80.000€
ΚΟΣΤΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗΣ ΑΔΕΙΑΣ	20.000€
ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	5.000€
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ & ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ	10.000€
ΣΥΝΟΛΟ	115.000€

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΟ (2) ΒΙΛΛΕΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ = ΕΞΟΔΑ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ (40% του προϋπολογισμού + επιπλέον έξοδα που πληρώνει εφόσον αυτά ξεπερνούν το ποσό του προϋπολογισμού) + έξοδα που δεν επιχορηγούνται κατά και πριν τη λειτουργία της επιχείρησης (μισθοί προσωπικού, τρέχοντα έξοδα, έξοδα πριν τεθεί σε λειτουργία η επιχείρηση)
 $= 48.148,82 + 177.347,84 + 5.525,00€ + 7.500,00€ + 115.000,00€ = 353.521,66€$

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6: ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ

ΕΞΟΔΑ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ (1 ^η και 2 ^η αίτηση)	225.496,66€
ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5.525€
ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΕΞΟΔΑ	7.500€
ΕΞΟΔΑ ΠΡΙΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ	115.000€
ΣΥΝΟΛΟ	353.521,66€

ΕΣΟΔΑ

Για το 2007 τα έσοδα του MOUNTY ISLAND ήταν ιδιαίτερα περιορισμένα καθώς πρόλαβε να λειτουργήσει μόνο δεκαπέντε (15) ημέρες του Αυγούστου κατά τη διάρκεια της σεζόν.

Κατά το διάστημα αυτό η κάθε βίλλα κόστιζε περίπου 200 € (την ημέρα ανάλογα με την περίπτωση), χρέωση σαφώς χαμηλότερη από την πραγματική, λόγω της μόλις τότε έναρξης λειτουργίας του. Τα έσοδα λοιπόν για την περίοδο εκείνη **και για τις δύο βίλλες** ήταν **5.500 €**

Το 2008 το MOUNTY ISLAND λειτούργησε μέσω του τουριστικού γραφείου **SIMPLY TRAVEL** προσφέροντας στην επιχείρηση σταθερά έσοδα ύψους **40.000€** (για τη σεζόν) **και για τις δύο βίλλες**.

Για το έτος 2009 έχουν ήδη γίνει οι προβλεπόμενες ενέργειες προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργήσει και φέτος μέσω του ίδιου τουριστικού γραφείου. Τα έσοδα του για το 2009 αναμένεται να φτάσουν πάλι τις 40.000 €, καθώς ήταν αδύνατο να επιτευχθεί συμφωνία με καλύτερους όρους λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Συνεπώς τα **συνολικά έσοδα** ανέρχονται στις **45.500 €**

Όπως είναι φυσικό πραγματικά κερδοφόρα δεν μπορεί να είναι ακόμα η επιχείρηση καθώς απαιτείται ένας αριθμός ετών (γύρω στα 8 χρόνια) προκειμένου να αποσβεστούν τα κεφάλαια που έχουν χρησιμοποιηθεί.

1.11 Τουριστικός Κλάδος

Ο Τουριστικός κλάδος παρουσιάζει αυξητική πορεία με ρυθμούς όμως χαμηλότερους σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Ο αριθμός των εισερχόμενων τουριστών ανέρχεται στα 18.754.593 ενώ από την άλλη πλευρά τα ήδη υπάρχοντα καταλύματα υπέρκαλύπτουν αυτές τις ανάγκες με αποτέλεσμα τα ποσοστά πληρότητας τους να είναι χαμηλά. Τα έσοδα των επιχειρήσεων, για το 2007, παρουσιάζουν αύξηση με ρυθμό όμως δυσανάλογο των αφίξεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων παρουσιάζεται κατά τους μήνες Απρίλιο με Οκτώβριο και ιδιαίτερα στις περιφέρειες της Αττικής, Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου, Κεντρική Μακεδονία και ακολουθούν τα Ιόνια Νησιά.

Ειδικότερα για την Περιφέρεια των Ιονίων Νήσων, χωρίς αμφιβολία αποτελεί πόλο έλξης των τουριστών ενώ ταυτόχρονα ο τουρισμός αποτελεί την κύρια οικονομική δραστηριότητα των νησιών αυτών. Για το λόγο αυτό, οι εμπλεκόμενοι στον κλάδο του τουρισμού θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή εγρήγορση προκειμένου να καταπολεμήσουν τον έντονο ανταγωνισμό.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό των Ιονίων Νήσων για το 2007, ανέρχεται στις 897 μονάδες οι οποίες αντιστοιχούν σε 85.098 κλίνες. Ειδικότερα για το νησί της Λευκάδας, όπου βρίσκεται και η επιχείρηση που εξετάζουμε, οι μονάδες ανέρχονται στις ενενήντα και αντιστοιχούν σε 4.545 κλίνες. Όσον αφορά τις πληρότητες παρουσιάζουν πτωτικές τάσεις και εδώ (λόγω της αύξησης του αριθμού καταλυμάτων) ενώ αύξηση παρουσιάζεται στις διανυκτερεύσεις και αφίξεις τουριστών με μόνη εξαίρεση της Κέρκυρα που παρουσιάζει αρνητικά ποσοστά.

1.12 Ανταγωνιστές

Ο τουριστικός κλάδος παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό και ειδικότερα στις νησιωτικές περιοχές όπου το βασικότερο στοιχείο της οικονομίας τους είναι ο τουρισμός. Ως ανταγωνιστές της MOUNTY ISLAND θεωρούνται οι παρακάτω επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα και συνεπώς έχουν κοινούς στόχους. Πρόκειται δηλαδή για επιχειρήσεις (VILLAS) διάσπαρτες σε όλο το νησί της Λευκάδας, συγκρίσιμες της εξεταζόμενης, οι οποίες προσφέρουν αντίστοιχες υπηρεσίες και που όμως βρίσκονται αρκετά χρόνια στον κλάδο σε σχέση με την MOUNTY ISLAND.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Α/Α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ
1	Pavezzo	www.pavezzo.gr
2	Eleon	www.eleon.gr
3	Arethousa	www.arethousa.gr
4	Miltiadi's Farm	www.miltiadisfarm.gr
5	Aeriko	www.aeriko-villas.gr
6	Ionian Blue	www.ionianblue.gr
7	Rouda Village	www.roudavillage.gr
8	St.Thomas Village	www.saintthomasvillage.gr
9	Agrapidia	www.agrapidia.gr
10	Polikarpos Villas	www.polikarpos-villas.gr
11	Kydonies Villas	www.kydoniesvillas.gr
12	Agios Nikitas	www.agiosnikitasvillas.gr
13	Villa Elias	www.villaelias.gr
14	«Το Πέτρινο Σπίτι»	www.thestonehouse.gr
15	Μούσες	www.musesvillas.gr
16	Mediterraneo Home	www.mediterraneohome.gr

ΠΗΓΗ: www.lefkasisland.com

Όσον αφορά το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σημαντική είναι η επιρροή που της ασκείται από πλήθος παραγόντων (πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτιστικούς και τεχνολογικούς). Χαρακτηριστική είναι η ανεπάρκεια της νομοθεσίας που αναφέρεται στον Τουριστικό Κλάδο, γεγονός που δυσχεραίνει σημαντικά την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων. Σημαντικός, όσον αφορά τους πολιτικούς παράγοντες είναι και ο ρόλος της κυβέρνησης καθώς μπορεί μέσω της νομοθεσίας να ευνοήσει ή να δυσκολέψει τις επιχειρήσεις. Οι τουριστικές επιχειρήσεις επηρεάζονται σημαντικά και από οικονομικούς παράγοντες καθώς μπορούν να καθορίσουν σημαντικά τις ενέργειες στις οποίες αυτές θα προβούν. Η οικονομική κρίση αλλά και άλλα σημαντικά γεγονότα που διαταράσσουν την οικονομία δεν είναι δυνατό να αφήσουν αμέτοχες τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά όμως και οι επιχειρήσεις

με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν την οικονομία με πρώτη και κύρια τη συμβολή τους στη μείωση της ανεργίας. Επιπρόσθετα, ο ρόλος των κοινωνικο-πολιτιστικών παραγόντων είναι επίσης καθοριστικός. Ο μη σεβασμός των αξιών και πιστεύω κάθε κοινωνίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μια επιχείρηση. Ανισότητες και μη ανταπόκριση στις απαιτήσεις που δημιουργούν οι δημογραφικές αλλαγές μπορούν να αποτελέσουν απειλή ακόμα και για την ίδια τη βιωσιμότητα τους. Τέλος, οι τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζονται συνεχή ενημέρωση ώστε να γνωρίζουν τα νέα επιτεύγματα της τεχνολογίας που αφορούν τον κλάδο τους και στη συνέχεια να τα υιοθετούν ώστε να μην χαρακτηρίζονται ως απαρχαιωμένες και να μην μειονεκτούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

1.13 Μελλοντικά σχέδια

Η MOUNTY ISLAND θέλει να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης αυξάνοντας τον αριθμό των ήδη υπάρχουσών καταλυμάτων. Για το σκοπό θα προβεί στην αγορά τεσσάρων ακόμα οικοπέδων τα οποία σκοπεύει να κτίσει και που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από το ήδη υπάρχον οικόπεδο. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση αποσκοπεί και στη μη εξαρτώμενη λειτουργία της από τουριστικούς πράκτορες έχοντας πρώτα καταφέρει να αποκτήσει ένα σεβαστό μερίδιο αγοράς. Όσον αφορά την προβολή της, προβλέπεται η διαφήμιση της σε τουριστικούς οδηγούς και σε κλαδικά περιοδικά μέχρι το 2010.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Απόφαση Έγκρισης Επενδυτικού Σχεδίου Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
2. Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ICAP, Οκτώβριος 2007.
3. Συνέντευξη με την Ιδιοκτήτρια- Διοίκηση της επιχείρησης κα. Έλενα Μέκαλη.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.lefkasisland.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

2.1 S.W.O.T Analysis

Διάγραμμα 2.1: SWOT Analysis

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)

1. Ανέσεις σε συνδυασμό με παράδοση και πολυτέλεια.
2. Ειδικές γνώσεις της ιδιοκτήτριας όσον αφορά τη διακόσμηση και την κατασκευή κτιρίων που εντάσσονται στο φυσικό περιβάλλον.
3. Παρέχει μεγάλη αυτονομία στους πελάτες της, καθώς οι βίλλες της είναι πλήρως εξοπλισμένες.
4. Οι υπηρεσίες καθαρισμού και συντήρησης μπορούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των πελατών.
5. Διαφήμιση επιχείρησης μέσω site και έντυπου υλικού αλλά και εμφάνισή της ως link μέσω άλλων επιχειρήσεων.
6. Ιδιαίτερα ζεστή ατμόσφαιρα δίνοντας την αίσθηση στον πελάτη ότι βρίσκεται στο σπίτι του και όχι σε κάποιο κατάλυμα.
7. Πρόσφατα κατασκευασμένο κτίσμα.
8. Χαμηλό ρίσκο λόγω του σταθερού ποσού εσόδων.
9. Σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων ώστε να μπορεί να καλυφθεί το ποσοστό που αναλογεί στον δικαιούχο (40%).

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ(W)

1. Έλλειψη εμπειρίας δεδομένου ότι πρόκειται για νεοϊδρυθείσα επιχείρηση.
2. Η λειτουργία της εξαρτάται από τους τουριστικούς πράκτορες.
3. Μη εμφάνιση της επιχείρησης στους διάφορους τουριστικούς οδηγούς και κλαδικά περιοδικά.
4. Σταθερό ποσό εσόδων, λόγω της μη αυτόνομης λειτουργίας του, γεγονός που διατηρεί τα χρόνια απόσβεσης σταθερά.
5. Μικρό πελατολόγιο.
6. Υψηλό κόστος κατασκευής και συντήρησης της επιχείρησης ακόμα και κατά τους μήνες μη λειτουργίας της.
7. Μικρός αριθμός μόνιμου προσωπικού που επιτάσσει μεγάλη κινητοποίηση προκειμένου να έρθουν εις πέρας οι απαιτούμενες εργασίες.
8. Υπέρβαση του ποσού του ήδη εγκρινόμενου προϋπολογισμού με αποτέλεσμα να καλύπτεται με επιπλέον έξοδα του δικαιούχου.
9. Μη ύπαρξη reception για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Ο)

1. Επιχορήγηση από κρατικό φορέα με ποσοστό 60% του συνολικού προϋπολογισμού.
2. Κατασκευή γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου και γενικότερα βελτίωση του οδικού δικτύου και των μέσων μεταφοράς και συνεπώς ευκολότερη πρόσβαση.
3. Φθηνά οικόπεδα στη γύρω περιοχή όπου ευνοούν την προοπτική ανάπτυξης της επιχείρησης.
4. Οργάνωση μουσικών και αθλητικών εκδηλώσεων που αποτελούν πόλο έλξης των τουριστών στο νησί.
5. Λόγω της τοποθεσίας της δίνει την αίσθηση και ορεινού προορισμού ικανοποιώντας ακόμα και τους λάτρεις του βουνού.
6. Ιδανική για χαλάρωση και ηρεμία καθώς είναι χτισμένη μέσα στα κυπαρίσσια μακριά από κεντρικούς δρόμους.
7. Βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από τις ωραιότερες παραλίες του νησιού.
8. Η περιοχή διαθέτει μονοπάτια ιδανικά για πεζοπορία.

ΑΠΕΙΛΕΣ (Τ)

1. Βρίσκεται λιγότερα χρόνια στον κλάδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
2. Δεν έχει άμεση επαφή με τη θάλασσα.
3. Διεθνής οικονομική κρίση που ενδεχομένως θα επηρεάσει την πληρότητα του καταλύματος.
4. Έντονος ανταγωνισμός λόγω του μεγάλου αριθμού καταλυμάτων στο νησί.
5. Εποχική λειτουργία των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο που σε συνδυασμό με την κρίση αποτελεί σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.
6. Ανεπάρκεια Τουριστικής Νομοθεσίας η οποία δυσχεραίνει σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

2.2 Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης (P.E.S.T ANALYSIS)

Το γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον περιλαμβάνει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν κάθε επιχείρηση.

Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε:

1. Πολιτικούς (Political)
 2. Οικονομικούς (Economic)
 3. Κοινωνικοπολιτιστικούς (Sociocultural)
 4. Τεχνολογικούς (Technological)⁷⁴
- } P.E.S.T ANALYSIS

1. Πολιτικοί Παράγοντες

Περιλαμβάνουν τη γενική πολιτική κατάσταση, την στάση της εκάστοτε Κυβέρνησης καθώς και τους νόμους και κανόνες της χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την εξεταζόμενη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον Ελλαδικό χώρο στον τομέα του Τουρισμού, παρατηρούνται τα ακόλουθα:

Πληθώρα νόμων ισχύουν και στον Τουριστικό τομέα, όμως πολλές φορές η πολυνομία και η έλλειψη κωδικοποίησης στην τουριστική νομοθεσία δημιουργεί προβλήματα τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους τουριστικούς φορείς. Σε γενικές γραμμές επικρατεί ανεπάρκεια του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου στο να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες του κλάδου. Η επίτευξη δημιουργίας ενός κώδικα συνεργασίας ξενοδόχων και τουριστικών γραφείων αλλά και ενός φορέα κοινής δυναμικής εκπροσώπησης του τουριστικού κλάδου κρίνεται απαραίτητη.⁷⁵

Μερικοί από τους πιο πρόσφατους νόμους που εφαρμόζονται στον τουριστικό τομέα είναι οι ακόλουθοι:

⁷⁴ Γεωργόπουλος Ν. , «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006.

⁷⁵ http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=10176&subcategory_id=33

- I. Νόμος με υπ' αριθμ. 349(ΦΕΚ230/24-10-2006), σχετικά με την ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις.⁷⁶
- II. Προεδρικό Διάταγμα 43/2002 (ΦΕΚ 43Α'), σχετικά με την κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα αστέρων και τις τεχνικές προδιαγραφές αυτών, καθώς και τροποποιήσεις του Προεδρικού Διατάγματος.
- III. Άρθρο 16 του Νόμου 3190/2003 (ΦΕΚ 249Α'), σχετικά με την κατάταξη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων κλπ. σε κατηγορίες αστέρων και κλειδιών.⁷⁷

Επιπρόσθετα, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης προωθεί νέο νομοσχέδιο το οποίο θα προσπαθήσει να ρυθμίσει κάποια από τα άλυτα προβλήματα του ελληνικού τουρισμού. Το νομοσχέδιο αυτό περιλαμβάνει 17 άρθρα που αφορούν την επάρκεια των δημόσιων φορέων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Ειδικότερα, στο άρθρο 1 και 7 δίνονται διάφοροι χρήσιμοι ορισμοί όπως: αγροτουρισμός, συνεδριακά κέντρα, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα υδατοθεραπείας, και υδροθεραπείας (spa), γήπεδα golf, θεματικά πάρκα και ο ορισμός της τουριστικής κατοικίας.

Επιπλέον, προβλέπεται η ίδρυση Παρατηρητηρίου Τουρισμού, το οποίο θα συλλέγει και θα επεξεργάζεται ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που σχετίζονται με τον τουρισμό της χώρας μας. Το πρόγραμμα αυτό θα χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση» και θα βοηθήσει στη λήψη ορθών αποφάσεων σε θέματα στρατηγικού χαρακτήρα.⁷⁸

Στον σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως εάν η εκάστοτε κυβέρνηση επιθυμεί να ενισχύσει ένα κλάδο μπορεί να το καταφέρει μέσω της νομοθεσίας, με την παροχή προνομιακότερων συνθηκών λειτουργίας, φορολόγησης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων που ανήκουν στο συγκεκριμένο κλάδο.

Από την άλλη πλευρά οι αδυναμίες και οι συνεχείς αλλαγές στη διοικητική δομή του ελληνικού τουρισμού, καθώς και η έλλειψη ευελιξίας του δημόσιου τομέα ώστε να μπορεί ανταποκρίνεται άμεσα στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δυσκολεύει και «μπερδεύει» ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς δεν γνωρίζουν τελικά τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν.

⁷⁶ <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=30&LG=2>

⁷⁷ <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=31&LG=2>

⁷⁸ www.mbatourism.gr/blog?cat=38

2. Οικονομικοί Παράγοντες

Περιλαμβάνουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα, το επίπεδο των μισθών, την ανεργία, τον πληθωρισμό, τις επενδύσεις και τα τρομοκρατικά χτυπήματα που ενδεχομένως να συμβούν σε μια χώρα.

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τις επιχειρήσεις κάθε κλάδου, δυστυχώς όμως είναι δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό η συνεχής ενημέρωση και η ευελιξία των επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη.

Το ΑΕΠ κατά τη διάρκεια του 2008 σημείωσε αύξηση κατά 3,2% (σε αντίθεση με το 4% του 2007) ενώ το 2009 η αύξησή του προβλέπεται στο 2,7%. Συγκεκριμένα, για τον εξεταζόμενο κλάδο επισημαίνεται ότι ο Τουρισμός καλύπτει σημαντικό ποσοστό του συνολικού ΑΕΠ της χώρας μας (7,4%) και προβλέπεται να αυξηθεί στο 7,7% μέχρι το 2017.

Όσον αφορά την ανεργία, προβλέπεται για το 2009, ότι θα παραμείνει σταθερά στα επίπεδα του 2008 σε ποσοστό 7,5%, ενώ ο πραγματικός μέσος μισθός θα αυξηθεί κατά 3,5% (έναντι 3,8% το 2008 και του 5,8% του 2007). Αναμφισβήτητα, ο Τουρισμός συμβάλλει σημαντικά στην προσπάθεια βελτίωσης της ανεργίας δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Όσον αφορά τον πληθωρισμό, διαμορφώθηκε στο 3,9% τον Οκτώβριο, και στο 4,6% το Σεπτέμβριο του 2008 ενώ τον Νοέμβριο μειώθηκε μια ποσοστιαία μονάδα φθάνοντας στο 2,9%, σύμφωνα με την ανακοίνωση της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Η πτώση αποδίδεται στη μείωση στην τιμή της βενζίνης κατά 9,6%, στη μείωση στην τιμή του πετρελαίου θέρμανσης κατά 7,7% καθώς και στη συγκράτηση των τιμών στα είδη σούπερ μάρκετ.

Τον Δεκέμβριο ο τιμάρθμος σημείωσε νέα υποχώρηση φθάνοντας σε ποσοστό της τάξεως του 2,4% με 2,5%. Τέλος, όσον αφορά το 2009, η κυβέρνηση εκτιμά (σύμφωνα με το προσχέδιο του προϋπολογισμού) ότι ο μέσος πληθωρισμός δεν θα ξεπεράσει το 3%.⁷⁹

⁷⁹ <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=34241>

Όσον αφορά τις επενδύσεις, αναμένεται να παρουσιάσουν αύξηση κατά 1,5% (έναντι της οριακής αύξησης του 0,1% του 2008 και του 4,9% του 2007). Η δημόσια κατανάλωση θα σημειώσει μικρή αύξηση της τάξεως του 1% (έναντι του 2,7% του 2008 και του 7,7% του 2007).⁸⁰

Επιπρόσθετα, δεν μπορεί να παραληφθεί και η αναφορά στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον Τουρισμό. Χωρίς αμφιβολία ο Τουρισμός δεν θα μπορέσει να μείνει ανεπηρέαστος από την κρίση. Ο ρυθμός ανάπτυξης του μειώνεται και οι προβλέψεις για το 2009 είναι ανησυχητικές καθώς οι πέντε χώρες που τροφοδοτούν την ελληνική τουριστική αγορά με πάνω από το 50% των τουριστών (Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, ΗΠΑ, Ιταλία, Γαλλία) αναμένεται να εμφανίσουν αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις του τουρισμού αναμένεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες λόγω της μειωμένης πιστοληπτικής ικανότητάς τους, ως αποτέλεσμα της επιδείνωσης των οικονομικών τους.⁸¹ Προκειμένου να μπορέσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στην κρίση, προτάθηκαν από τον Υπουργό Τουριστικής Ανάπτυξης στον διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος τα ακόλουθα:

- I. Χορήγηση δανείων στις τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην κρίση.
- II. Διοχέτευση μεγαλύτερης δυνατής ρευστότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις.⁸²

Τέλος, σημαντικό πλήγμα για τον τουρισμό θα αποτελέσουν και οι καταστροφές που προκλήθηκαν από τις διαμαρτυρίες και τους βανδαλισμούς για τον θάνατο του 15 χρόνου μαθητή τον Δεκέμβριο του 2008. Η είδηση αυτή επεκτάθηκε και στο εξωτερικό με αποτέλεσμα την έντονη δυσφήμιση αλλά και τις αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία της χώρας μας, καθώς η εικόνα της Ελλάδας ως ασφαλής προορισμός κατέρρευσε.⁸³

⁸⁰ <http://news.pathfinder.gr/finance/news/516899.html>

⁸¹ <http://www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/02/1600067.htm>

⁸² <http://www.naftemporiki.gr/news/topic.asp?id=000216>

⁸³ Γάσος Τσουκαλάς, «Το κόστος σε Οικονομία-Τουρισμό από τη δυσφήμιση της Ελλάδας», εφημ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ, Τρίτη 9 Δεκεμβρίου 2008.

3. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Περιλαμβάνουν το σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών, την ισότητα μεταξύ των δύο φύλων και μειονοτήτων, τις δημογραφικές αλλαγές αλλά και τις γενικότερες αλλαγές στον τρόπο ζωής που χαρακτηρίζουν το κάθε κοινωνικό σύνολο.

Όσον αφορά τους παράγοντες αυτούς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι και πάλι ευέλικτες εάν αναλογιστούμε τη δύναμη της σπουδαιότητας των αξιών και ιδανικών σε κάθε κοινωνία. Αναμφίβολα, αποκλίσεις από τους κοινωνικά αποδεκτούς κανόνες και πιστεύω, μπορούν να προκαλέσουν αντιδράσεις, να ασκήσουν αρνητική επιρροή στις επιχειρήσεις αλλά και να αποβούν μοιραίες για το μέλλον και τη βιωσιμότητά τους.

Συγκεκριμένα, η ισότητα και η προσφορά ίσων ευκαιριών μεταξύ των δύο φύλων και μειονοτήτων, συμβάλλει σημαντικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι απαρχαιωμένες απόψεις ότι σημαντικές θέσεις αλλά και πρωτοβουλίες θα πρέπει να λαμβάνονται από άντρες, δημιουργούν προστριβές, δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν χρήσιμα στελέχη (που ανήκουν στο γυναικείο φύλο), και μπορούν να αποτελέσουν ακόμα και απειλή για την βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς διαταράζεται η εσωτερική της ισορροπία. Φυσικά, ίσες ευκαιρίες θα πρέπει να δίνονται και μεταξύ των διαφόρων μειονοτήτων.

Όσον αφορά τις δημογραφικές αλλαγές, αναμφίβολα ασκούν και αυτές σημαντική επιρροή στις αποφάσεις κάθε επιχείρησης. Ειδικά για τις επιχειρήσεις που ανήκουν τουριστικό κλάδο παρατηρούνται τα ακόλουθα:

Σαν πιο ισχυρή «ομάδα» τουριστών θεωρείται πλέον αυτή ηλικίας 45+ ενώ οι καταναλωτικοί τομείς που αφορούν παιδιά και οικογένειες παρακμάζουν. Η βασική αιτία αυτού του φαινομένου είναι ότι η 45+ ομάδα, διαθέτει μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα από τις υπόλοιπες. Οι δημογραφικές αυτές αλλαγές θα έχουν αρνητική επίπτωση ιδιαίτερα στις κρουαζιέρες, τα περιπετειώδη ταξίδια και τις διακοπές μεγάλης διάρκειας παραμονής καθώς η συγκεκριμένη ομάδα τουριστών θα αποζητά, όπως είναι φυσικό, πιο ξεκούραστες διακοπές. Αντιθέτως, πρόκειται να ευνοηθούν σημαντικά διακοπές που συνδυάζουν ξενοδοχεία, υπηρεσίες και εμπορικά κέντρα συγκεντρωμένα αν είναι δυνατό και στο ίδιο οικοδομικό τετράγωνο (π.χ Ηπειρωτική Ισπανία).⁸⁴

⁸⁴ <http://www.seteconferences.gr/files/presentations/7th%20Conference/081007%20IHLAU%20.doc>

Καταλήγουμε λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένες για τις κοινωνικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τόπο εγκατάστασής τους, και να προσαρμόζονται σε αυτές, σεβόμενες όμως πάντα τις αξίες της εκάστοτε κοινωνίας.

4. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Οι Τεχνολογικοί Παράγοντες περιλαμβάνουν τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας δεδομένων.

Η τεχνολογική πρόοδος από την μία πλευρά προσφέρει ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων, αγορών και κλάδων, από την άλλη όμως καταργεί ήδη υπάρχουσες θέσεις εργασίας και μπορεί να αποτελέσει απειλή εάν οι επιχειρήσεις δεν προλάβουν να αφομοιώσουν πλήρως τις τεχνολογικές αλλαγές.

Συγκεκριμένα για τον τουριστικό κλάδο, σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις που αφορούν το σύστημα κρατήσεων όπως τα CRS-GDS (Computer Reservations Systems & Global Distribution Systems), καθώς και οι φόρμες κρατήσεων στα sites των καταλυμάτων έχουν ευνοήσει σημαντικά τα ξενοδοχειακά και άλλου τύπου καταλύματα, τις αεροπορικές εταιρείες αλλά και τα τουριστικά γραφεία.

Επιπρόσθετα, τεχνολογικές βελτιώσεις έχει υποστεί και ο εξοπλισμός των τουριστικών καταλυμάτων, διευκολύνοντας έτσι και τους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες τους.

