

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA – TOURISM MANAGEMENT**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ**

ΙΩΑΝΝΑ ΣΚΟΥΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2018



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο: Στρατηγικό μάνατζμεντ μίας ελληνικής κατασκήνωσης, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: ΣΚΟΥΡΑ ΙΩΑΝΝΑ

Ημερομηνία: 15 /09 / 2019



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA-Tourism Management, εξετάζει το στρατηγικό μάνατζμεντ μιας ελληνικής κατασκήνωσης. Συγκεκριμένα, θέτει ως Μελέτη Περίπτωσης την κατασκηνωτική μονάδα “The Ranch”. Η ανάλυση του θέματος χωρίζεται σε δύο μέρη στο θεωρητικό μέρος και τη μελέτη περίπτωσης και αποτελείται από επτά κεφάλαια.

Στο πρώτο μέρος, η εργασία ξεκινά με μια εκτενή αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και στην ανάγκη ύπαρξής της σε μία επιχείρηση. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά για το στρατηγικό μάνατζμεντ και στο ρόλο που διαδραματίζει παρουσιάζοντας το βασικό μοντέλο του.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας και συγκεκριμένα στο τρίτο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στη μελέτη περίπτωσης και κάνουμε λόγο για την επιχείρηση που δημιούργησε την κατασκήνωση. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε την κατασκήνωση και τον τρόπο λειτουργίας της. Στη συνέχεια, στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, περνάμε στην ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ, στο έβδομο κεφάλαιο καθορίζονται οι Δυνάμεις, οι Αδυναμίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές (S.W.O.T.), της επιχείρησης “The Ranch” και παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής της.. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την εξαγωγή κάποιων χρήσιμων συμπερασμάτων που δημιουργούνται ύστερα από τη μελέτη των στρατηγικών που ακολουθεί η επιχείρηση.

Σημαντικοί όροι:

Κατασκήνωση, θεματικό πάρκο, στρατηγικό μάνατζμεντ, στρατηγική επιχειρήσεων



Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
Πίνακας περιεχομένων	3
ΜΕΡΟΣ Α'	6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	7
1.1 Η έννοια της στρατηγικής	7
1.2 Βασικά στοιχεία μιας στρατηγικής.....	9
1.3 Η ανάγκη για στρατηγική	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
2.1 Το στρατηγικό μάνατζμεντ.....	13
2.2 Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
2.2.1 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	15
2.2.2. Η διαμόρφωση στρατηγικής.....	16
2.2.3 Η υλοποίηση στρατηγικής.....	21
2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	22
ΜΕΡΟΣ Β'	24
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	25
3.1 Η Επιχείρηση Ranch K. Skouras S.A.....	25
3.2. Ιστορικό Ίδρυσης- Εξέλιξης της Επιχείρησης	26
3.3 Το Οργανόγραμμα Της Επιχείρησης	28
3.4 Τα Τμήματα Της Επιχείρησης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	35
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ	35
4.1 Δραστηριότητες	35
4.2 Αποστολή της Κατασκήνωσης	38
4.3 Εταιρική Διακυβέρνηση	39
4.4 Προμηθευτες	41
4.5 Πελάτες.....	41
4.5 Συνεργασίες	42
4.6 Ασφάλεια Και Στελέχωση Κατασκήνωσης	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	46
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	46
5.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος - Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης.....	47
5.2 Ανίχνευση Περιβάλλοντος Κλάδου	49
5.2.1. Δομική Ανάλυση Κλάδου	51



5.3 Στρατηγικές ομάδες.....	54
5.4 Αξιολόγηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:.....	58
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	58
6.1 Βασική Οργανωτική Δομή.....	59
6.2 Κουλτούρα.....	59
6.3 Οι πόροι της επιχείρησης	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:.....	64
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ.....	64
7.1 Ανάλυση Διαμόρφωσης Στρατηγικής (Strategy Formulation)	64
7.2 SWOT Ανάλυση	67
7.3 Επιλογή – Υλοποίηση Στρατηγικών της κατασκήνωσης.....	70
7.4 Επιλογή ανταγωνιστικών Στρατηγικών	71
7.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος των Στρατηγικών	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ^ο	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 ^ο	86



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται το στρατηγικό μάνατζμεντ μια ελληνικής επιχείρησης. Συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στο «The Ranch», το οποίο βρίσκεται στο Σοφικό Κορινθίας, το μοναδικό στη χώρα «ράντσο» που παρέχει σε μικρούς και μεγάλους την ευκαιρία να ζήσουν εμπειρίες μοναδικές. Προτού όμως πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης κρίνεται δόκιμο να υπάρξει ένα θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο θα αναφέρεται στις έννοιες που προσεγγίζουν το ζήτημά μας στρατηγικά – επιχειρησιακά.

Στο πρώτο μέρος λοιπόν, θα γίνει λόγος για το στρατηγικό μάνατζμεντ, θα αναλύσουμε τον ορισμό της έννοιας και θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του. Επίσης, θα γίνει αναφορά στο περιβάλλον και στο ρόλο που διαδραματίζει στρατηγικά στα επιχειρηματικά σχέδια. Εν συνεχεία, θα γίνει αναφορά στη στρατηγική μελέτη, αναλύοντας τους σκοπούς, τις αιτίες, τις πολιτικές που ακολουθούνται για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Θα ακολουθήσει, η μελέτη περίπτωσης του “The Ranch”. Αρχικά, θα αναφερθούν τα στοιχεία που πλαισιώνουν την επιχείρηση, θα παρουσιασθεί η δομή της, ο τρόπος λειτουργίας της, οι στρατηγικές που ακολουθεί εδώ και χρόνια και χαράζει την πορεία για το μέλλον. Εκτός των παραπάνω, θα γίνει αναφερθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές και τα μελλοντικά πλάνα που θα μπορούσαν τυχόν να αποδώσουν καλύτερα. Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται και οι εξελίξεις που πραγματοποιούνται αλλάζουν τα δεδομένα, δίνεται το έναυσμα και στις επιχειρήσεις να τολμήσουν να δοκιμάσουν καινούργιες πρακτικές προκειμένου να ακολουθήσουν το παρουσιαζόμενο κύμα προόδου.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Πριν αναφερθούμε στο στρατηγικό μάνατζμεντ κρίνεται δόκιμο να ορίσουμε την έννοια της στρατηγικής. Αν αναλύσουμε την προέλευση του όρου στρατηγική γίνεται αντιληπτό πως αναφερόμαστε σε μία λέξη που έχει τις ρίζες της από την αρχαία ελληνική γλώσσα. Συγκεκριμένα, προέρχεται από την σύνθετη λέξη στρατηγός, δηλαδή είναι σύνθεση του ουσιαστικού στρατός και του ρήματος άγω που σημαίνει οδηγώ.¹ Η στρατηγική θα μπορούσε να λεχθεί πως είναι το σχέδιο δράσης ενός στρατηγού για να κερδίσει μια μάχη ή αντιστοίχως σε μια επιχείρηση το σχέδιο δράσης ενός διευθυντικού στελέχους για να επιβιώσει στον ανταγωνισμό της εποχής. Επομένως, μόνο τυχαίος δεν είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να δηλώσει τα σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το μέλλον μιας επιχείρησης.

Οι ορισμοί ωστόσο που αποδίδονται στον όρο της στρατηγικής και που συναντάμε τόσο στη διεθνή αρθρογραφία όσο και στη βιβλιογραφία είναι πολλοί και ποικίλουν, όπως θα αντιληφθούμε. Για το λόγο αυτό παραθέτουμε μερικούς από τους πιο διαδεδομένους προκειμένου να γίνει αντιληπτό το τι μπορεί να περιλαμβάνει η χρήση του όρου της στρατηγικής.