Ιδιαίτερη είναι η χρησιμότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών καθώς συμβάλλουν σημαντικά στην όσο το δυνατό καλύτερη πρόβλεψη και ταχύτερη μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν ευκολότερα κερδοφόρες ευκαιρίες, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, και κατά συνέπεια να αποκτήσουν μια σημαντική θέση στον κλάδο. Συνεπώς, οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών έχουν και στρατηγική σπουδαιότητα καθώς επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.⁸⁵

⁸⁵ Γεωργόπουλος Ν. , «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006.

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε πως η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες τεχνολογίες κρίνεται άκρως απαραίτητη προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς και να μην υστερούν έναντι των ανταγωνιστών τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένες για τις εξελίξεις στο γενικότερο μακροπεριβάλλον γιατί μέσα από αυτές διαφαίνονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο.

2.3 Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης

2.3.1 Κλάδος – Ανταγωνιστές

Οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας διακρίνονται ανάλογα με την υποδομή τους σε Πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ' & Ε' κατηγορίας. Από τις παραπάνω κατηγορίες το μεγαλύτερο ποσοστό το συγκεντρώνουν τα ξενοδοχεία της Γ' κατηγορίας, ενώ από την άποψη της γεωγραφικής κατανομής, η Κρήτη συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχειακών κλινών και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα και η Μακεδονία. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή (όπως ίσχυε με τις κατηγορίες), αλλά και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε επιχειρηματίας, αυτή εξαρτάται από πλήθος παραγόντων όπως π.χ. από τις ελάχιστες τιμές που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας αλλά κυρίως από τη διαπραγματευτική δύναμή της εκάστοτε επιχείρησης. Ένας άλλος παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική είναι η δυναμική την οποία έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επίπεδο των υποδομών, το είδος των καταλυμάτων, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφημιστική προβολή, οι δημόσιες σχέσεις καθώς και το είδος του τουρισμού που προωθείται.

Επενδύσεις στον κλάδο

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ βάσει των σχετικών αναπτυξιακών νόμων για την περίοδο Μάιο 1998 – Αύγουστο 2007, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1.897 τουριστικά επενδυτικά σχέδια 1.110 από αυτά αφορούν τον εκσυγχρονισμό τουριστικών μονάδων, 363 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων- παραδοσιακών κτιρίων σε τουριστικά καταλύματα ενώ 319 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ίδρυση / επέκταση ξενοδοχείων. Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως τον εκσυγχρονισμό κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι η πολιτική των κινήτρων για τη δημιουργία νέων μονάδων αλλά και γενικότερα για την ενίσχυση των τουριστικών επενδύσεων μέσω των αναπτυξιακών νόμων δεν είναι πάντα σαφής όσον αφορά το ύψος των κινήτρων και τη γεωγραφική κατανομή αυτών. Για το λόγο αυτό πολλές φορές η παροχή ενισχύσεων για τη δημιουργία επενδύσεων είναι άκαρπη καθώς δίνονται σε περιοχές που ήδη υπάρχει υπερασυγκέντρωση μονάδων ή σε περιοχές που είναι τελείως εκτός τουριστικής αγοράς με συνέπεια τη μη συγκέντρωση επενδυτών ή ακόμα και τη μη βιωσιμότητα των ίδιων των επενδύσεων.

Παγκόσμιος Τουρισμός

Σύμφωνα με την έκδοση Ιουνίου 2008 του UNWTO (United Nations World Tourism Organization), τα πρώτα αποτελέσματα για το 2008 αποδεικνύουν τη σχετική σταθερότητα του διεθνούς τουρισμού. Παρά τις αβεβαιότητες που τέθηκαν από την παγκόσμια οικονομία, οι διεθνείς αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν περίπου 5% μεταξύ του Ιανουαρίου και Απριλίου 2008, έναντι της ίδιας περιόδου 2007.

Οι προοπτικές για το διεθνή τουρισμό παραμένουν θετικές, αν και το γενικό οικονομικό κλίμα έχει επιδεινωθεί από το τελευταίο τέταρτο του 2007. Παρ' όλα αυτά, ο UNWTO αναμένει αύξηση της ζήτησης τουρισμού, αλλά σε έναν πιο αργό ρυθμό για το υπόλοιπο του έτους.

Γενικά, αν και οι δείκτες εμπιστοσύνης καταναλωτή παρουσιάζουν αυξανόμενο βαθμό αβεβαιότητας, ο διεθνής τουρισμός έχει αποδειχθεί ελαστικός σε παρόμοιες περιστάσεις στο παρελθόν και ικανός να αντιμετωπίσει τους διάφορους τύπους κλονισμών, συμπεριλαμβανομένων των απειλών ασφάλειας, των πολιτικών εντάσεων ή ακόμα και των φυσικών κρίσεων.

Υπολογίζοντας αυτούς τους παράγοντες, που συνδέονται με μια πιο αργή αλλά ακόμα θετική οικονομική ανάπτυξη, ο διεθνής τουρισμός αναμένεται να συνεχίσει σε έναν σταθερό ρυθμό, γεγονός που επιβεβαιώνει το προβλεπόμενο μακροπρόθεσμο ποσοστό αύξησης τουρισμού του 4% μέχρι το 2020, σύμφωνα με το UNWTO.⁸⁶

Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

ΖΗΤΗΣΗ

Χωρίς αμφιβολία, ο τουρισμός είναι ο δυναμικότερος και ανταγωνιστικότερος κλάδος της ελληνικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο, ενώ εκτιμάται ότι παρουσιάζει σημαντικές δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης στην τρέχουσα δεκαετία.

Η σπουδαιότητα του τουρισμού έγκειται και στο γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας καλύπτει σημαντικό ποσοστό του συνολικού ΑΕΠ της χώρας μας (γύρω στο 7,4% , ενώ προβλέπεται αύξηση του ποσοστού αυτού σε 7,7% το 2017). Επιπρόσθετα, δημιουργεί σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας.⁸⁷

Ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες που επισκέπτονται τη χώρα μας κατά τους θερινούς μήνες, αποτελούν τους κύριους πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Σύμφωνα τα στοιχεία της ΕΣΥΕ οι αφίξεις ξένων τουριστών στη χώρα μας παρουσίασαν το 2007 σημαντική αύξηση σε σχέση με το 2006.

Οι αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα αυξήθηκαν φθάνοντας σε 18.754.593. Οι περισσότεροι ξένοι υπήκοοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά το 2007 προέρχονται όπως και το 2006 από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και την Ιταλία. Αφαιρουμένων των εισόδων μέσω κρουαζιέρας αλλά και οικονομικών μεταναστών από Αλβανία και μέρους

⁸⁶ www.unwto.org

⁸⁷ Κλαδική Μελέτη ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Αθήνα, Οκτώβριος 2007.

από τη Βουλγαρία ο αριθμός των τουριστών φθάνει περίπου στα 16 εκατ. (συμπεριλαμβάνοντας και τα κάμπινγκ) που σημαίνει μία αύξηση που ξεπερνά το 9% σε σχέση με το 2006.⁸⁸

ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Το σύνολο των μονάδων της χώρας ανέρχεται στις 9.207 (για το 2007) στις οποίες αντιστοιχούν 367.992 δωμάτια και 700.933 κλίνες. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται αναλυτικά ο αριθμός μονάδων, δωματίων και κλινών ανά γεωγραφική περιφέρεια.

⁸⁸ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_10/07/2008_277059

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2007

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2007							
ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ	Δεδομένα	5****	4****	3***	2**	1*	Γενικό άθροισμα
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	37	110	227	634	256	1.264
	ΔΩΜΑΤΙΑ	6.960	9.899	11.162	17.448	4.485	49.954
	ΚΛΙΝΕΣ	13.318	18.723	20.858	32.437	8.480	93.816
ΗΠΕΙΡΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	2	36	74	148	33	293
	ΔΩΜΑΤΙΑ	70	825	1.611	2.728	555	5.789
	ΚΛΙΝΕΣ	147	1.692	3.157	5.223	1.067	11.286
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	28	90	297	596	517	1.528
	ΔΩΜΑΤΙΑ	4.042	9.733	13.210	14.755	9.771	51.511
	ΚΛΙΝΕΣ	7.859	18.531	25.465	28.365	18.662	98.882
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	10	83	167	368	107	735
	ΔΩΜΑΤΙΑ	2.348	4.617	6.899	9.334	1.363	24.561
	ΚΛΙΝΕΣ	4.784	8.972	13.244	17.665	2.712	47.377
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	17	86	100	274	95	572
	ΔΩΜΑΤΙΑ	731	2.391	3.342	6.062	1.560	14.086
	ΚΛΙΝΕΣ	1.461	4.698	6.420	11.552	3.064	27.195
ΘΡΑΚΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	2	9	38	40	16	105
	ΔΩΜΑΤΙΑ	124	616	1.318	1.040	284	3.382
	ΚΛΙΝΕΣ	244	1.229	2.552	1.936	540	6.501
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	6	28	109	192	55	390
	ΔΩΜΑΤΙΑ	646	1.598	3.768	4.267	755	11.034
	ΚΛΙΝΕΣ	1.369	2.944	7.133	8.082	1.439	20.967
ΚΡΗΤΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	48	216	306	711	228	1.509
	ΔΩΜΑΤΙΑ	11.315	22.315	15.396	23.747	5.447	78.220
	ΚΛΙΝΕΣ	22.290	42.572	28.956	43.082	10.055	146.955
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	18	137	167	437	183	942
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.006	4.272	4.443	9.639	2.641	22.001
	ΚΛΙΝΕΣ	2.001	8.089	8.560	18.507	5.159	42.316
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	19	160	222	488	83	972
	ΔΩΜΑΤΙΑ	6.101	27.924	11.873	15.665	1.376	62.939
	ΚΛΙΝΕΣ	12.083	53.978	22.583	29.265	2.631	120.540
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	93	193	515	84	897
	ΔΩΜΑΤΙΑ	2.439	10.547	12.898	16.904	1.727	44.515
	ΚΛΙΝΕΣ	4.642	20.048	24.801	32.290	3.317	85.098
ΣΥΝΟΛΟ	ΜΟΝΑΔΕΣ	199	1.048	1.900	4.403	1.657	9.207
	ΔΩΜΑΤΙΑ	35.782	94.737	85.920	121.589	29.964	367.992
	ΚΛΙΝΕΣ	70.198	181.476	163.729	228.404	57.126	700.933

ΠΗΓΗ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2008

Σημείωση: για το 2008 οι μονάδες έφτασαν τις 9.342

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε αστικές, οι οποίες λειτουργούν κατά την διάρκεια όλου του έτους, και σε εποχιακής λειτουργίας (resorts) οι οποίες λειτουργούν σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία χρόνια αύξηση παρουσιάζει ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα « all inclusive », δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα εκτός από τις ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες έντονη είναι και η παρουσία ξένων αλυσίδων. Επιπρόσθετα, συχνές είναι και οι περιπτώσεις όπου ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας αναθέτει την εκμετάλλευση και τη διαχείρισή της σε τρίτους.

Οικονομικά Αποτελέσματα των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με δείγμα 1407 επιχειρήσεων που επεξεργάστηκε η Hellastat, η αυξημένη τουριστική κίνηση που επικράτησε το 2006 οδήγησε σε αύξηση του κύκλου εργασιών του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος κατά 5,8%, με το 75% του δείγματος να βελτιώνουν τον κύκλο εργασιών τους έναντι του 2005.

Επιπρόσθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρουσίασαν μεγαλύτερη αύξηση του κύκλου εργασιών τους σε σχέση με τις μικρότερες (11% έναντι 6,2%) ενώ αντίστοιχη είναι η εικόνα και στις ενδιάμεσες κατηγορίες. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες που διαχειρίζονται πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, τα τελευταία χρόνια υλοποίησαν και σημαντικές επενδύσεις αναβάθμισης υπηρεσιών, κατασκευής νέων μονάδων και ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού.⁸⁹

Όσον αφορά το 2007, παρατηρείται αύξηση των εσόδων κατά 5,24%, η αύξηση όμως αυτή δεν είναι αναλογική της αύξησης των αφίξεων.⁹⁰

Τα έσοδα από τον Τουρισμό υπολογίζονται στα 11.407,2 εκατομμύρια ευρώ ενώ η κατά κεφαλήν δαπάνη στα 749 € (μη συμπεριλαμβανομένων των Αλβανών και Βούλγαρων).⁹¹

⁸⁹ www.hellastat.com

⁹⁰ www.sete.gr/?pid=66&nid=72

⁹¹ http://www.sete.gr/files/Statistika/2008/080709_ArrivEsodaMKD_XorisAlvanous&Voulgarous.xls

Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών Τουριστών στην Ελλάδα

Κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2007 παρουσιάστηκε στο σύνολο της Χώρας αύξηση των διανυκτερεύσεων και των αφίξεων τουριστών σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 2006.

Ειδικότερα κατά το 2007 το 44,2% των αφίξεων αφορά ημεδαπούς και το 55,8% αλλοδαπούς, ενώ στις διανυκτερεύσεις 26,5% αφορά ημεδαπούς και 73,5% αλλοδαπούς.

Από τα στοιχεία του πίνακα 2.2 & 2.3 παρατηρείται επίσης ότι το 81% των αφίξεων (68% των ημεδαπών και 91% των αλλοδαπών) και το 90% των διανυκτερεύσεων (74% των ημεδαπών και 96% των αλλοδαπών), συγκεντρώνονται κατά τους μήνες Απρίλιο μέχρι και Οκτώβριο. Κατά τους υπόλοιπους μήνες η κίνηση των καταλυμάτων βασίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της στους ημεδαπούς πελάτες.

Από την άλλη πλευρά, η συνολική πληρότητα κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα, ανήλθε κατά το διάστημα Ιανουαρίου- Δεκεμβρίου 2007 σε 57,0%, έναντι 59,8% το αντίστοιχο διάστημα του 2006. Παρά την αύξηση στις διανυκτερεύσεις η μείωση στην πληρότητα οφείλεται στην παράλληλη αύξηση των κλινών που λειτούργησαν κατά την περίοδο αυτή.