Ο Alfred Chandler όρισε ως στρατηγική *τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.*²

Ο K. Andrews υποστήριξε ότι είναι μια *διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.*³

Από την άλλη, ο Igor Ansoff, έθεσε την προβληματική ως *μια κοινή γραμμή μεταξύ*

¹ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.38

² Chandler Al., (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, p. 13

³ Andrews K., (1971), The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.



*δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, πριν τώρα και στο μέλλον.*⁴

Για τον καθηγητή Michael Porter, ο οποίος αποτελεί έναν από τους πιο γνωστούς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, η στρατηγική ορίζεται κυρίως ως *η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ενώ τονίζει πως η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με την διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Θεωρεί πως είναι μια συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό δείγμα αξίας.*⁵

Για κάποιους επίσης, ως στρατηγική ορίζεται *η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού,*⁶ ή μιας επιχείρησης. Σε αυτόν τον ορισμό γίνεται εν συντομία μια σύνοψη των παραπάνω ορισμών που χαρακτηρίστηκαν ως οι σημαντικότεροι στο παρελθόν.

Γίνεται αντιληπτό πως ένα καθολικός ορισμός για τη στρατηγική είναι δύσκολο να εξαχθεί επιφανείς ακαδημαϊκοί και άνθρωποι του χώρου προσεγγίζουν και αναπτύσσουν μια δική μου οπτική ως προς την εννοιολογική σημασία του όρου αυτού. Κάθε ορισμός που παρουσιάστηκε εστιάζει σε σημαντικές αλλά διακριτές διαστάσεις του όρου. Ωστόσο, όλοι οι ορισμοί που παρουσιάστηκαν φανερώνουν λίγο ή πολύ τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας στρατηγική.

⁴ Ansoff I., (1985), Corporate Strategy, London Penguin

⁵ Porter M., (1996), What is Strategy? Harvard Business Review, Nov. – Dec.

⁶ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 25



1.2 Βασικά στοιχεία μιας στρατηγικής

Ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής με βάση και τα παραπάνω μπορεί να θεωρηθεί ο ορθολογικός προγραμματισμός (rational planning).⁷ Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, και τα δύο θα αναλυθούν περαιτέρω σε επόμενα κεφάλαια. Η μελέτη αυτή χρειάζεται προκειμένου η επιχείρηση να καθορίσει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιλογές προκειμένου να φτάσει στην υλοποίηση του σκοπού της.

Δεδομένου αυτού, η στρατηγική θα μπορούσε να ειπωθεί πως ακολουθεί τρία διακριτά στάδια που διαμορφώνουν την πολιτική της επιχείρησης. Επομένως έχουμε:

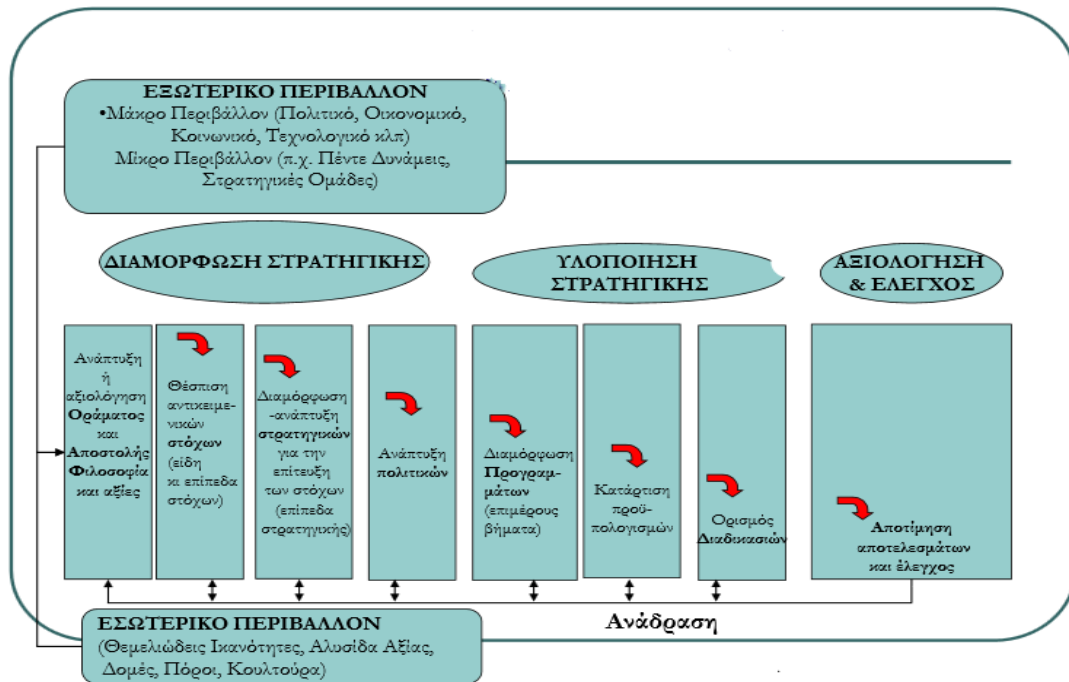
- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχος⁸

Η περαιτέρω ανάλυση δεν ενδείκνυται στο σημείο αυτό, το μόνο που χρειάζεται να τονιστεί είναι πως η σταθερότητα του περιβάλλοντος και η γενικότερη αποδοχή των οραμάτων μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό παράγοντα του ορθολογικού προγραμματισμού. Όλοι οι μετέχοντες της προσπάθειας αυτής πρέπει να είναι αρωγοί και να κινούνται προς την κατεύθυνση που έχει χαράξει η πολιτική της εταιρείας.

Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται ένα Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ, προκειμένου να γίνει κατανοητό αυτό που παρουσιάστηκε προηγουμένως.

⁷ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.40

⁸ Ο.π.



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen T.L., Hunger D.J., (2015), Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson, 14th Edition

Μία άλλη επικρατούσα άποψη θέτει ως τρία τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Σύμφωνα λοιπόν, με τους άλλους ορισμούς έχουμε:

- Μακροπρόθεσμη λογική, η οποία στηρίζεται στο ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται και αξιολογούνται με μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Στρατηγική κατεύθυνση, οι στρατηγικές επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον με κάποιο είδος μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης (long-term direction) ή τροχιάς (long-term trajectory)
- Οργάνωση, με την οπτική ότι οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως ενιαίες οντότητες αλλά ότι μέσα από περίπλοκες σχέσεις εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες εξάγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.⁹

Έτσι όπως παρουσιάζεται η στρατηγική, μέσω των ορισμών και των ερμηνειών γίνεται κατανοητό πως το management είναι πάντα σημαντικό και συμπορεύεται με τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Αυτό θα γίνει πιο ευδιάκριτο στη συνέχεια που θα αναφερθούμε στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

⁹ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 26-31



1.3 Η ανάγκη για στρατηγική

Η στρατηγική έχει ως σκοπό την επιτυχία, γι' αυτό και κρίνεται επιτακτική για τους ανθρώπους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους και κατά συνέπεια και για τις επιχειρήσεις. Οι λόγοι είναι πολλοί, όμως οι κυριότεροι συγκεντρώνονται στα παρακάτω. Η ορθή στρατηγική¹⁰:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει αποφάσεις και συντονίζει προσπάθειες
- Ορίζει την θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Παρέχει τη δυνατότητα για την ύπαρξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Παρόλα αυτά, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η στρατηγική μπορεί να επιφέρει σίγουρη επιτυχία. Αν και ο σκοπός της είναι αυτός, δεν μπορεί να ειπωθεί με σιγουριά πως μια στρατηγική κίνηση θα εξασφαλίσει την σίγουρη επιτυχία, εντούτοις όμως θεωρείται από τους καίριους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό.¹¹

¹⁰ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.43

¹¹ Besai A.B., (2000), Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision, 38,1, p. 685-693.

Βιβλιογραφία

1. Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.38
2. Chandler Al., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, p. 13
3. Andrews K., (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
4. Ansoff I., (1985), *Corporate Strategy*, London Penguin
5. Porter M., (1996), *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov. – Dec.
6. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 25
7. Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.40
8. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 26-31
9. Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.43
10. Besai A.B., (2000), *Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief*, Management Decision, 38,1, p. 685-693



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 Το στρατηγικό μάνατζμεντ

Έχοντας κάνει λόγο για την έννοια της στρατηγικής, η οποία είναι δύσκολα να οριστεί και αφού έχουμε παρουσιάσει τα διάφορα στοιχεία που τη συνθέτουν, συνεχίζουμε τη μελέτη μας προσεγγίζοντας εκτενέστερα το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ουσιαστικά, όταν αναφερόμαστε στον όρο αυτόν εννοούμε *το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης*.¹² Για να καταλήξει σε αυτό που επιθυμεί μια επιχείρηση ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες φάσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται στο βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο θα αναλυθεί εκτενέστερα στην συνέχεια. Με βάση αυτό έχουμε:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)
- Διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός)
- Υλοποίηση της στρατηγικής
- Αξιολόγηση
- Έλεγχος

Θα πρέπει να διευκρινιστεί πως στο στρατηγικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, με βάση τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών. Αυτό συμβαίνει γιατί απώτερος σκοπός είναι η εφαρμογή της στρατηγικής ή η χάραξη νέας σε περίπτωση που επιβάλλεται αλλαγή πλεύσης.

Για ποιο λόγο όμως, είναι τόσο αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ. Είναι γεγονός πως κάποιοι οργανισμοί είχαν σημειώσει επιτυχία, χωρίς κάποιο ουσιαστικό σχεδιασμό και με στρατηγικές που δεν ενδείκνυται, ωστόσο οι μελέτες κατέληξαν πως αυτό δεν είναι δυνατόν να συνεχίζεται

¹² Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 17



επ' αόριστον.¹³ Συγκεκριμένα, οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν ενδείκνυνται όταν:

- Η επιχείρηση/οργανισμός μεγαλώσει
- Αυξηθούν τα επίπεδα οργάνωσης
- Το περιβάλλον αλλάξει αρκετά

Ο κίνδυνος λάθους, ή αποτυχίας ιδιαίτερα σε μια τέτοια κρίσιμη περίοδο δεν αφήνει τα περιθώρια στα διευθυντικά στελέχη να αδιαφορούν για τα στοιχεία που λαμβάνουν από το περιβάλλον. Τα λάθη κοστίζουν και σε μία εποχή που τα πάντα είναι ρευστά και οι χρηματαγορές καθημερινά αλλάζουν, το στρατηγικό μάνατζμεντ πλέον τίθεται στο προσκήνιο με τους επαγγελματίες να το κρίνουν απαραίτητο όχι μόνο για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, αλλά και για τη βιωσιμότητά της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δηλαδή, κρίνεται αναγκαίος και μέσα από τέσσερις διαδοχικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ εξελίσσεται. Στο σημείο αυτό, η παρουσίαση των φάσεων θα μας έκανε περισσότερο κατανοητό το πώς τα στελέχη προσπαθούν να διαχειριστούν τα νέα δεδομένα. Άρα, έχουμε¹⁴:

1^η φάση: Βασικό οικονομικό σχεδιασμό: στηρίζεται στην εφαρμογή των ετήσιων προϋπολογισμών με σκοπό την επιδίωξη του καλύτερου λειτουργικού ελέγχου

2^η φάση: Σχεδιασμός που βασίζεται στις προβλέψεις: αναφέρεται σε προβλέψεις του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο

3^η φάση: Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον (στρατηγικός σχεδιασμός): επιδιώκεται μέσω της στρατηγικής σκέψης αυξημένη ανταπόκριση προς τις αγορές και τον ανταγωνισμό

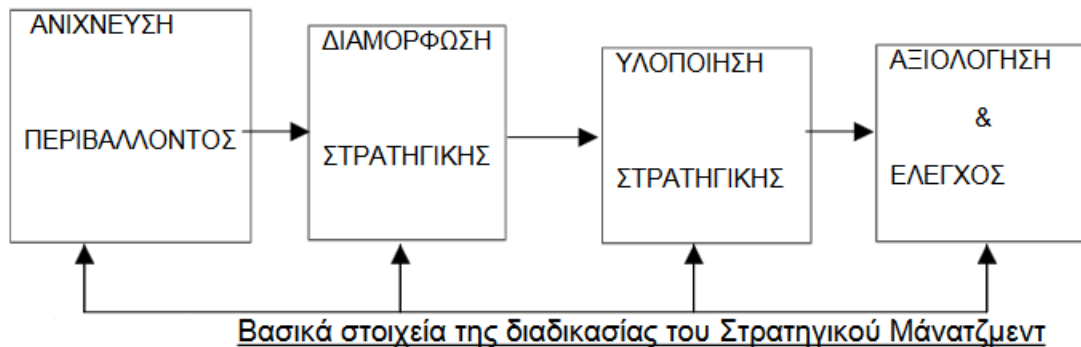
4^η φάση: Στρατηγικό μάνατζμεντ: ουσιαστικά είναι όλες οι φάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Με βάση τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, επιδιώκεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας λάβει υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής.

¹³ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 17

¹⁴ Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., (1982), The Four Phases of Strategic Management, Journal of Business Strategy, p. 9-21

2.2 Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ

Προηγουμένως αναφέραμε πως το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της. Αυτά τα τέσσερα στοιχεία αλληλοεπιδρούν το ένα με το άλλο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1 .



Διάγραμμα 2.1: Βασικό υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης (μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ)

Πηγή: Hunger D. & Wheelen T., (2001)

Η διοίκηση ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό για δυνάμεις και αδυναμίες. Το αποτέλεσμα της έρευνας, της ανίχνευσης αυτής είναι η ανεύρεση παραγόντων, από τους οποίους οι πιο σημαντικοί για το μέλλον της επιχείρησης αναφέρονται ως στρατηγικοί παράγοντες. Δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) συνθέτουν την SWOT ανάλυση μιας επιχείρησης.¹⁵

2.2.1 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος

Όταν αναφερόμαστε στην ανίχνευση του περιβάλλοντος, εννοούμε την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

¹⁵ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 21



Το εξωτερικό περιβάλλον το καθορίζουν οι μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που παρατηρούνται έξω από την επιχείρηση. Αυτές οι μεταβλητές καθορίζουν το περιβάλλον που λειτουργεί μια επιχείρηση και συνήθως βρίσκονται εκτός του ελέγχου της διοίκησης. Αναφερόμαστε σε μεταβλητές, οι οποίες μπορεί να είναι τάσεις και γενικές δυνάμεις που βρίσκονται μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης.¹⁶

Από την άλλη πλευρά έχουμε το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, το οποίο αποτελείται από τις μεταβλητές που αφορούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης. Σε αυτά περιλαμβάνονται η δομή της επιχείρησης, οι πόροι, η κουλτούρα κλπ.

2.2.2. Η διαμόρφωση στρατηγικής

Όταν αναφερόμαστε στη διαμόρφωση της στρατηγικής, αναφερόμαστε στον μακροχρόνιο σχεδιασμό που γίνεται στις επιχειρήσεις προκειμένου να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ευκαιρίες και οι απειλές που εμφανίζονται, με βάση τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης.