Αναλύοντας συγκεκριμένα τα στοιχεία για τους αλλοδαπούς, παρατηρείται ότι κατά τον Ιανουάριο - Δεκέμβριο 2007 παρουσιάστηκε αύξηση των αφίξεων κατά και των διανυκτερεύσεων σε σχέση με το διάστημα Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2006. Η πλειοψηφία των τουριστών προέρχεται από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με πρώτη τη Γερμανία και δεύτερο το Ηνωμένο Βασίλειο, αν και το ποσοστό συμμετοχής τους έχει μειωθεί σε αντίθεση με την Ρωσία που το ποσοστό της έχει αυξηθεί σημαντικά. Επιπρόσθετα, η αύξηση του μεριδίου συμμετοχής των τουριστών από την Ευρωπαϊκή Ένωση οφείλεται και στην είσοδο της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ε.Ε κατά το 2007 (Πίν.2.4 και 2.5).⁹²

⁹² www.statistics.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΜΗΝΑ

ΜΗΝΑΣ	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ- ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006				ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ- ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007			
	ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΛΙΝΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΩΝ	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΛΙΝΩΝ
ΣΥΝΟΛΟ	57.796.551	14.741.170	43.055.381	59,8%	65.420.236	17.338.763	48.081.473	57,0%
ΙΑΝΟΥΑΡ	939.764	706.480	233.284	25,2%	1.022.869	757.938	264.931	25,3%
ΦΕΒΡΟΥΡ	977.249	700.391	276.858	28,9%	1.086.544	778.360	308.184	29,5%
ΜΑΡΤΙΟΣ	1.337.120	882.440	454.680	32,5%	1.521.088	989.901	531.187	32,4%
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2.577.378	1.238.518	1.338.860	32,6%	2.659.982	1.200.553	1.459.429	31,6%
ΜΑΙΟΣ	5.656.578	951.399	4.705.179	49,8%	6.568.724	1.156.137	5.412.587	48,2%
ΙΟΥΝΙΟΣ	8.111.866	1.259.473	6.852.393	68,2%	9.548.091	1.598.139	7.949.952	64,3%
ΙΟΥΛΙΟΣ	10.977.685	2.232.067	8.745.618	83,0%	12.664.061	2.834.246	9.829.815	76,2%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	11.921.729	2.846.809	9.074.920	89,9%	13.939.301	3.583.944	10.355.357	81,4%
ΣΕΠΤΕΜΒ	8.679.299	1.430.748	7.248.551	73,4%	9.386.100	1.507.488	7.878.612	66,9%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	4.303.790	835.844	3.467.946	44,3%	4.330.906	1.019.652	3.311.254	41,0%
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1.214.162	815.172	398.990	30,8%	1.411.011	942.617	468.394	31,5%
ΔΕΚΕΜΒ	1.099.931	841.829	258.102	31,1%	1.281.559	969.788	311.771	31,7%

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σημείωση: Για τον υπολογισμό της πληρότητας δεν λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία των κάμπινγκ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3: ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΜΗΝΑ

ΜΗΝΑΣ	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ- ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006			ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ- ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007		
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΦΙΞΕΩΝ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΦΙΞΕΩΝ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ
Ο	13.982.021	6.233.813	7.748.208	16.037.592	7.083.835	8.953.757
ΑΡΙΟΣ	466.969	368.685	98.284	522.179	406.559	115.620
ΟΥΑΡΙΟΣ	488.096	377.017	111.079	542.101	412.254	129.847
ΟΣ	672.526	473.588	198.938	744.599	510.429	234.170
ΟΣ	1.003.593	559.620	443.973	1.068.170	575.220	492.950
	1.412.566	485.886	926.680	1.725.941	584.373	1.141.568
	1.691.527	575.332	1.116.195	2.065.582	703.628	1.361.954
	2.087.216	749.609	1.337.607	2.433.966	885.419	1.548.547
ΣΤΟΣ	2.176.882	801.683	1.375.199	2.572.293	954.820	1.617.473
ΜΒΡΙΟ	1.794.969	590.228	1.204.741	1.956.932	607.571	1.349.361
ΡΙΟ	1.070.883	411.749	659.134	1.143.233	497.046	646.187
ΒΡΙΟ	590.827	424.992	165.835	672.111	487.258	184.853
ΒΡΙΟ	525.967	415.424	110.543	590.485	459.258	131.227

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4: ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ ΜΟΝΙΜΗΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ

ΧΩΡΑ ΜΟΝΙΜΗΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	2006		2007	
	Σύνολο	Αναλογία	Σύνολο	Αναλογία
Γενικό Σύνολο	43.055.381	100,0%	48.081.473	100,0%
Σύνολο Ευρώπης	40.034.100	93,0%	44.730.583	93,0%
Κράτη Ευρωπαϊκής Ένωσης	34.594.857	80,3%	38.961.247	81,0%
Αυστρία	1.665.573	3,9%	1.627.046	3,4%
Βέλγιο	1.542.828	3,6%	1.575.798	3,3%
Βουλγαρία			343.973	0,7%
Γαλλία	2.644.434	6,1%	3.056.645	6,4%
Γερμανία	9.122.766	21,2%	9.508.382	19,8%
Δανία	872.004	2,0%	963.836	2,0%
Εσθονία	45.393	0,1%	87.779	0,2%
Ηνωμένο Βασίλειο	7.201.373	16,7%	7.645.997	15,9%
Ιρλανδία	244.181	0,6%	275.250	0,6%
Ισπανία	408.464	0,9%	449.822	0,9%
Ιταλία	3.208.883	7,5%	3.558.272	7,4%
Κύπρος	442.172	1,0%	534.232	1,1%
Λετονία	34.068	0,1%	82.689	0,2%
Λιθουανία	65.758	0,2%	141.160	0,3%
Λουξεμβούργο	99.523	0,2%	95.379	0,2%
Μάλτα	24.876	0,1%	10.164	0,0%
Ολλανδία	2.503.353	5,8%	2.875.233	6,0%
Ουγγαρία	341.690	0,8%	395.566	0,8%
Πολωνία	861.842	2,0%	1.048.543	2,2%
Πορτογαλία	69.879	0,2%	74.018	0,2%
Ρουμανία			671.249	1,4%
Ρουμανία	271.442	0,6%	359.099	0,7%
Σλοβακία	160.505	0,4%	192.987	0,4%
Σλοβενία	1.311.783	3,0%	1.533.410	3,2%
Σουηδία	805.848	1,9%	1.029.217	2,1%
Τσεχία	646.219	1,5%	825.501	1,7%
Φινλανδία	5.439.243	12,6%	5.769.336	12,0%
Σύνολο λοιπών Ευρωπαϊκών χωρών	18.759	0,0%	35.708	0,1%
Ισλανδία	1.123.322	2,6%	1.248.374	2,6%
Νορβηγία	914.121	2,1%	1.005.336	2,1%
Ελβετία (και Λιχτενστάιν)	1.759.361	4,1%	2.284.045	4,8%
Ρωσία	134.545	0,3%	129.989	0,3%
Τουρκία	1.489.135	3,5%	1.065.884	2,2%
Λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες	101.854	0,2%	117.660	0,2%
Σύνολο Αφρικής	1.876.421	4,4%	2.030.586	4,2%
Σύνολο Αμερικής	1.725.030	4,0%	1.827.214	3,8%
Βόρειας Αμερική	1.475.214	3,4%	1.545.459	3,2%
ΗΠΑ	249.816	0,6%	281.755	0,6%
Καναδάς	151.391	0,4%	203.372	0,4%
Νότια και Κεντρική Αμερική	731.858	1,7%	853.079	1,8%
Σύνολο Ασίας	175.437	0,4%	207.550	0,4%
Ιαπωνία	80.809	0,2%	104.524	0,2%
Κίνας Λαϊκή Δημοκρατία	475.612	1,1%	541.005	1,1%
Λοιπές χώρες Ασίας	307.299	0,7%	343.007	0,7%
Σύνολο Ωκεανίας	292.720	0,7%	323.537	0,7%
Αυστραλία	14.579	0,0%	19.470	0,0%
Νέα Ζηλανδία	0		0	
Λοιπές χώρες Ωκεανίας	3.849	0,0%	6.558	0,0%
Δε δηλώσαν χώρα μόνιμης διαμονής				

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σημείωση: Από το 2007 Η Βουλγαρία και η Ρουμανία περιλαμβάνονται στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά το 2006 τα στοιχεία τους περιλαμβάνονται στις Λοιπές Χώρες της Ευρώπης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5: ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ

ΧΩΡΑ ΜΟΝΙΜΗΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	2006		2007	
	Σύνολο	Αναλογία	Σύνολο	Αναλογία
Γενικό Σύνολο	7.748.208	100,0%	8.953.757	100,0%
Σύνολο Ευρώπης	6.415.540	82,8%	7.452.471	83,2%
Κράτη Ευρωπαϊκής Ένωσης	5.434.303	70,1%	6.463.539	72,2%
Αυστρία	215.200	2,8%	241.079	2,7%
Βέλγιο	224.769	2,9%	242.805	2,7%
Βουλγαρία			132.153	1,5%
Γαλλία	613.813	7,9%	703.083	7,9%
Γερμανία	1.146.719	14,8%	1.273.912	14,2%
Δανία	132.261	1,7%	148.820	1,7%
Εσθονία	8.019	0,1%	15.167	0,2%
Ηνωμένο Βασίλειο	1.010.019	13,0%	1.121.111	12,5%
Ιρλανδία	39.663	0,5%	45.353	0,5%
Ισπανία	176.792	2,3%	193.199	2,2%
Ιταλία	666.697	8,6%	719.328	8,0%
Κύπρος	145.944	1,9%	184.321	2,1%
Λετονία	6.161	0,1%	14.746	0,2%
Λιθουανία	11.448	0,1%	23.504	0,3%
Λουξεμβούργο	13.105	0,2%	13.580	0,2%
Μάλτα	5.081	0,1%	2.632	0,0%
Ολλανδία	354.115	4,6%	411.363	4,6%
Ουγγαρία	54.041	0,7%	66.280	0,7%
Πολωνία	137.247	1,8%	177.314	2,0%
Πορτογαλία	22.788	0,3%	22.943	0,3%
Ρουμανία			152.057	1,7%
Σλοβακία	32.636	0,4%	44.566	0,5%
Σλοβενία	30.013	0,4%	36.161	0,4%
Σουηδία	194.941	2,5%	231.238	2,6%
Τσεχία	99.387	1,3%	127.579	1,4%
Φινλανδία	93.444	1,2%	119.245	1,3%
Σύνολο λοιπών Ευρωπαϊκών χωρών	981.237	12,7%	988.932	11,0%
Ισλανδία	4.124	0,1%	6.522	0,1%
Νορβηγία	144.854	1,9%	161.714	1,8%
Ελβετία (και Λιχτενστάιν)	145.439	1,9%	166.133	1,9%
Ρωσία	229.087	3,0%	336.559	3,8%
Τουρκία	65.803	0,8%	59.796	0,7%
Λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες	391.930	5,1%	258.208	2,9%
Σύνολο Αφρικής	34.060	0,4%	38.417	0,4%
Σύνολο Αμερικής	844.516	10,9%	938.376	10,5%
Βόρειος Αμερική	785.196	10,1%	855.618	9,6%
ΗΠΑ	681.386	8,8%	730.585	8,2%
Καναδάς	103.810	1,3%	125.033	1,4%
Νότια και Κεντρική Αμερική	59.320	0,8%	82.758	0,9%
Σύνολο Ασίας	329.585	4,3%	383.295	4,3%
Ιαπωνία	101.047	1,3%	117.950	1,3%
Κίνας Λαϊκή Δημοκρατία	40.489	0,5%	51.269	0,6%
Λοιπές χώρες Ασίας	188.049	2,4%	214.076	2,4%
Σύνολο Ωκεανίας	123.450	1,6%	140.151	1,6%
Αυστραλία	117.294	1,5%	131.623	1,5%
Νέα Ζηλανδία	6.156	0,1%	8.528	0,1%
Λοιπές χώρες Ωκεανίας	0		0	
Δε δήλωσαν χώρα μόνιμης διαμονής	1.057	0,0%	1.047	0,0%

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σημείωση (1): Από το 2007 Η Βουλγαρία και η Ρουμανία περιλαμβάνονται στα κράτη της Ε.Ε.
Κατά το 2006 τα στοιχεία τους περιλαμβάνονται στις Λοιπές Χώρες της Ευρώπης.

Διανυκτερεύσεις και Αφίξεις στα Συλλογικά Τουριστικά Καταλύματα κατά Περιφέρεια

Στη συνέχεια σκόπιμη κρίνεται η αναφορά στις διανυκτερεύσεις και αφίξεις κατά περιφέρεια της χώρας, για να επικεντρωθούμε στη συνέχεια αποκλειστικά στην περιοχή των Ιονίων Νήσων όπου ανήκει και η εξεταζόμενη επιχείρηση.

Αναλύοντας τα στοιχεία ανά Γεωγραφική Περιοχή, κατά το 2007 το 62% του συνόλου των αφίξεων τουριστών συγκεντρώθηκε στις Περιφέρειες της Αττικής, Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου και Κεντρικής Μακεδονίας. Επίσης, στις παραπάνω Περιφέρειες (συν στην περιφέρεια των Ιονίων Νήσων) συγκεντρώθηκε και μεγάλο ποσοστό των διανυκτερεύσεων (80%).

Συγκρίνοντας τις πληρότητες, παρατηρείται μεγάλη αύξηση στη Δυτική Ελλάδα και την Αττική. Αντίθετα, σημαντική μείωση εμφανίζει η Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο και το Ιόνιο.