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει:

I. Ορισμό της αποστολής της επιχείρησης

Σε αυτό το στάδιο, γίνεται λόγος για τον σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης και για το ρόλο που έχει μέσα στην κοινωνία. Ένας αρκετά καλά διατυπωμένος ορισμός αναφέρει πως η αποστολή δηλώνει το θεμελιώδη σκοπό μιας επιχείρησης, δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο και την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου αντικειμένου. Αναφέρει τι είναι αυτό που την ξεχωρίζει, προσδιορίζει το αντικείμενό της τα αγαθά και τα προϊόντα που μπορεί να παράγει και προσφέρει και τις αγορές που απευθύνεται.¹⁷

Προσδιορίζει δηλαδή, και τα μελλοντικά σχέδια, δεν αναφέρεται μόνο στο τι δηλώνει η επιχείρηση αλλά παρουσιάζει και το στρατηγικό της όραμα. Ως εκ τούτου θα μπορούσαμε να συνεχίσουμε τη διάκριση μιας αποστολής υπό στενή ή υπό ευρεία έννοια. Η στενή δήλωση αποστολής, όπως δηλώνει και ο όρος παρουσιάζει τα κυριότερα προϊόντα και τις αγορές της επιχείρησης, περιορίζοντας το πεδίο

¹⁶ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 21

¹⁷ Ο.π. σελ.22



δραστηριοτήτων της με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει την αγορά που εξυπηρετεί και την τεχνολογία που κάνει χρήση.

Εκτός από τη στενή δήλωση αποστολής, έχουμε και την ευρεία. Αυτή σε σχέση με την πρώτη κρίνεται ασαφής και γενική. Αποφεύγει να περιορίσει και να τοποθετήσει τον οργανισμό σε ένα μοτίβο, ούτε οριοθετεί το πεδίο δράσης ή σε ποιο προϊόν η επιχείρηση σχεδιάζει να δώσει προσοχή.

II. Υιοθέτηση των επιτεύξιμων σκοπών

Η επίτευξη των σκοπών οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Όταν αναφερόμαστε στους σκοπούς γίνεται λόγος για τα τελικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα που είναι απόρροια μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας.¹⁸ Οι σκοποί (objectives) φανερώνουν:

- Τι επιδιώκεται η επιχείρηση
- Μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθεί ο σκοπός
- Ότι πρέπει να είναι οι στόχοι ποσοτικοποιημένοι όσο γίνεται, προκειμένου να εξαχθούν καλύτερα συμπεράσματα

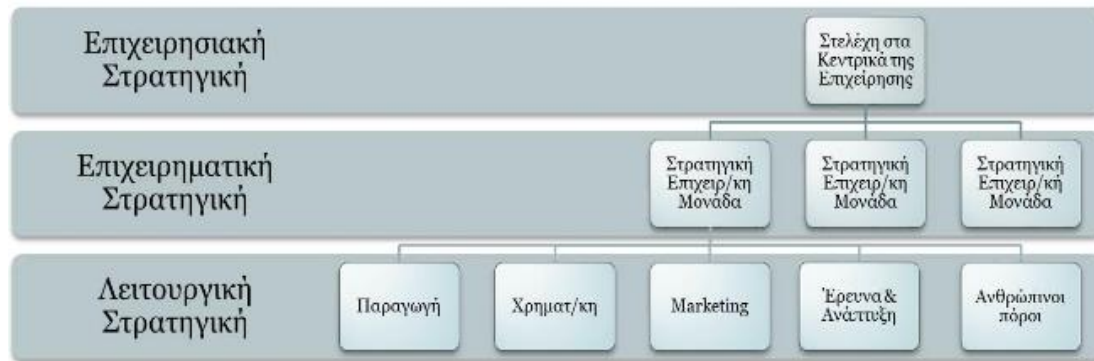
III. Ανάπτυξη στρατηγικών

Η στρατηγική αναφέρεται στο σχέδιο που παρουσιάζει η επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της. Ιδανικό και επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι η μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

Όσον αφορά τους τύπους στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις συνήθως η διάκριση γίνεται μεταξύ της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής.¹⁹ Ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε σε μια διάκριση με τρεις τύπους. Δεδομένου αυτού, παρατηρούνται οι εξής στρατηγικές, οι οποίες εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.2:

¹⁸ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 22-25

¹⁹ Grant R. M., Jordan J., (2015), Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής, 2^η, Εκδ. Κλειδάριθμος σελ. 26-28



Διάγραμμα 2.2: Επίπεδα εφαρμογής στρατηγικής

Πηγή: Αλεξανδρίδης Αν., (Παρουσίαση μαθήματος,) Επιχειρηματικά Σχέδια, Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ενότητα 6^η , Κοζάνη, 2015

- Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy): ορίζει τον σκοπό της επιχείρησης μέσα από τον προσδιορισμό των κλαδών και των αγορών που ανταγωνίζεται. Παρουσιάζει την κατεύθυνση της επιχείρησης σε σχέση με τη στάση που θα υιοθετήσει απέναντι στην ανάπτυξη των διάφορων δραστηριοτήτων. Επίσης, στην αρμοδιότητά της ανήκει να χαράξει μία στρατηγική, η οποία θα θέτει επί τούτου τη σταθερότητα, την ανάπτυξη αλλά και την περικοπή των δαπανών. Συντονίζει λοιπόν, τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητά του.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών, στο οποίο παρουσιάζεται η ανταγωνιστική θέση στον έναν άξονα και η ελκυστικότητα του κλάδου στον άλλο. Έχοντας ως μονάδες από την μία την ισχυρή, μέτρια και αδύνατη ανταγωνιστική θέση σε σχέση με την υψηλή, μέτρια και χαμηλή ελκυστικότητα στο άλλο. Οι δυσκολότερες στρατηγικές όπως γίνεται αντιληπτό από τη μελέτη του πίνακα κρίνεται η περισυλλογή. Καθώς η επιχείρηση από μια δύσκολη θέση πάει σε χειρότερη και καλείται να διακόψει την καθοδική της πορεία, να την κρατήσει σταθερή και έπειτα να επιστρέψει στο κέρδος.



		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΙΛΙΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
			ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκυση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκυση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση	

Διάγραμμα 2.3: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι αυτή που καθορίζει την θέση στην οποία βρίσκεται μια επιχείρηση ή θα επιδιώξει να βρεθεί. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να διαχωριστεί επιπλέον σε :

- στρατηγική κατεύθυνσης(directional strategy), η οποία εξετάζει τον προσανατολισμό της
- στρατηγική χαρτοφυλακίου(portfolio strategy/analysis), με την οποία δίνεται η δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να αξιοποιήσουν καλύτερα τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους
- γονική στρατηγική(parenting strategy), η οποία κρίνει τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση.



- Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy): ορίζει τον τρόπο ανταγωνισμού μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή μία συγκεκριμένη αγορά. Σκοπός της είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές της. Δίνει δηλαδή βάρος, στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του προϊόντος της ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Για το λόγο αυτό, μπορεί σε μερικές αναφορές η επιχειρηματική στρατηγική να χαρακτηρίζεται ως *ανταγωνιστική*²⁰. Μερικές φορές όμως, εκτός από την ανταγωνιστική στρατηγική, μπορεί να παρατηρήσουμε και *συνεργατικές* στρατηγικές. Σε αυτό το είδος, όπως δηλώνει και ο όρος αναφερόμαστε σε μια στρατηγική συνεργασίας,²¹ μια συμμαχία που σκοπό έχει για ένα συγκεκριμένο λόγο να ενώσει μια επιχείρηση τις δυνάμεις της με μία άλλη για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- Λειτουργική στρατηγική: θεωρείται η στρατηγική που υιοθετείται από έναν λειτουργικό τομέα όπως το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέση ο εκάστοτε οργανισμός. Επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι να δημιουργήσει και να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων γι' αυτό και ενεργεί για το σκοπό αυτό.²²

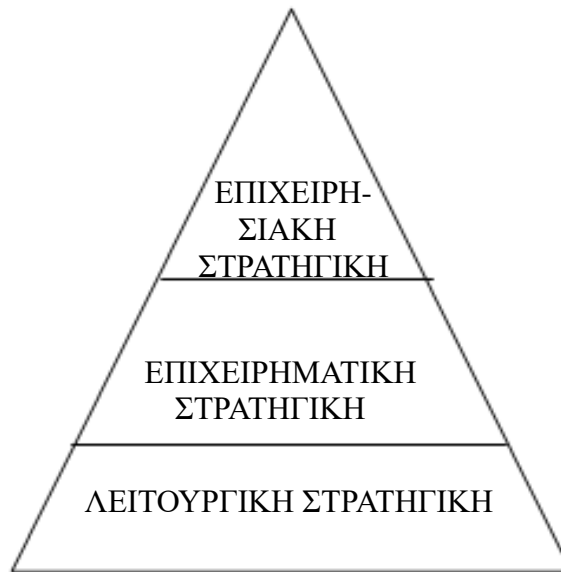
²⁰ Grant R. M., Jordan J., (2015), Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής, 2^η, Εκδ. Κλειδάριθμος σελ. 28

²¹ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 24

²² Ο.π.



Και οι τρεις τύποι, όπως γίνεται κατανοητό χρησιμοποιούνται συγχρόνως από μια επιχειρηματική μονάδα. Αλληλοεπιδρούν το ένα επίπεδο με το άλλο σε μεγάλο βαθμό, όπως είναι φυσικό. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές, οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις εταιρικές. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούν και διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον που χρειάζεται να υπάρξει για το επόμενο επίπεδο που έχει τεθεί στην επιχείρηση. Το διάγραμμα 2.3 παρουσιάζει την ιεράρχηση που παρατηρείται στη στρατηγική.



Διάγραμμα 2.4: Ιεραρχία της στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

IV. Καθορισμό των κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής

Όταν αναφερόμαστε στην πολιτική που ακολουθεί μία επιχείρηση κάνουμε λόγο για τη γενική οδηγία που ακολουθείται με σκοπό την υλοποίηση των προγραμματισμένων διαδικασιών. Η λήψη αποφάσεων που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς και τις στρατηγικές τους.²³

2.2.3 Η υλοποίηση στρατηγικής

Το στάδιο της υλοποίησης περιλαμβάνει τη διεργασία που πραγματοποιείται προκειμένου να λάβουν χώρα οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχουν ληφθεί από την επιχείρηση μέσω των διαδικασιών που προηγήθηκαν. Η φάση της υλοποίησης

²³ Ο.π. σελ.25



συνήθως αφορά καθημερινές δράσεις και αποφάσεις που λαμβάνονται για την κατανομή των πόρων. Όλα αυτά επιτυγχάνονται μέσω διαφόρων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών που ακολουθούνται.²⁴

Τα προγράμματα αφορούν τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό να ολοκληρωθεί το σχέδιο που έχει τεθεί. Δηλαδή, η στρατηγική που έχει χαραχθεί μέσω του προγράμματος θα περάσει από το στάδιο της ιδέας στην υλοποίησή της. Οι προϋπολογισμοί από την άλλη, είναι μια δήλωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί προηγουμένως αλλά αυτή τη φορά διατυπωμένοι με οικονομικούς όρους. Ο προϋπολογισμός παρουσιάζει αναλυτικά στους ενδιαφερόμενους το κόστος κάθε προγράμματος. Ενώ οι διαδικασίες, περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί ένα σχέδιο, είναι δηλαδή οι διαδοχικές ενέργειες που πραγματοποιούνται για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω.²⁵

2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο ολοκληρώνεται και το μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Σε αυτή τη φάση λοιπόν, γίνεται η αξιολόγηση των προηγούμενων διαδικασιών και ο έλεγχος όσον αφορά τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί. Επομένως, παρατηρούνται οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν και αξιολογούνται τα αποτελέσματα, δηλαδή συγκρίνεται η πραγματική απόδοση σε σχέση με την επιθυμητή. Επίσης, οι τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις λαμβάνονται σε αυτό το σημείο και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για όλη τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.²⁶

²⁴ Ο.π. σελ.26-27

²⁵ Ο.π. σελ.27

²⁶ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management, Prentice Hall, 13th ed.

Βιβλιογραφία

1. Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 17
2. Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., (1982), The Four Phases of Strategic Management, Journal of Business Strategy, p. 9-21
3. Grant R. M., Jordan J., (2015), Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής, 2^η , Εκδ. Κλειδάριθμος σελ. 26-28
4. Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management, Prentice Hall, 13th ed.
5. Αλεξανδρίδης Αν., (Παρουσίαση μαθήματος,) Επιχειρηματικά Σχέδια, Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ενότητα 6η , Κοζάνη, 2015
<https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php>
6. Γεωργόπουλος Ν. Β., (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Μπένου Γ.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΜΕΡΟΣ Β'

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Η Επιχείρηση Ranch K. Skouras S.A.

Για τα ελληνικά δεδομένα μία ιδιαίτερα πρωτοποριακή επένδυση πραγματοποιήθηκε το 1999 από την εταιρεία Ranch K. Skouras S.A.. Η επιχείρηση ονομάζεται «Κυριάκος Σκούρας Α.Ε.», με διακριτικό τίτλο «The Ranch». Σε ιδιόκτητη έκταση 270 στρεμμάτων στο 26^ο χλμ. της εθνικής οδού Ισθμού-Επιδαύρου στο Σοφικό Κορινθίας, δημιουργήθηκε ένας χώρος με σύγχρονες οικολογικές και αθλητικές εγκαταστάσεις.

Ο εμπνευστής της ιδέας και επικεφαλής της επιχείρησης Κ. Σκούρας, είχε σκοπό να δημιουργήσει ένα χώρο σύγχρονο που να καλύπτει τις ανάγκες των επισκεπτών και συγχρόνως να λειτουργεί εντός προδιαγραφών που απαιτούνται από τα διεθνή πρότυπα ISO. Η επιθυμία του κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου ήταν η αρμονική συνύπαρξη της κατασκήνωσης με το φυσικό περιβάλλον της περιοχής και το σεβασμό σε αυτό.

Η μέχρι τώρα πορεία όπως, θα αναπτυχθεί και στη συνέχεια φανερώνει ότι η επιχείρηση λειτουργεί με γνώμονα τον σεβασμό στο περιβάλλον, των πελατών της, του προσωπικού της, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας που αναπτύσσεται. Άλλωστε δεν πρέπει να αγνοείται πως όντας μια κερδοφόρα επιχείρηση με πλάνο ανάπτυξης, δημιουργεί συνεχώς νέες θέσεις εργασίας, καθώς με την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων και των δραστηριοτήτων της απαιτείται συνεχώς νέο ειδικευμένο προσωπικό.

Είναι λοιπόν άξιο αναφοράς πως μια επιχείρηση που ξεκίνησε πριν είκοσι περίπου χρόνια, κατάφερε όχι μόνο σταθεί επάξια στον ανταγωνισμό αλλά να πρωτοπορήσει, ειδικά κατά τη διάρκεια της παρούσας κρίσης στην ελληνική αγορά και γι' αυτό να γίνει και αντικείμενο μελέτης. Επομένως, κατά την ανάλυση της επιχείρησης και του αναπτυξιακού της πλάνου θα γίνει κατανοητό πως κατέστη κερδοφόρα επιχείρηση χωρίς μέχρι στιγμής να κινδυνεύει ουσιαστικά από ανταγωνιστικά κατασκηνωτικά πακέτα μιας και στο είδος της είναι μοναδική.



3.2. Ιστορικό Ίδρυσης- Εξέλιξης της Επιχείρησης

Η ιστορία της Ranch K. Skouras S.A. ξεκινάει το 1999. Την χρονιά εκείνη άρχισε να υλοποιείται το όραμα και το 2001 ολοκληρώθηκε ένα μεγάλο κομμάτι του The ranch, όπου και λειτούργησε για πρώτη φορά ως η κατασκήνωση. Από τότε κάθε χρόνο κατασκευάζεται κάτι καινούριο, με τελευταία επένδυση την επέκταση που έγινε το 2018. Συγκεκριμένα οικοδομήθηκαν 20 σπίτια, κοινόχρηστα WC, ένα εστιατόριο 250τμ., ενώ ένας χώρος για extreme sports ήρθε να προστεθεί στις ίδιες τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στον χώρο της κατασκήνωσης, με έναν τοίχο αναρρίχησης 6 μέτρων και με flying fox.