Τέλος, όσον αφορά τις αφίξεις και τις διανυκτερεύσεις, ιδιαίτερα προβληματικές παρουσιάζονται οι περιφέρειες του Βορείου Αιγαίου, της Ηπείρου και της Ανατολικής και Δυτικής Μακεδονίας & Θράκης.⁹³

⁹³ www.statistics.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 : ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	2006				2007				ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΛΙΝΩΝ
	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΑΡΗΡΤΗΤΑ ΚΛΙΝΩΝ	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΛΙΝΩΝ	
ΕΛΛΑΔΑ	14.741.170	43.055.381	57.796.551	59,8%	17.338.763	48.081.473	65.420.236	57,0%	
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	1.021.528	522.339	1.543.865	40,7%	1.075.682	579.291	1.654.973	42,3%	
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	2.454.716	3.511.475	5.966.191	53,2%	2.913.185	4.240.108	7.153.293	52,6%	
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	336.189	39.377	375.566	32,8%	347.492	41.839	389.331	33,0%	
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	1.201.739	626.617	1.828.356	40,6%	1.292.159	665.793	1.957.952	39,5%	
ΗΠΕΙΡΟΣ	588.039	186.218	784.257	40,4%	700.821	236.045	936.866	39,3%	
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	981.462	6.047.509	7.028.971	75,5%	1.194.146	6.328.611	7.522.757	69,1%	
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	934.602	564.541	1.499.143	41,5%	1.047.636	909.960	1.957.596	44,3%	
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	914.742	512.457	1.427.199	36,0%	1.191.801	5170.750	1.762.551	37,1%	
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	1.349.831	971.102	2.320.933	37,9%	1.593.615	1.110.592	2.704.207	37,8%	
ΑΤΤΙΚΗ	2.277.400	4.495.136	6.772.536	47,7%	2.689.126	5.017.437	7.706.563	50,3%	
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	524.187	1.083.871	1.608.058	52,6%	581.133	1.077.991	1.659.124	52,3%	
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	1.235.532	11.936.728	13.172.260	76,9%	1.545.850	13.144.237	14.690.087	68,2%	
ΚΡΗΤΗ	911.205	12.558.011	13.469.216	78,0%	1.166.117	14.158.819	15.324.936	69,6%	

Σημειώσεις: Για τον υπολογισμό της πληρότητας δεν λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία των κάμπινγκ

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7: ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	2006		2007	
	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	ΗΜΕΔΑΠΟΙ	ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ
ΕΛΛΑΔΑ	6.233.813	7.748.208	13.982.021	8.953.757
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	456.638	110.769	567.407	127.653
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	1.033.687	647.852	1.681.539	838.840
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	181.767	18.912	200.679	19.986
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	565.392	216.442	781.834	249.325
ΗΠΕΙΡΟΣ	307.207	62.348	369.555	81.840
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	259.340	747.880	1.007.220	306.157
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	455.850	255.124	710.974	810.852
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	371.117	225.952	597.069	338.299
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	624.072	341.768	965.840	242.430
ΑΤΤΙΚΗ	1.163.768	1.960.727	3.124.495	350.966
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	171.319	138.148	309.467	2.202.948
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	336.840	1.475.335	1.812.175	140.501
ΚΡΗΤΗ	306.816	1.546.951	1.853.767	1.711.979
			399.001	1.838.138
				2.237.139

ΠΗΓΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Τουρισμός στην Περιφέρεια των Ιονίων Νήσων

Τα Επτάνησα βρίσκονται στο Ιόνιο Πέλαγος, στα δυτικά της Ελλάδας. Η περιφέρεια των Ιονίων Νήσων έχει συνολική έκταση 2.318 τ.χλμ, που καλύπτει το 1,8% της συνολικής έκτασης της χώρας και αποτελείται από την Κέρκυρα, την Κεφαλονιά, τη Ζάκυνθο, τη Λευκάδα, την Ιθάκη, τους Παξούς και τα Κύθηρα (τα τελευταία ανήκουν στην Νομαρχία Πειραιά). Οι νομοί που την απαρτίζουν είναι: ο Νομός Κερκύρας, Λευκάδας, Κεφαλονιάς & Ιθάκης και Ζακύνθου. Η έδρα της Περιφέρειας βρίσκεται στην Κέρκυρα.

Συνολικά η Περιφέρεια αριθμεί 32 νησιά (μικρά και μεγάλα) εκ των οποίων κατοικούνται μόνο τα 13. Περιλαμβάνει από τα βόρεια προς τα νότια τα νησιά Οθωνοί, Ερεϊκούσσα, Μαυράκι, Κέρκυρα, Παξοί, Αντίπαξοι, Λευκάδα, Μεγανήσι, Κάλαμος, Καστός, Ιθάκη, Κεφαλονιά και Ζάκυνθο.⁹⁴

Η περιοχή των Επτανήσων, είναι γνωστό θέρετρο τουριστών και προσελκύει χιλιάδες επισκέπτες κάθε χρόνο. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι έχει καταπράσινο φυσικό περιβάλλον, αλλά και στο ότι αυτή η ομάδα νησιών έχει πλούσια ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά. Επιπρόσθετα, από στοιχεία αφίξεων επισκεπτών στα αεροδρόμια, προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη αναλογία υπέρ των πτήσεων charter, γεγονός που αποδεικνύει τη σημαντική θέση που κατέχουν ως διεθνής τουριστικός προορισμός.

Γενικά η Περιφέρεια των Ιονίων Νήσων, λόγω της σημαντικής ανάπτυξης του τουριστικού τομέα τις τελευταίες δεκαετίες, δίνει την εντύπωση ότι πρόκειται για μια σχετικά ανεπτυγμένη Περιφέρεια. Στην πραγματικότητα όμως υπάρχουν σημαντικά προβλήματα διασύνδεσης μεταξύ των νησιών αλλά και στη σύνδεσή τους με την ηπειρωτική χώρα.

⁹⁴ <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CF%84%CE%AC%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B1>

Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού στα Ιόνια Νησιά

Ο τουρισμός αποτελεί την κύρια οικονομική δραστηριότητα των νησιών του Ιονίου. Ωστόσο, αν και τα Ιόνια θεωρούνται πλέον ως καθιερωμένος τουριστικός προορισμός, έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις, μέσα σ' ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Στη σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία, το συγκριτικό πλεονέκτημα ενός τουριστικού προορισμού δε βασίζεται μόνο στα αξιοθέατα που προσφέρει αλλά και στη σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων, της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο εναλλακτικός τουρισμός, συμβάλλει με διάφορους τρόπους στην τοπική ανάπτυξη των Ιονίων Νησιών, όχι μόνο με την ενεργοποίηση του δυναμικού κάθε περιοχής αλλά και με την ενίσχυση των τοπικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Έτσι, παράλληλα με την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο υπάρχει ήδη μια έντονη δραστηριοποίηση για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της σχετικής υποδομής.

Στα Ιόνια Νησιά ο επισκέπτης συναντά τις εξής εναλλακτικές μορφές τουρισμού με λιγότερο ή περισσότερο οργανωμένες παρεχόμενες δραστηριότητες:

- ✓ Θρησκευτικός Τουρισμός
- ✓ Αρχαιολογικός τουρισμός (ιστορικός)
- ✓ Συνεδριακός Τουρισμός
- ✓ Εκπαιδευτικός Τουρισμός
- ✓ Θαλάσσιος Τουρισμός
- ✓ Περιπατητικός Τουρισμός
- ✓ Αθλητικός Τουρισμός
- ✓ Οικοτουρισμός- Περιβαντολογικός Τουρισμός⁹⁵

⁹⁵ http://athos.cti.gr/cultureportalweb/article.php?article_id=588&topic_id=3&level=2&belongs=1&area_id=1&lang=gr

Ξενοδοχειακό Δυναμικό Περιφέρειας Ιονίων Νήσων

Η Περιφέρεια Ιονίων Νήσων διαθέτει το 9,7% των ξενοδοχειακών μονάδων της Ελλάδος, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 85.098 κλίνες ή 12,1% των κλινών στο σύνολο της Ελλάδος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό των περισσότερων νησιών του Ιονίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ 2007

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ 2007							
ΝΟΜΟΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ	Δεδομένα	5*****	4****	3***	2**	1*	Γενικό άθροισμα
ΖΑΚΥΝΘΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1	22	58	163	10	254
	ΔΩΜΑΤΙΑ	115	1.949	4.868	6.368	264	13.564
	ΚΛΙΝΕΣ	227	3.848	9.431	12.235	508	26.249
ΙΘΑΚΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ		1	2	2		5
	ΔΩΜΑΤΙΑ		12	49	42		103
	ΚΛΙΝΕΣ		23	91	81		195
ΚΕΡΚΥΡΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	10	55	90	192	59	406
	ΔΩΜΑΤΙΑ	2.222	7.297	6.245	6.471	1.212	23.447
	ΚΛΙΝΕΣ	4.211	13.627	11.970	12.195	2.330	44.333
ΚΕΦΑΛΟΝΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ		9	24	92	8	133
	ΔΩΜΑΤΙΑ		1.143	1.000	2.547	111	4.801
	ΚΛΙΝΕΣ		2.267	1.909	4.937	213	9.326
ΛΕΥΚΑΔΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1	4	15	64	6	90
	ΔΩΜΑΤΙΑ	102	90	631	1.413	125	2.361
	ΚΛΙΝΕΣ	204	172	1.209	2.724	236	4.545
ΜΕΓΑΝΗΣΙ	ΜΟΝΑΔΕΣ		1	1			2
	ΔΩΜΑΤΙΑ		50	14			64
	ΚΛΙΝΕΣ		100	27			127
ΟΘΩΝΟΙ	ΜΟΝΑΔΕΣ				1		1
	ΔΩΜΑΤΙΑ				21		21
	ΚΛΙΝΕΣ				35		35
ΠΑΞΟΙ	ΜΟΝΑΔΕΣ		1	3	1	1	6
	ΔΩΜΑΤΙΑ		6	91	42	15	154
	ΚΛΙΝΕΣ		11	164	83	30	288
ΣΥΝΟΛΟ	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	93	193	515	84	897
	ΔΩΜΑΤΙΑ	2.439	10.547	12.898	16.904	1.727	44.515
	ΚΛΙΝΕΣ	4.642	20.048	24.801	32.290	3.317	85.098

ΠΗΓΗ : ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

Εξέλιξη των Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων των Ιονίων Νήσων

Ανοδική παρουσιάζεται η πορεία του αριθμού των Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων στην περιοχή των Ιονίων Νήσων, και κατά συνέπεια η αύξηση του αριθμού των δωματίων και των κλινών τους κατά τη χρονική περίοδο 1996-2007. Στον παρακάτω πίνακα παραθέεται αναλυτικά η εξέλιξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην περιοχή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΙΟΝΙΟΥ 1996-2007

ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ 1996-2007			
ΕΤΟΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ
1996	662	30.135	57.580
1997	667	30.742	58.719
1998	687	31.812	60.787
1999	696	33.286	63.683
2000	738	34.658	66.488
2001	765	36.488	69.622
2002	822	38.107	72.762
2003	816	39.691	75.971
2004	853	42.003	80.157
2005	883	42.927	81.959
2006	891	43.462	82.991
2007	897	44.515	85.098

ΠΗΓΗ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

Πληρότητα Διανυκτερεύσεις και Αφίξεις στα Τουριστικά Καταλύματα των Νομών των Ιονίων Νήσων

Πτωτική παρουσιάζεται η πορεία του τουρισμού στα Ιόνια Νησιά και αναμένεται να συνεχιστεί αυτή η μείωση έως το 2009 σύμφωνα με εκτιμήσεις του Προέδρου Ξενοδόχων Κεφαλονιάς και μέλους του Δ.Σ της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων.

Η Βρετανική αγορά «λάμπει» διά της απουσίας της για τρεις λόγους: τη νέα μόδα που λέγεται dynamic package (διαχωρισμός του τουριστικού πακέτου στα διάφορα κομμάτια του: ξενοδοχείο, πτήση, αυτοκίνητο, εκδρομές, δίνοντας στον πελάτη την πρωτοβουλία να συνθέσει τις διακοπές του με άνεση και ευελιξία, όπως ακριβώς αυτός θέλει), τη συνεχή διολίσθηση της στερλίνας και τις ιδιόκτητες τουριστικές κατοικίες των Βρετανών στη Μεσόγειο.⁹⁶

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10: ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ 2005-2007			
ΝΟΜΟΙ	2005	2006	2007
Ν. ΖΑΚΥΝΘΟΥ	72,38%	72,99%	70,11%
Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	87,25%	80,64%	72,11%
Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	56,64%	59,32%	58,20%
Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	61,18%	58,27%	55,01%
ΣΥΝΟΛΟ	78,5%	75,50%	69,1%

ΠΗΓΗ : ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Αντίστοιχα παρακάτω παρουσιάζονται οι διανυκτερεύσεις των Ιονίων νήσων καταμεμημένες κατά νομό.