Η ιδέα ξεκίνησε από τον Κ. Σκούρα, λόγω της καταγωγής του από το Σοφικό Κορινθίας. Ο ίδιος είχε στην κατοχή του κάποια από τα στρέμματα και λόγω της φυσικής εικόνας του τοπίου, συγκεκριμένα μια κοιλάδα που περιτριγυρίζεται από πευκοδάσος, και λόγω του ότι στην εποχή του κυριαρχούσε η μόδα των western ταινιών μαζί με τον συμμαθητή του και αρχιτέκτονα Δημήτρη Μάτζαρη δημιούργησαν την ιδέα αυτή.

Μεγάλο ρόλο έπαιξε φυσικά και το επάγγελμα του, όντας ο ίδιος εκτελωνιστής, εκτελώνιζε όλα τα άλογα που εισέρχονταν στην Ελλάδα την περίοδο εκείνη. Αυτή θα μπορούσε να ειπωθεί πως ήταν η αιτία να γεννηθεί η ιδέα με τα άλογα και την άγρια Δύση. Το γεγονός επίσης, ότι στην Ελλάδα δεν υπήρχε κάτι αντίστοιχο έδωσε το έναυσμα για να πάρει σάρκα και οστά, η ιδέα αυτή.

Την περίοδο εκείνη όλα έδειχναν να συμβάλουν προς την υλοποίηση της ιδέας για τη λειτουργία μιας κατασκήνωσης με θεματική την άγρια δύση. Είκοσι χρόνια μετά, με τις εξελίξεις να τρέχουν το «The Ranch» εξελίχθηκε και αυτό, ακολουθώντας τις ανάγκες της εποχής ανέπτυξε τις δραστηριότητες του και σήμερα πλέον λειτουργεί ως ένας πολυχώρος αναψυχής με πολλές επιλογές για το κοινό που θέλει να το επισκεφτεί.

Σήμερα, το The Ranch λειτουργεί ως θεματικό πάρκο και ως κατασκήνωση, ενώ διάφορα events διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, δίνοντας την ευκαιρία σε μικρούς και μεγάλους να έρθουν σε επαφή με ένα διαφορετικό περιβάλλον, το οποίο τους προσφέρει πολλές εναλλακτικές δραστηριότητες.



Συγκεκριμένα, από τα μέσα Σεπτεμβρίου έως αρχές Ιουνίου δέχεται επισκέψεις ιδιωτών κάθε σαββατοκύριακο, ενώ ιδιαίτερα events λαμβάνουν χώρα την περίοδο των εορτών ή των επίσημων αργιών. Επίσης, δέχεται σχολικές εκδρομές και γκρουπ, ενώ αναλαμβάνει πλέον και τη διοργάνωση αθλητικών camp και τουρνουά. Τα τελευταία χρόνια δε, έχει και αυξημένη ζήτηση η διεξαγωγή παιδικών πάρτυ στο χώρο, το γεγονός αυτό έχει καταστήσει σαφές ότι συνεχώς νέες προκλήσεις δημιουργούνται για τους επικεφαλείς της επιχείρησης, οι οποίοι δείχνουν να αφουγκράζονται τις ανάγκες των πελατών και με σταθερά βήματα υλοποιούν νέα προγράμματα για αυτούς.

Σημαντικό κεφάλαιο στην επιχείρηση αποτελεί η λειτουργία της κατασκήνωσης, αυτή ουσιαστικά αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας. Την καλοκαιρινή περίοδο, η οποία ξεκινάει από τα μέσα Ιουνίου και φτάνει μέχρι το τέλος Αυγούστου, το The Ranch παύει να είναι ανοιχτό προς το κοινό που θέλει να επισκεφτεί το θεματικό πάρκο και λειτουργεί ως Οργανωμένη Παιδική Κατασκήνωση με μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων διαφόρων θεματικών, οι οποίες απευθύνονται σε παιδιά.²⁷

²⁷ <https://ranch.gr/el>

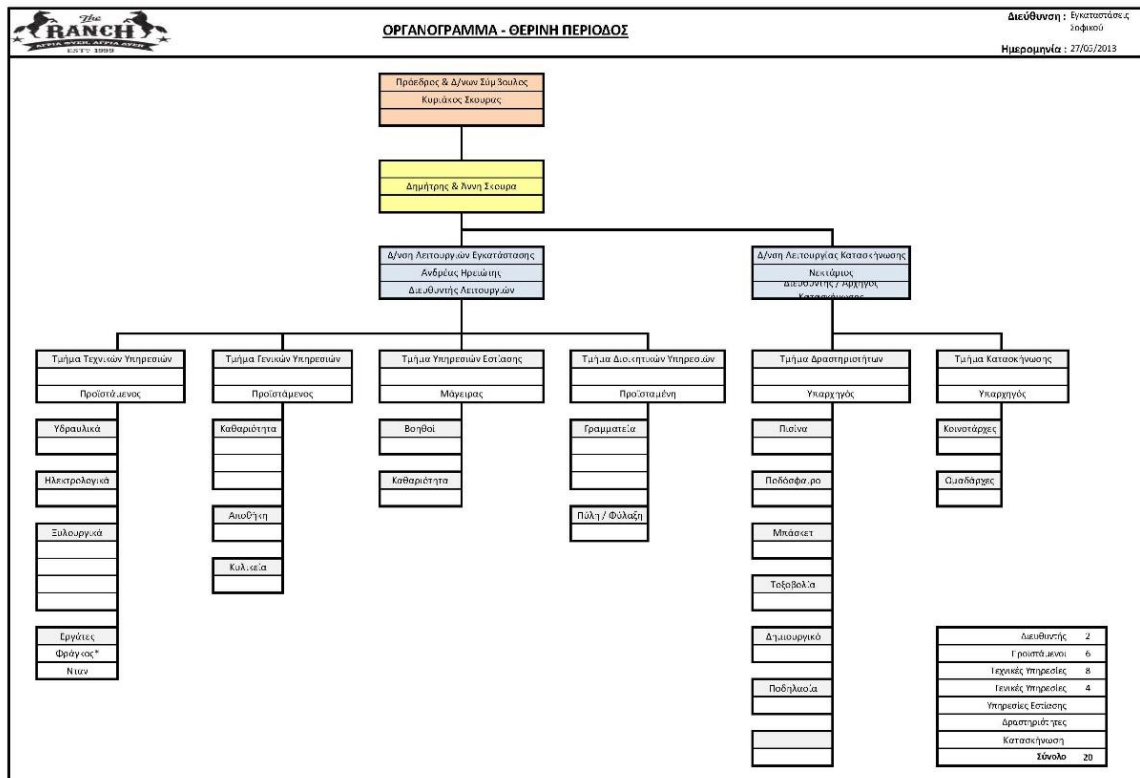


3.3 Το Οργανόγραμμα Της Επιχείρησης

Μελετώντας την οργάνωση μιας σύγχρονης κατασκήνωσης μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

- Διοίκησης
- Γραμματειακής υποστήριξης/ υποδοχής
- Υπηρεσίες
 - Τεχνικές
 - Οικονομικές
 - Γενικές
- Υγιεινής (επιτελείο - ιατρείο)
- Δραστηριότητες αναψυχής (εξειδικευμένοι συνεργάτες)
 - Καλλιτεχνικές Δραστηριότητες
 - Πολιτιστικές Δραστηριότητες
 - Αθλητικές Δραστηριότητες
- Τεχνικών έργων/ συντήρησης
- Εστίασης (διαιτολόγος- σεφ)
- Ασφάλειας
- Μάρκετινγκ- Δημόσιων Σχέσεων

Συγκριμένα στο The Ranch, κατά τη θερινή περίοδο που λειτουργεί ως κατασκήνωση, το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1. Σε αυτό διακρίνονται όλα τα τμήματα που λειτουργούν και τα οποία έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων που τίθενται .