⁹⁶ <http://www.travelchat.gr/forum/index.php?PHPSESSID=079a1a578522ffc024c9a857e14cbc5d&topic=391.0>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11: ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΟΝΙΟΥ ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ & ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ 2006-2007			
	2006	2007	Μεταβολή% 2007 / 2006
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	57.796.551	65.420.236	13,2%
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	7.028.971	7.522.757	7%
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1.925.700	2.314.259	20,2%
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	4.377.527	4.202.095	-4%
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	488.536	658.394	35%
ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΑΣ	213.248	320.867	50,5%
ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	23.960	27.142	13,5%

ΠΗΓΗ : ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Όσον αφορά τις διεθνείς αφίξεις στα αεροδρόμια παρατηρείται μία μικρή μείωση των πτήσεων της τάξεως του 1,8% λόγω της γενικότερα πτωτικής πορείας του τουρισμού στην περιοχή. Αντιθέτως, οι αφίξεις στα καταλύματα του Ιονίου παρουσιάζουν κάποια αύξηση με μόνη εξαίρεση την Κέρκυρα που εμφανίζει μείωση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ ΤΩΝ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006-2007**

Περιοχή	2006	2007	% μεταβολή 2007/2006
Κέρκυρα	817.286	804.942	-1,5%
Ζάκυνθος	481.154	450.188	-6,4%
Κεφαλονιά	151.855	151.805	0,0%
Άκτιο	130.783	145.041	10,9%
ΣΥΝΟΛΟ	1.581.078	1.551.976	-1,8%

ΠΗΓΗ: ΙΤΕΠ

Σημείωση: Η Λευκάδα δεν διαθέτει δικό της αεροδρόμιο αλλά εξυπηρετείται από το αεροδρόμιο του Ακτίου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 : ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΟΝΙΟΥ
ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ**

ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ & ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ 2006-2007			
	2006	2007	Μεταβολή% 2007 / 2006
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	13.982.021	16.037.592	15%
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	1.007.220	1.117.009	17%
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	279.650	327.468	17,1%
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	571.884	562.035	-1,8%
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	88.351	134.110	52%
ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΑΣ	60.738	85.017	41%
ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	6.597	8.379	27%

ΠΗΓΗ : ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις διαθέτουν βίλλες ως κατάλυμα διακοπών προσφέροντας υπηρεσίες περίπου αντίστοιχες με αυτές της εξεταζόμενης επιχείρησης. Ως έδρα τους έχουν τις ορεινές και παραθαλάσσιες περιοχές της Λευκάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.14: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Α/Α	Όνομα Καταλύματος	Τοποθεσία	Κατηγορία	Παροχές	Αριθμός βιλλών/ατόμων	Μήνες Λειτουργίας	Τιμές (1)	Ηλεκτρονική Διεύθυνση
1	Pavezzo	Κατούνα	Villas	Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, air-condition, ψυγείο, πιστολάκι, τηλεόραση, στερεοφωνικό, DVD, χρηματοκιβώτιο, τηλέφωνο, τζάκι (σε κάποιες βίλλες), jacuzzi, hammam, massage (κατ' επιλογήν του πελάτη), εστιατόριο, πισίνα (γενικής χρήσης)	9 (2-6 άτομα αναλόγως την βίλλα)	Απρίλιο-Οκτώβριο	L.S 100€ H.S 370€	www.pavezzo.gr
2	Eleon	Τσουκαλάδες	Villas	Parking, Δορυφορική TV, Καθιστικό , , 2 μπάνια, μεγάλα μπαλκόνια , BBQ, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα , πλυντήριο ρούχων , μόνο 5 λεπτά με τα πόδια, από την παραλία .	2 (2-4άτ./βίλλα)	Μάιο-Οκτώβριο	L.S 150 H.S 350	www.eleon.gr

3	Arethousa	Σύβοτα	Villas	<p>Στην κάθε βίλλα αυλή με πισίνα Jacuzzi, BBQ, παραδοσιακό φούρνο με ξύλα, τζάκι, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, 2 μπάνια, T.V και DVD, πλυντήριο ρούχων, πισίαν, ηλεκτρική σκούπα, σίδερο/σιδερώστρα. Extra παροχές: δωρεάν μεταφορά από το αεροδρόμιο του Ακτίου καθαρισμός δωματίων 2 φορές την εβδομάδα</p>	3 (4στ./βίλλα)	Μάιο- Οκτώβριο	L.S130 H.S 320	www.arethousa.gr
4	Miltiadi's Farm	Άγιος Ιωάννης	Villas	<p>Πισίνα, Jacuzzi, κήπος και πλυντήριο ρούχων (κοινή χρήση από όλες τις βίλλες), parking, BBQ, air condition, satellite tv, τζάκι, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, τηλέφωνο (χωριστά σε κάθε βίλλα)</p>	3 (2ή4στ ανάλογως τη βίλλα)	Απρίλιο- Σεπτέμβριο	L.S 80€ H.S110€ (1 bedroom) L.S 160€ H.S 260€ (2 bedrooms)	www.miltiadisfarm.gr
5	Aeriko	Άγιος Ιωάννης	Lux Villas	<p>Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, τζάκι (σε κάποιες βίλλες), satellite tv, parking, κήπο, μπαλκόνια, θέα στη θάλασσα, πλυντήριο, ιδιωτική πισίνα για κάθε βίλλα και jacuzzi air-condition, θέρμανση, πιστολάκι</p>	5 (4-5στ./βίλλα)	Μάιο- Οκτώβριο	L.S 160€ H.S 340€	www.aeriko-villas.gr
6	Ionian Blue	Νικιάνα	Lux Hotel & Villas	<p>Ιδιωτική πισίνα για κάθε βίλλα, εστιατόριο, ειδικές παροχές για παιδιά, χώρος συνεδρίων, υπηρεσίες πλυντηρίου, extra παροχές: Κέντρο fitness Sauna, ατμόλουτρο, Θερμαινόμενη πισίνα με Jacuzzi, Περιοχή προσώπου και σώματος, Club γυμναστικής</p>	2 (2 στ./βίλλα)	12 μήνες	L.S 200€ H.S 700€	www.ionianblue.gr

7	Rouda Village	Γένη	Villas	κλιματισμό, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, πλυντήριο ρούχων, καθιστικό άνετες βεράντες, BBQ κήπο, χώρο αθλοπαιδιών.	3 (4άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 100 H.S 290	www.roudavillage.gr
8	St.Thomas Village	Ελαιώνας Λευκάδος	Villas	Πισίνα, παιδική πισίνα, jacuzzi, BBQ, parking, παιδική χαρά (κοινή για όλες τις κατοικίες), air-condition, χρηματοκιβώτιο, τηλεόραση, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, τηλεόραση, σίδερο, κεντρική θέρμανση (σε κάθε κατοικία χωριστά) Σε κάθε βίλλα πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, πλυντήριο ρούχων, air-condition, σίδερο, πιστολάκι, tv, DVD, κήπος, parking, πισίνα, BBQ.	5 (5 άτ./βίλλα εξαιρεση μια βίλλα χωρητικότητα 2 στόμων)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 80€ H.S 150€	www.saintthomasvillage.gr
9	Agrapidia	Σύβοτα	Villas	Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, πλυντήριο ρούχων, air condition, πιστολάκι, σίδερο, τζάκι και BBQ. Στον περιβάλλοντα χώρο, parking	3 (4-6 άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 90€ H.S 225€	www.agrapidia.gr
10	Polikarpos Villas	Τσουκαλάδες	Villas	Χωριστά για κάθε βίλλα Parking, κήπος, πισίνα, BBQ, τζάκι, αυτόνομη ψύξη-θέρμανση, 300μ. από την παραλία	2 (2άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 70€ H.S 160€	www.polikarpos-villas.gr
11	Kydonies Villas	Άγιος Ιωάννης	Villas	Χωριστά για κάθε βίλλα Parking, κήπος, πισίνα, BBQ, τζάκι, αυτόνομη ψύξη-θέρμανση, 300μ. από την παραλία	5 (4άτ/βίλλα με εξαιρεση μια βίλλα χωρητικότητα 14 στόμων)	Απρίλιο- Οκτώβριο	L.S 80€ H.S 650€	www.kydoniesvillas.gr
12	Agios Nikitas	Άγιος Νικήτας	Villas	Πισίνα, parking, BBQ, θέα στη θάλασσα, πλυντήριο ρούχων, tv, DVD, CD player, πιστολάκι, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, Jacuzzi, τζάκι	3 (4άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 120€ H.S 350€	www.agiosnikitasvillas.gr

13	Villaelias	Πίνακοχώρι (Σφακιώτες)	Villas	καθιστικό με τζάκι, κουζίνα (πλήρως εξοπλισμένη)τραπέζα, WC, 3 υπνοδωμάτια, τηλεόραση ιδιωτικός κήπος, BBQ, parking	1 (6 άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 80€ H.S 120€	www.villaelias.gr
14	«Το Πέτρινο Σπίτι»	Ασπρονερακάτα	Villas	parking, air-condition, τζάκι, αυτόνομη θέρμανση, tv, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, πλυντήριο ρούχων	1 (4άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 90€ H.S 190€	www.thestonehouse.gr
15	Μούσες	Σύβοτα	Villas	πλήρως εξοπλισμένη και παρέχει επιπλέον air condition, TV, πρόσβαση στην πλατεία του συγκροτήματος και την πιπιά, parking και γήπεδο τένις μετατρέπόμενο σε μίνι ποδοσφαιρού και μπιάκετ	3 (4άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 90€ H.S 220€	www.musevillas.gr
16	Mediterraneo Home	Επίσκοπος	Villas	Σαλόνι με τζάκι - Κουζίνα πλήρως εξοπλισμένη - Τραπεζαρία - WC - Βοηθητικό δωμάτιο - Υπνοδωμάτιο με ατομικό μπάνιο και Jacuzzi - Υπνοδωμάτιο με ατομικό μπάνιο και στήλη υδρομασάζ - Κλιματισμός & κεντρική θέρμανση - Τηλέοραση - DVD & CD Player - Πλυντήριο ρούχων - Ιδιωτικός κήπος με πιπιάνα - Μπαρμπέκιου - Ιδιωτικός χώρος στάθμευσης - Τακτική καθαριότητα - Πρωινό κατόπιν παραγγελίας - Παραλία	2 (6 άτ./βίλλα)	Μάιος- Οκτώβριος	L.S 90€ H.S 350€	www.mediterraneohome.gr

Σημείωση (1): L.S (Low Season), H.S (High Season)

ΠΗΓΗ: SITES ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Συμπεράσματα-Λύσεις και προοπτικές

Το ΙΤΕΠ (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & προβλέψεων) μελετώντας τη δομή και τη χωροταξική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, καθώς και τις επενδυτικές τάσεις που σημειώθηκαν στον τομέα τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με τη ζήτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, κατέληξε στη διαπίστωση ότι υπάρχει μια γενικευμένη υποαπασχόληση της καταλυματικής υποδομής.

Αναμφισβήτητα, ο υψηλότερος βαθμός απασχόλησης παρατηρείται στους κατεχοχόν θερινούς προορισμούς και στις περιοχές όπου τα καταλύματα λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ρόδος, Κως, Ηράκλειο.)

Η πολιτική ενίσχυσης της τουριστικής καταλυματικής υποδομής της χώρας είχε ως αποτέλεσμα την υπερσυγκέντρωση ξενοδοχειακού δυναμικού σε τέσσερις μόνο περιοχές της χώρας (Κρήτη, νησιά Ν. Αιγαίου, Ιόνια νησιά και Αττική). Ο υπολογισμός της πλεονάζουσας ποσότητας καταλυματικού δυναμικού, αποκαλύπτει ότι το διαθέσιμο καταλυματικό δυναμικό υπερβαίνει το 184,2% της τρέχουσας ζήτησης, χωρίς συνυπολογισμό της ποσότητας κλινών των ενοικιαζόμενων δωματίων.

Η πολιτική, λοιπόν, η οποία επιβάλλεται να ασκηθεί αναφορικά με την δυναμικότητα του καταλυματικού δυναμικού της χώρας πρέπει να αναφέρεται :

Πρώτον: στην ορθολογική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας . Η κατανομή αυτή θα πρέπει να γίνει με βάση τη σημερινή αλλά και την προβλεπόμενη ζήτηση κάθε περιοχής, τις υφιστάμενες υποδομές και τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους (γη, νερό, έκταση παραλίας κ.α.) που διαθέτει αυτή.

Δεύτερον: στην αναβάθμιση των καταλυμάτων των κατώτερων κατηγοριών σε ανώτερες βαθμίδες. Υπάρχουν περιοχές, κύριο χαρακτηριστικό των οποίων είναι η παντελής έλλειψη ξενοδοχείων 5* και η ελάχιστη παρουσία ξενοδοχείων 4*. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά ο αριθμός και το μέγεθος των ξενοδοχείων αυτών, γεγονός που θα εξαρτηθεί από το μέγεθος της τουριστικής ζήτησης στην περιοχή με στόχο να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα αυτών.

Τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν:

1. Με τη μη παροχή κινήτρων δημιουργίας νέων ξενοδοχειακών μονάδων, στις γεωγραφικές περιοχές της χώρας, όπου υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση. Τέτοιες περιοχές είναι η Αθήνα, η Ρόδος, η Θεσσαλονίκη, η Κως, περιοχές της Κρήτης (Ηράκλειο), η Κέρκυρα, η Μύκονος.
2. Με την ενθάρρυνση απόσυρσης παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων.
3. Με την παροχή κινήτρων σε υποανάπτυκτες περιοχές με χαμηλή ποιότητα καταλυμάτων, που διαθέτουν όμως αξιοποιήσιμους πόρους. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η Ήπειρος, τα νησιά του Β. Αιγαίου, η Θεσσαλία Σποράδες, η Θράκη, οι Κυκλάδες, η Α.Μακεδονία, η Πελοπόννησος, αλλά και η Κεφαλονιά, η Ζάκυνθος και η Κάρπαθος.⁹⁷

Τέλος, έντονη είναι η ανησυχία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος όσον αφορά τον Προϋπολογισμό του 2009.

Παρά τη σημαντική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ, την απασχόληση και την εισαγωγή συναλλάγματος, ο νέος προϋπολογισμός είναι ιδιαίτερα δυσμενής καθώς το πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων προβλέπει τη μείωση των δαπανών για τον τουριστικό κλάδο κατά 35%, ενώ η κατά 17% επιβάρυνση των επιχειρήσεων θα είναι ιδιαίτερα υψηλή για τον κλάδο των ξενοδοχείων εξαιτίας του ειδικού τέλους ακίνητης περιουσίας που άρχισε να επιβάλλεται, με σημαντικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου.⁹⁸

2.3.2 Στρατηγικές Ομάδες

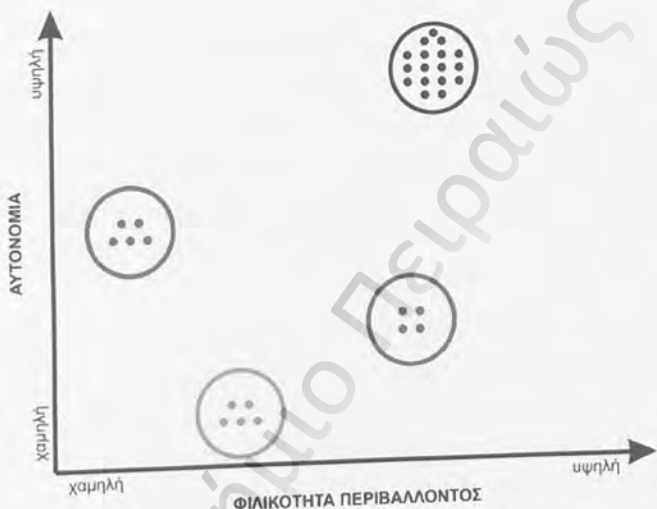
Η εξεταζόμενη επιχείρηση ανήκει στη Στρατηγική Ομάδα «ΒΙΛΕΣ». Όλες οι επιχειρήσεις που αποτελούν την συγκεκριμένη ομάδα χρησιμοποιούν παραπλήσιους πόρους και παρέχουν-εφαρμόζουν παρόμοιες υπηρεσίες και στρατηγικές αντίστοιχα. Επιπλέον, παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τους σκοπούς, την κουλτούρα, τη δομή, την αποστολή τους κ.α.

⁹⁷ www.itep.gr

⁹⁸ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Δελτίο Τύπου, Αθήνα 13/10/2008.

Στο διάγραμμα 2.2 διαφαίνεται ο λόγος κατάταξης της εξεταζόμενης επιχείρησης στη στρατηγική ομάδα «ΒΙΛΛΕΣ» και όχι στα «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ» καθώς η βίλλες προσφέρουν μεγαλύτερη αυτονομία και φιλικότητα περιβάλλοντος.

Διάγραμμα 2.2: Σχέση Αυτονομίας και Φιλικότητας Περιβάλλοντος σε Βίλλες και Ξενοδοχεία



ΒΙΛΛΕΣ

- Mounty Island
- Pavozzo
- Eleon
- Arethousa
- Miltiadis Farm
- Aeriko
- Ionian Blue
- Rouda Village
- St. Thomas Village
- Agrapidia
- Polikarpos Villas
- Kydonies Villas
- Agios Nikitas
- Villa elias
- Το Πέτρινο Σπιτι
- Μούσες
- Mediterraneo Home

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

(χαμηλή φιλικότητα
χαμηλή αυτονομία)

- Hotel Nirikos
- Ionian Star
- Lefkas Hotel
- Hotel Konaki
- Adriatica

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

(υψηλή φιλικότητα
χαμηλή αυτονομία)

- Hotel Alexandros
- Rouda Bay
- Sunrise Hotel
- Ionian Blue Hotel

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

(χαμηλή φιλικότητα
υψηλή αυτονομία)

- La Casa di Nonna
- San Giovanni Hotel
- Red Tower Hotel
- Τηλέγραφος Hotel
- Hotel Philippos

2.3.3 Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων του Porter

1. Ανταγωνισμός του κλάδου από ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ο Ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο από τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι αρκετά έντονος καθώς προσφέρουν αντίστοιχες υπηρεσίες, ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα με την εξεταζόμενη επιχείρηση και κατά συνέπεια οι βλέψεις στις οποίες στοχεύουν είναι κοινές.

Επιπλέον, εξαιτίας της αντίθεσης μεταξύ υπερπροσφοράς, καθώς ο αριθμός των καταλυμάτων αυξάνεται ραγδαία ειδικότερα στην Ανατολική Λευκάδα, και χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται όλο και πιο έντονα προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο που τους αναλογεί. Η προσπάθεια αυτή εντείνεται όλο και περισσότερο αναλογιζόμενοι την οικονομική κρίση και την ενδεχόμενη μείωση της ζήτησης.

Επιπρόσθετα, στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις η εμφάνιση οικονομικών κλίμακας είναι πολύ πιο πιθανή από ότι σε μία νεοϊδρυθείσα επιχείρηση όπου δεν έχει επινοήσει ακόμα τρόπους ελαχιστοποίησης του κόστους της. Κύριο μέλημα μιας νέας επιχείρησης, όπως και η εξεταζόμενη, είναι αρχικά η επιβίωση και κατ' επέκταση η περαιτέρω ανάπτυξή της. Από την άλλη πλευρά, οι ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις, έχοντας αποκτήσει περισσότερη εμπειρία μπορούν να προβούν σε «τεχνάσματα» προκειμένου να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος τους. Τέτοια «τεχνάσματα» θεωρούνται οι εγκαταστάσεις που βοηθούν στην εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας όπως π.χ η χρήση ανεμογεννήτριας.

2. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Καθώς το νησί της Λευκάδας άρχισε να παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη από το 1990 και μετά, η προσέλκυση τουριστών από τη συγκεκριμένη δεκαετία και ύστερα γινόταν όλο και πιο έντονη. Αυτό οδήγησε σιγά-σιγά στην επιθυμία ενίσχυσης της τουριστικής υποδομής του νησιού μέσω κρατικών επιχορηγήσεων αλλά και προγραμμάτων της Ε.Ε και συνεπώς η απειλή νέων ανταγωνιστών ήταν και είναι αρκετά αυξημένη ακόμα και σήμερα.

Βέβαια, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο καθώς δεν θεωρείται καθόλου ευνοϊκή για επενδύσεις. Τα απαιτούμενα κεφάλαια εισαγωγής στον τουριστικό κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλά και οι ενδιαφερόμενοι, ενδεχομένως δεν θα μπορέσουν να έχουν κάποια κρατική βοήθεια. Επιπλέον, τα κανάλια διανομής, και στη συγκεκριμένη περίπτωση τα τουριστικά γραφεία, δεν επιζητούν νέες συνεργασίες με καταλύματα (λόγω της αναμενόμενης μείωσης της ζήτησης) γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο το εγχείρημα εισαγωγής νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή καθώς τα προϊόντα προμήθειας (σεντόνια, πετσέτες, σαμπουνάκια κ.α) είναι κάθε άλλο παρά σπάνια και ο αριθμός προμηθευτών μεγάλος. Επίσης, η ποσότητα που προμηθεύεται η εξεταζόμενη επιχείρηση είναι μικρή καθώς ο αριθμός των βιλλών είναι μόνο δύο (2) και συνεπώς δεν τίθεται θέμα διαπραγματεύσεων από καμία από τις δύο πλευρές.

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη καθώς υπάρχει πληθώρα καταλυμάτων στο νησί και κατά συνέπεια αρκετές εναλλακτικές λύσεις διανομής. Επιπρόσθετα, η δύναμή τους οφείλεται και στην ταχύτατη διάδοση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου, η οποία βοηθά τους αγοραστές να έχουν την πλήρη εικόνα για τις τιμές που επικρατούν στον κλάδο και συνεπώς να γνωρίζουν ακριβώς μέχρι ποιο σημείο μπορούν να διαπραγματευτούν. Οι αγοραστές είναι άκρως απαραίτητοι για την επιβίωση των επιχειρήσεων (πόσο μάλλον λόγω της οικονομικής κρίσης) με συνέπεια η διαπραγματευτική τους δύναμη να αυξάνεται όλο και περισσότερο καθώς ζητάνε και τελικά επιτυγχάνουν χαμηλότερες τιμές.

5. Ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων

Ως υποκατάστατα προϊόντα θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα ξενοδοχεία, τα σκάφη, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις. Τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τις βίλλες εάν κάλυπταν το μέρος των αγοραστών που επιθυμούν αυτονομία στις διακοπές τους. Πιο συγκεκριμένα, παρέχοντας και ανέσεις με τις οποίες ο πελάτης θα μπορούσε να αυτοεξυπηρετηθεί όπως π.χ εξοπλισμένη κουζίνα έτσι ώστε να μην υπάρχει εξάρτηση από τις αντίστοιχες παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

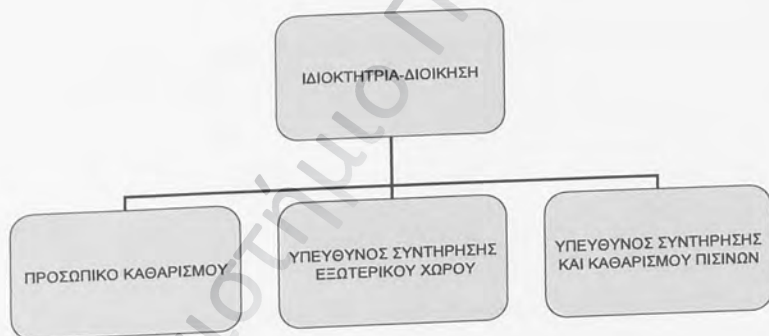
Όσον αφορά τα ενοικιαζόμενα δωμάτια επισημαίνεται ότι η τιμή και η ποιότητα των υπηρεσιών τους είναι (συνήθως) χαμηλότερη από τις βίλλες και τα ξενοδοχεία, όμως μερικά δίνουν αυτονομία στους αγοραστές τους και κατά συνέπεια μπορούν να αποτελέσουν υποκατάστατα των ξενοδοχείων και βιλλών (και ειδικότερα κατά τη συγκεκριμένη περίοδο κρίσης καθώς η ζήτηση θα επικεντρωθεί σε οικονομικότερες λύσεις αναψυχής). Ως υποκατάστατα θα μπορούσαν να θεωρηθούν επίσης και τα σκάφη που παρέχουν δυνατότητα διαμονής, καθώς ο βαθμός αυτονομίας που μπορούν να προσφέρουν είναι μεγάλος. Τέλος, οι οργανωμένες κατασκηνώσεις (προσφέροντας σαφώς χαμηλότερη ποιότητα ανέσεων) θα μπορούσαν και αυτές να αποτελέσουν υποκατάστατο των βιλλών, ιδιαίτερα για τους φανατικούς φυσιολάτρες.

2.4 Εσωτερικό Περιβάλλον

2.4.1 Δομή

Η επιχείρηση, λόγω του μεγέθους της, δεν χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιαίτερη δομή. Η δομή της είναι απλή και αποτελείται από την ιδιοκτήτρια- διοίκηση και το εργατικό δυναμικό.

Διάγραμμα 2.3: Οργανόγραμμα επιχείρησης



2.4.2 Κουλτούρα

Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι να διαθέτει παραδοσιακά καταλύματα κατασκευασμένα από παλιά υλικά και με τη χρήση διάφορων τεχνοτροπιών ώστε να

εντάσσονται πλήρως στο φυσικό περιβάλλον και να δίνουν την αίσθηση αναπαλαιωμένου χτίσματος σε συνδυασμό πάντα με την παροχή ανέσεων.

2.4.3 Πόροι

Οι **Χρηματοοικονομικοί Πόροι** της επιχείρησης συμπεριλαμβάνουν το κεφάλαιο της ιδιοκτήτριας αλλά και την κρατική επιχορήγηση σε ποσοστό 60% από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Όσον αφορά τους πόρους που αφορούν **Εγκαταστάσεις-Εξοπλισμό & Πρώτες Ύλες**, η επιχείρηση διαθέτει τις δύο βίλλες με τον εξοπλισμό τους (εσωτερικό και εξωτερικό).

Το **Ανθρώπινο Δυναμικό** της αποτελείται από τρία (3) συνολικά άτομα, τον υπεύθυνο συντήρησης εξωτερικού χώρου, τον υπεύθυνο συντήρησης και καθαρισμού πισινών και το προσωπικό καθαριότητας.

Τέλος, όσον αφορά τους **Τεχνολογικούς Πόρους**, η επιχείρηση διαθέτει φόρμα κρατήσεων μέσω του site της.

2.4.4 Ηθική

Η επιχείρηση εξασφαλίζει ένα αρμονικό και φιλικό περιβάλλον για τους εργαζόμενούς της, βασισμένο στην αλληλοεκτίμηση και τον αλληλοσεβασμό. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση προσπαθεί να ενημερώνεται και να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της, χωρίς να κάνει χρήση αθέμιτων μέσων αλλά μέσω ενός υγιούς ανταγωνισμού. Επιπλέον, σέβεται απόλυτα το φυσικό τοπίο, πέραν της νομοθεσίας, αλλά και τον πελάτη προσφέροντας του ακριβώς ότι υπόσχεται.

2.4.5 VRIO

Ως βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competencies) θα μπορούσαν να θεωρηθούν, η επιμονή της για κατασκευή καταλυμάτων πιστά στην παράδοση με την

καθοδήγηση των εξειδικευμένων γνώσεων της ιδιοκτήτριας, η παράδοση σε συνδυασμό με τις ανέσεις, η αυτονομία που παρέχεται στον πελάτη, η ζεστή ατμόσφαιρα του καταλύματος και γενικότερα τα σημεία στα οποία η επιχείρηση θεωρείται δυνατή. Ποια από τις παραπάνω ικανότητες μπορεί να είναι διακεκριμένη, δηλαδή να υπερισχύει έναντι των ανταγωνιστών δίνοντας στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα θα δοθεί με τη χρήση του εργαλείου VRIO.

Αξία (Value):

Προσφέρει αξία καθώς πολλοί είναι αυτοί που αναζητούν καταλύματα διαφορετικά από αυτά των πόλεων.

Σπανιότητα (Rareness):


Είναι σπάνια, καθώς πολλές φορές δεν ακολουθείται η νομοθεσία που προστατεύει τους παραδοσιακούς οικισμούς.

Δυνατότητα Μίμησης (Imitability):

Δυσκολία μίμησης καθώς η ιδιοκτήτρια τυχάνει να έχει και εξειδικευμένη γνώση πάνω στην κατασκευή παραδοσιακών κτιρίων, διατηρώντας το κόστος σε χαμηλότερο επίπεδο από τους ανταγωνιστές που θα πρέπει να συμβουλευτούν αντίστοιχα κάποιον ειδικό.

Οργάνωση (Organization):

Υπάρχει σωστή οργάνωση της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις κτιριακές ιδιαιτερότητες του καταλύματος.



Διακεκριμένη
Ικανότητα

Κατασκευή παραδοσιακών καταλυμάτων σε συνδυασμό με την εξειδικευμένη γνώση.

2.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

2.5.1 Αποστολή

Ως Αποστολή της επιχείρησης θα μπορούσε να οριστεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών κοντά στη φύση συνδυάζοντας πολυτέλεια και παράδοση, προσφέροντας ξεκούραστες και ήρεμες διακοπές.

2.5.2 Σκοπός- Στόχος

Σκοπός: Αύξηση δαπανών προβολής και προώθησης μέχρι το 2010.

Στόχος: Η ανάπτυξη της επιχείρησης με την αγορά και άλλων γειτονικών οικοπέδων με σκοπό την επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών της αλλά και η απεξάρτησή της από τους τουριστικούς πράκτορες.