Διάγραμμα 3.1: Οργανόγραμμα επιχείρησης

Πηγή: Στοιχεία, έπειτα από επικοινωνία με τη διεύθυνση της επιχείρησης

Ως επικεφαλής της επιχείρησης, σαν Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος παρουσιάζεται ο Κ. Σκούρας, ενώ ακολουθούν στην ιεραρχία τα παιδιά του, τα οποία κατέχουν θέσεις στην οργάνωση της επιχείρησης καιρίες, καθώς οι αρμοδιότητές τους περιλαμβάνουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Έπειτα γίνεται μια διάκριση ανάμεσα σε δύο διευθύνσεις λειτουργιών, η μία αφορά τις εγκαταστάσεις και η δεύτερη τη λειτουργία της κατασκίνωσης, έχοντας ως επικεφαλείς τους αντίστοιχους Διευθυντές, με μόνη διαφορά ότι ο Διευθυντής της Κατασκίνωσης αποτελεί και Αρχηγό της.

Στις υπηρεσίες της Διεύθυνσης Εγκαταστάσεων ανήκουν τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών (υδραυλικά, ηλεκτρολογικά, ξυλουργικά)
- Τμήμα Γενικών Υπηρεσιών (καθαριότητα, αποθήκη, κυλικεία)
- Τμήμα Υπηρεσιών Εστίασης
- Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών (γραμματεία, πύλη/φύλαξη)

Στη Διεύθυνση Λειτουργίας της Κατασκήνωσης υπάγονται:

- Το τμήμα Δραστηριοτήτων της Κατασκήνωσης
- Το τμήμα Κατασκήνωσης (Κοινοτάρχες, Ομαδάρχες)

Όπως γίνεται ευδιάκριτο το The Ranch ακολουθεί τις επιταγές μιας σύγχρονης κατασκηνωτικής μονάδας, με τις υπηρεσίες που παρέχει και με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μέσω της πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού πάνω στους αντίστοιχους τομείς.



3.4 Τα Τμήματα Της Επιχείρησης

Παρουσιάστηκε προηγουμένως το οργανόγραμμα λειτουργίας της κατασκήνωσης, ωστόσο για να φτάσουν να λειτουργούν εύρυθμα όλα τα γρανάζια της κατασκήνωσης χρειάζεται η παρουσία κάποιων τμημάτων που οργανώνουν όλη αυτή τη διαδικασία. Προκειμένου να παραχθεί το επιδιωκόμενο έργο υπάρχουν κάποια τμήματα της επιχείρησης τα οποία και να αναφερθούν και να αναλυθούν εκτενέστερα στο σημείο αυτό.

Ορόσημο, για τη λειτουργία της Κατασκήνωσης αποτελεί ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων στην κεφαλή της πυραμίδας, δημιουργώντας κάποια τμήματα που από εκεί ξεκινάνε όλες οι διαδικασίες.

❖ Τμήμα Διεύθυνσης Λειτουργίας

Το συγκεκριμένο τμήμα περιλαμβάνει κύριες αρμοδιότητες, οι οποίες βοηθούν την ορθή λειτουργία της κατασκήνωσης. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι εξής:

- Η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του The Ranch, εντός των νόμιμων πλαισίων, κανόνων υγιεινής, ασφάλειας, εταιρικών διαδικασιών και των διεθνών προτύπων ISO.
- Η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων που προσφέρει η κατασκήνωση.
- Η διασφάλιση της άψογης εξυπηρέτησης προς το πελατειακό κοινό και ιδιαίτερα προς τους μικρούς φίλους που επισκέπτονται και λαμβάνουν μέρος στα ειδικά προγράμματα της κατασκήνωσης.
- Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών και εξειδικευμένου προσωπικού σε συνεργασία με το τμήμα του Ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επίτευξη των στόχων και της κερδοφορίας με βάση το επιχειρηματικό πλάνο που τίθεται κάθε χρόνο.
- Ο έλεγχος των προϋπολογισμών εξόδων και δαπανών λειτουργίας της κατασκήνωσης.²⁸

❖ Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού ανήκει στο τμήμα της διεύθυνσης. Στις κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης ανήκει η ανάπτυξη μιας στρατηγικής σε θέματα

²⁸ Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο κατασκήνωσης Ροδόπουλο Νεκτάριο



ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της κατασκήνωσης. Επομένως η εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών κρίνονται απαραίτητες αναγκαία και συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ο καθορισμός των προσόντων για τις απαιτούμενες θέσεις και η εξέταση των υποψηφίων για κάθε θέση.
- Η εξασφάλιση στελέχωσης όλων απαιτούμενων θέσεων στην κατασκήνωση και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες με τον κατάλληλο αριθμό συνεργατών.
- Επιλογή των κατάλληλων συνεργατών - υπαλλήλων.
- Η διασφάλιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων της κατασκήνωσης.
- Ο καθορισμός του κατάλληλου για κάθε θέση πακέτου αμοιβής και παροχών.
- Η έγκαιρη και νομικά ορθή καταβολή της μισθοδοσίας.
- Η ανάπτυξη και διατήρηση επαφών με τις αρμόδιες αρχές (Δήμους, κοινότητες κλπ)²⁹

❖ Τμήμα Οικονομικό

Στις κύριες αρμοδιότητες της οικονομικής διεύθυνσης περιλαμβάνονται :

- Η οικονομική πολιτική που θα πρέπει να ακολουθεί.
- Οι οικονομικές αναλύσεις των στρατηγικών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί.
- Η εξέταση των πόρων που χρειάζεται η κατασκήνωση και η διασφάλιση των απαραίτητων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των στόχων της.
- Η παροχή έγκυρης και έγκαιρης διοικητικής ενημέρωσης για την οικονομική κατάσταση της κατασκήνωσης.
- Η φορολογική συμμόρφωση με βάση το νομικό καθεστώς που ισχύει για τη λειτουργία της κατασκήνωσης.
- Η οικονομική αξιολόγηση των μελλοντικών επενδύσεων και στρατηγικών της κατασκήνωσης.³⁰

❖ Τμήμα Marketing

Το τμήμα Marketing δεν λειτουργεί ως ανεξάρτητο τμήμα αλλά ουσιαστικά μέσα από το τμήμα πωλήσεων και λαμβάνονται οι αποφάσεις που σχετίζονται με αυτό τον τομέα. Στις κύριες αρμοδιότητες ανήκουν:

²⁹ Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο λογιστηρίου Κορασίδη Άννα Μαρία

³⁰ Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο τμήματος πωλήσεων



- Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής στρατηγικής της κατασκήνωσης.
- Η αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων μέσων και τεχνικών επικοινωνίας για την προώθηση των προγραμμάτων της.
- Η διαχείριση της δημόσιας εικόνας της κατασκήνωσης , μέσω των κατάλληλων ενεργειών προώθησης και διαφήμισης.
- Η διαχείριση των social media και των σχέσεων με τα τοπικά και εθνικά Μέσα Ενημέρωσης.
- Ο προγραμματισμός όλων των θεμάτων που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική ευθύνης.



Βιβλιογραφία

1. Συνέντευξη με manager του τμήματος
2. Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ Μάρκετινγκ & Αναψυχή Κατασκηνώσεων, Αθήνα, ΣΕΑΒ.