2.5.3 Στρατηγικές

Επιχειρησιακή: Αναφέρεται σε όμιλο επιχειρήσεων και συνεπώς η επιχείρηση δεν διαθέτει προς το παρόν επιχειρησιακή στρατηγική. Μελλοντικά όμως που προβλέπεται η ανάπτυξή της δεν αποκλείεται η εμφάνιση της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Επιχειρηματική: Η επιχείρηση διαθέτει επιχειρηματική στρατηγική και συγκεκριμένα ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση της έγκειται στον τρόπο προώθησης της επιχείρησης όπου εστιάζεται στον συνδυασμό αυστηρής διατήρησης της παράδοσης (η οποία βασίζεται σε επαγγελματική γνώση) και διακριτικής πολυτέλειας. Φυσικά, προκειμένου να διατηρήσει αυτή τη διαφοροποίηση θα πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση, για να προστατεύεται από το ενδεχόμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές της, αλλά και για να αποδεικνύει στους αγοραστές της ότι είναι μοναδική.

Λειτουργική: Η Στρατηγική αυτή δεν είναι εμφανής στην συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς αναφέρεται κυρίως σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις με περισσότερες λειτουργίες.

Όσον αφορά τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η επιχείρηση ενδέχεται να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης. Χρήσιμο εργαλείο πριν πάρει αυτή της απόφαση θα ήταν η εφαρμογή της TOWS ANALYSIS προκειμένου η επιχείρηση να συνδυάσει μεταξύ τους τις δυνάμεις και αδυναμίες της αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που της παρουσιάζονται έτσι ώστε να οδηγηθεί σε στρατηγικές που ίσως την οδηγήσουν ευκολότερα στην ανάπτυξη που επιθυμεί.

2.5.4 Πολιτικές

Όσον αφορά τις πολιτικές της επιχείρησης θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε αυτές που αφορούν το εργατικό δυναμικό και τη καθοδήγησή του ώστε να διατηρείται ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας, το τρόπο επίτευξης του σκοπού, δηλ. της περαιτέρω διαφήμισης της επιχείρησης μέχρι το 2010, και τέλος σε αυτές που αφορούν τη στρατηγική διαφοροποίησης που εφαρμόζει η επιχείρηση. Οι πολιτικές προσφέρουν σημαντική βοήθεια στις επιχειρήσεις ώστε να καταφέρουν να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα που έχουν οραματιστεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νίκος. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2006.
2. Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ICAP, Οκτώβριος 2007.
3. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, δελτίο τύπου, Αθήνα, 13 Οκτ. 2008.
4. Τσουκαλάς Τάσος, «Το κόστος σε Οικονομία-Τουρισμό από τη δυσφήμιση της Ελλάδας», εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ, Τρίτη 9 Δεκεμβρίου 2008.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=10176&subcategory_id=33
2. <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=30&LG=2>
3. <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=31&LG=2>
4. www.mbatourism.gr/blog?cat=38
5. <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=34241>
6. <http://news.pathfinder.gr/finance/news/516899.html>
7. <http://www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/02/1600067.htm>
8. <http://www.naftemporiki.gr/news/topic.asp?id=000216>
9. <http://www.seteconferences.gr/files/presentations/7th%20Conference/081007%20IHLAU%20.doc>

10. www.unwto.org
11. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_10/07/2008_277059
12. www.hellastat.com
13. www.sete.gr/?pid=66&nid=72
14. http://www.sete.gr/files/Statistika/2008/080709_ArrivEsodaMKD_XorisAlvanous&Voulgarous.xls
15. www.statistics.gr
16. http://athos.cti.gr/cultureportalweb/article.php?article_id=588&topic_id=3&level=2&belongs=1&area_id=1&lang=gr
17. <http://www.travelchat.gr/forum/index.php?PHPSESSID=079a1a578522ffc024c9a857e14cbc5d&topic=391.0>
18. www.itep.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας και την επίλυση της μελέτης περίπτωσης, σκόπιμη κρίνεται η διεξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων που αφορούν το σύνολο του υπό μελέτη θέματος. Επισημαίνονται λοιπόν τα ακόλουθα:

- Ο ανταγωνισμός στον Τουριστικό Κλάδο μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων, είναι πολύ έντονος και ειδικότερα για τις επιχειρήσεις αυτές που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα.
- Απειλή αποτελεί η εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο λόγω των κρατικών επιχορηγήσεων και των προγραμμάτων μέσω Ε.Ε. Όμως κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η απειλή εισαγωγής νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μειώνεται καθώς δεν ευνοούνται οι επενδύσεις.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι ισχυρή καθώς ο αριθμός των συγκεκριμένων προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος και το προϊόν αδιαφοροποίητο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη λόγω του μεγάλου αριθμού καταλυμάτων και συνεπώς των πολλαπλών επιλογών, αλλά και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης την οποία εκμεταλλεύονται επιτυγχάνοντας χαμηλότερες τιμές.
- Σημαντικότερο υποκατάστατο θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια γιατί μπορούν να προσφέρουν ως ένα βαθμό αυτονομία στους πελάτες τους αλλά και ταυτόχρονα αποτελούν οικονομικότερες λύσεις αναψυχής. Υποκατάστατα είναι επίσης και τα ξενοδοχεία, τα σκάφη κ.α.
- Ως βασική δύναμη της επιχείρησης, η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι ο συνδυασμός παραδοσιακών καταλυμάτων (κατασκευασμένων σύμφωνα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της ιδιοκτήτριας) και ανέσεων.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης «επιβάλλει» απόλυτο σεβασμό στην παράδοση όσον αφορά την κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεών της.
- Αποστολή της επιχείρησης είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών συνδυάζοντας πολυτέλεια και παράδοση.
- Η επιχείρηση ακολουθεί επιχειρηματική στρατηγική και συγκεκριμένα στρατηγική διαφοροποίησης.

Η επιχείρηση MOUNTY ISLAND, όπως και κάθε νεοϊδρυθείσα επιχείρηση, ξεκινάει με τις αδυναμίες και τις απειλές που την περιβάλλουν. Όμως έχει αρκετές δυνάμεις, αλλά της έχουν παρουσιαστεί και σημαντικές ευκαιρίες που τη στηρίζουν βοηθώντας τη αρχικά να αποσβέσει το ήδη διδόμενο κεφάλαιο και στη συνέχεια να πετύχει τους στόχους της που είναι η περαιτέρω ανάπτυξή της.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΞΕΝΗ

1. Ansoff H.I. "Corporate Strategy", Mc Graw- Hill, New York, 1965.
2. Barney J.B. "Gaining a Sustaining Competitive Advantage", Addison Wesley Publishing co, 1997.
3. Cooper C. - Fletcher J. - Dilbert D. - Wanhill S. "Tourism Principles, Practices, Philosophies", John Wiley & Sons Inc, New York, 1995.
4. Coulter M. "Strategic Management in Action" Prentice Hall, 2002.
5. David F. "Strategic Management", sixth edition, Prentice Hall International, 1997.
6. Gluek W. "Business Policy Strategic Formation and Management Action" New York, Mc Graw-Hill, 1976.
7. Hunger D. - Wheelen T. "Essentials of Strategic Management", Prentice Hall Publishing Company, 2001.
8. Kotler P. "Marketing Management", Prentice Hall Publishing Company, 2000.
9. Kotler P. - Armstrong G. "Principles of Marketing", Prentice Hall Publishing Company, 1999.
10. Lynch R. "Corporate Strategy", Pitman Publishing, London, 1997.
11. Miller A. Dess G, "Strategic Management", Mc Graw-Hill Companies INC, 1996.
12. Porter M. "Competitive Advantage of Nations", Free Press, 1990.
13. Porter M. "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980.

14. Porter M. "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", Free Press, New York, 1985.
15. Rue L.- Holland P. "Strategic Management", McGraw-Hill International Edition, 1986.
16. Seaton A, Bennett M. "Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases", International Thomson Business Press, 2000.
17. Strickland T. "Strategic Management Concepts & Cases" seventh edition, Richard D. Irwin, 1997.
18. Tribe J, "Corporate Strategy For Tourism", International Thomson Business Press, 1997.
19. Wheelen T.- Hunger D. "Concepts in Strategic Management & Business policy", eleventh edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
20. Wright P. - Kroll M. – Parnell J. "Strategic Management", Prentice Hall, 4th edition, 1998.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Απόφαση Έγκρισης Επενδυτικού Σχεδίου Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.
2. Βαρβαρέσος Σ. «Τουρισμός , έννοιες, μεγέθη, δομές», η Ελληνική Πραγματικότητα, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 1998.
3. Γεωργόπουλος Ν. Σημειώσεις Μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», 2008.
4. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
5. Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ICAP, Οκτώβριος 2007.

6. Μάλλιαρης Π. «Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη, 1990.
7. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, δελτίο τύπου, Αθήνα, 13 Οκτ. 2008.
8. Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», 4^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002.
9. Παπανίκος Γ. «Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Ι.Τ.Ε.Π, Αθήνα 2000.
10. Σαρσέντης Β. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», εκδόσεις Μπένου 1996.
11. Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, 2008.
12. Σιώμκος Γ. « Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999.
13. 7ο Συνέδριο ΣΕΤΕ «Τουρισμός & Ανάπτυξη», οι Προκλήσεις για την Τουριστική Πολιτική, Κυβερνητική Αποτελεσματικότητα και ο νέος ρόλος για τον Ιδιωτικό Τομέα, 6 & 7 Οκτωβρίου 2008.
14. Συνέντευξη με την Ιδιοκτήτρια- Διοίκηση της επιχείρησης κα. Έλενα Μέκαλη.
15. Τσουκαλάς Τ. «Το κόστος σε Οικονομία-Τουρισμό από τη δυσφήμιση της Ελλάδας», εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ, Τρίτη 9 Δεκεμβρίου 2008.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.en.wikipedia.org/wiki/porter_5_forces_analysis
2. http://www.investorwords.com/6774/corporate_structure.html
3. <http://dictionary.bnet.com/index.php?d=resources>
4. <http://www.ethics.gr/content.php?id=39>
5. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=142349&ct=3>
6. <http://www.csun.edu/~hfmg001/formulation.doc>
7. http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html
8. <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
9. http://www.econometric-models.org/Industrial_Economics_Full_Lecture_3.pdf
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies#Cost_Leadership_Strategy
11. http://en.wikipedia.org/wiki/Product_differentiation
12. http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage.html
13. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/genstrat.html>
14. http://e-learning.dmst.aueb.gr/mis/Cases/7-Eleven/Case/Porter's_Generic_Strategies.pdf
15. www.lefkasisland.com
16. http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=10176&subcategory_id=33
17. <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=30&LG=2>

18. <http://www.grhotels.gr/index.asp?p=31&LG=2>
19. www.mbatourism.gr/blog?cat=38
20. <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=34241>
21. <http://news.pathfinder.gr/finance/news/516899.html>
22. <http://www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/02/1600067.htm>
23. <http://www.naftemporiki.gr/news/topic.asp?id=000216>
24. <http://www.seteconferences.gr/files/presentations/7th%20Conference/081007%20IHLAU%20.doc>
25. www.unwto.org
26. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_10/07/2008_277059
27. www.hellastat.com
28. www.sete.gr/?pid=66&nid=72
29. http://www.sete.gr/files/Statistika/2008/080709_ArrivEsodaMKD_XorisAlvanous&Voulgarous.xls
30. www.statistics.gr
31. http://athos.cti.gr/cultureportalweb/article.php?article_id=588&topic_id=3&level=2&belongs=1&area_id=1&lang=gr
32. <http://www.travelchat.gr/forum/index.php?PHPSESSID=079a1a578522ffc024c9a857e14cbc5d&topic=391.0>
33. www.itep.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ MOUNTY ISLAND

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Προκειμένου να συγκεντρωθούν τα σχετικά στοιχεία της επιχείρησης απαραίτητο κρίθηκε να ληφθεί μία συνέντευξη από την ιδιοκτήτρια της επιχείρησης Έλενα Μέκαλη, ώστε να γίνει περισσότερο αντιληπτός ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και οι σκέψεις για τα μελλοντικά σχέδια εξέλιξής της. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν αφορούσαν τη στελέχωση της επιχείρησης, τους μισθούς του εργατικού δυναμικού, τον γενικότερο τρόπο λειτουργίας της, τους σκοπούς και στόχους της καθώς επίσης και τις γενικότερες δαπάνες της επιχείρησης που αναφέρονται στα πριν αλλά και μετά τη λειτουργία της έξοδα.

Πέρα λοιπόν από τις παραπάνω πληροφορίες που αντλήθηκαν από την κα. Έλενα Μέκαλη, μεγάλη έμφαση δόθηκε και σε ερωτήσεις που αφορούσαν το «δυνατό» σημείο της επιχείρησης, αυτό δηλαδή που θα την κάνει να διαφοροποιηθεί από τις ανταγωνίστριές της. Τα συμπεράσματα που αντλήθηκαν ήταν ότι η επιχείρηση επικεντρώνεται στο συνδυασμό παράδοσης αλλά και ανέσεων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση του παραδοσιακού χρώματος με τη χρήση των εξειδικευμένων γνώσεων της ιδιοκτήτριας. Όπως μας ανέφερε η κα. Έλενα Μέκαλη δεν αποσκοπεί απλώς στη δημιουργία ενός καταλύματος που θα προσφέρει παροχές για μια άνετη διαμονή, αλλά στη παροχή της αίσθησης ότι ο πελάτης της βρίσκεται σε ένα παραδοσιακό οικισμό με φυσικό καταπράσινο περιβάλλον που δεν θα θυμίζει σε τίποτα τις μεγάλες πόλεις.

Τέλος, η κα. Έλενα Μέκαλη αναφέρθηκε στις σκέψεις της σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης και την επιθυμία επέκτασής της. Για το λόγο αυτό, σκοπεύει να προβεί στην αγορά γειτονικών και όμορων, σε σχέση με το ήδη υπάρχον, οικοπέδων και στη συνέχεια στην κατασκευή νέων μικρότερων βιλλών.