Διαδικτυακές Πηγές:

1. <https://www.ranch.gr/>



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ

Με την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου το The Ranch ανοίγει τις πόρτες του στα παιδιά με το σύνθημα «Ζήστε ένα αξέχαστο καλοκαίρι σε έναν τόπο θρυλικό!». Παιδιά και έφηβοι από 6 έως 16 ετών μπορούν να περάσουν κάποιες μέρες ξεγνοιασιάς στην Οργανωμένη Παιδική Κατασκήνωση έχοντας τη δυνατότητα να λάβουν μέρος σε όλες τις αθλητικές, πολιτιστικές και καλλιτεχνικές δυνατότητες που τους προσφέρονται.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του The Ranch που το καθιστά μοναδικό παράδειγμα κατασκήνωσης στη χώρα μας, αποτελούν οι υπηρεσίες και οι δραστηριότητες που προσφέρει τόσο στους μικρούς κατασκηνωτές, όσο και στους επισκέπτες του. Ενώ αξιοσημείωτο είναι και ο αριθμός των παιδιών που μπορεί να δεχτεί για να διαμείνουν, ο οποίος ανέρχεται στα 1350. Οι υποδομές και υπηρεσίες που προσφέρει το κατατάσσουν στις πρώτες επιλογές κάποιου όταν ενδιαφέρεται για θεματικές κατασκηνώσεις.³¹

4.1 Δραστηριότητες

Η κατασκήνωση παρέχει μεγάλο αριθμό από δραστηριότητες διαφόρων ειδών στους μικρούς της φίλους. Δραστηριότητες αθλητικές αλλά και καλλιτεχνικές, ενώ και το παιχνίδι με ειδικευμένο προσωπικό δεν λείπει σε καμία στιγμή της μέρας. Όσον αφορά τις αθλητικές δραστηριότητες, παρέχονται πλήθος αθλημάτων στα οποία μπορούν να απασχοληθούν τα παιδιά.³² Ο χώρος όπως αποδεικνύεται, διατηρεί μεγάλο αριθμό εκσυγχρονισμένων γηπέδων, σε διάφορα αθλήματα. Συγκεκριμένα, έχουν δημιουργηθεί χώροι άθλησης που περιλαμβάνουν γήπεδα:

➤ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

- ◆ Ποδόσφαιρο: 3 γήπεδα 11x11 (το 1 με φυσικό χλοοτάπητα)
- ◆ Basketball: 5 γήπεδα (1 κλειστό γήπεδο)

³¹ Συνέντευξη με τον αρχηγό της κατασκήνωσης Ροδόπουλο Νεκτάριο

³² <https://www.ranch.gr/>



- ◆ Volleyball: 2 γήπεδα
- ◆ Tennis: 2 γήπεδα
- ◆ Κολύμπι: Polo & Aqua Aerobic, 2 πισίνες (35 μέτρων και 25 μέτρων)
1 παιδική πισίνα (έως 6 χρονών)
- ◆ Ping-pong: 4 τραπέζια
- ◆ Κλειστό Γυμναστήριο: Πλήρες εξοπλισμένο με σύγχρονα όργανα γυμναστικής

➤ ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΑΘΛΗΜΑΤΑ

Εκτός από τα κλασικά αθλήματα, η διοίκηση της κατασκήνωσης δίνει την ευκαιρία στα παιδιά να έρθουν σε επαφή και με άλλα αθλήματα, πιο ιδιαίτερα. Σε αυτήν την κατηγορία εμφανίζονται τις εξής δραστηριότητες:

- ◆ Ιππασία: Με 25 άλογα και 10 πόνυ σε γήπεδα ιππασίας
- ◆ Τοξοβολία
- ◆ Rollers
- ◆ Zumba
- ◆ Ενόργανη & Ρυθμική Γυμναστική
- ◆ Aerobic
- ◆ Ποδηλασία

➤ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ιδιαίτερη προσοχή στις δραστηριότητες που παρέχει η κατασκήνωση, δίνεται και στην καλλιτεχνικής φύσης ανησυχίες. Συγκεκριμένα τα παιδιά μπορούν να ασχοληθούν με:

- ◆ Ζωγραφική & την Χειροτεχνία
- ◆ Κατασκευές από διάφορα υλικά (πηλός, χαρτί, γύψος, χάντρες, υλικά της φύσης, υλικά μαγειρικής, ανακυκλώσιμα υλικά κ.α.)
- ◆ Χορούς (παραδοσιακούς και μοντέρνους)
- ◆ Ανέβασμα παραστάσεων σε Καραγκιόζη ή Κουκλοθέατρο
- ◆ Ταινίες Μικρού Μήκους ή Videoclip, συμμετέχοντας ως πρωταγωνιστές
- ◆ Θεατρικές παραστάσεις, αφιερώματα, μουσικά δρώμενα και κινηματογράφο, οι οποίες πραγματοποιούνται σε ένα υπεσύγχρονο πέτρινο θέατρο που έχουν κατασκευάσει
- ◆ Συμμετοχή σε μουσικούς ή θεατρικούς διαγωνισμούς
- ◆ Συμμετοχή στη δανειστική βιβλιοθήκη της κατασκήνωσης



◆ Karaoke & party

➤ **ΑΤΕΛΕΙΩΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ**

Στην κατασκήνωση ιδιαίτερη προσοχή δίνεται και στις ώρες παιχνιδιού. Στο The Ranch εκτός από την παραγωγική και δημιουργική ενασχόληση των παιδιών, σημαντικό ρόλο παίζει η διασκέδαση των παιδιών. Ένας από τους σκοπούς της κατασκήνωσης είναι να περάσουν τα παιδιά στιγμές ξεγνοιασιάς μέσα από εμπειρίες που μπορεί να μην έχουν ξαναβιώσει. Έτσι, τα παιδιά έχουν τη δυνατότητα να βιώσουν:

- ◆ Βόλτα Μηχανοκίνητο Τρενάκι σε όλους τους σταθμούς του The Ranch
- ◆ Βόλτα με την Άμαξα στους χώρους της κατασκήνωσης
- ◆ Συμμετοχή στο Σκάκι Γίγας
- ◆ Επιτραπέζια
- ◆ Πικ-Νικ στο δάσος
- ◆ Παιχνίδι του Χαμένου Θησαυρού



4.2 Αποστολή της Κατασκήνωσης

Το μέλημα των στελεχών της επιχείρησης κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των 17 ετών λειτουργίας είναι να προσφέρει στην κοινωνία ένα πρωτοποριακό θεματικό πάρκο ικανό να ικανοποιήσει και τον πιο απαιτητικό μικρό κατασκηνωτή. Παρέχοντας πρώτα όμως, την απαραίτητη ασφάλεια προς τους γονείς προκειμένου να εμπιστευτούν τα παιδιά στην κατασκήνωση.

Αυτή την αποστολή καλείται να υλοποιήσει η επιχείρηση. Η ικανοποίηση των πελατών της κατασκήνωσης είναι το κύριο μέλημα των στελεχών της. Η αποστολή της θα μπορούσε να ειπωθεί πως είναι διευρυμένης προοπτικής, μιας και δεν περιορίζεται σε περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες. Κάθε χρόνο οι απαιτήσεις αυξάνονται και οι στόχοι στο θεματικό πάρκο αναπτύσσονται.

Η συγκεκριμένη κατασκήνωση ως μια από τις μεγαλύτερες της χώρας μας, έχει ανεβάσει το επίπεδο ειδικά όσον αφορά τις θεματικές που προσφέρει. Καινοτόμο στο είδος του, βάζει προτεραιότητα την διασκέδαση των παιδιών μέσα από την επαφή τους με τη φύση. Σκοπός της, να προσφέρει στο κοινό μια κατασκήνωση όμοια της οποίας δεν υπάρχει στην Ελλάδα. Η θεματική της Άγριας Δύσης σε συνδυασμό με το πλήθος δραστηριοτήτων που προσφέρει στους μικρούς της φίλους την καθιστά μοναδική και χωρίς ουσιαστικό ανταγωνιστή στο κλάδο αυτό.



4.3 Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αφορά τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στις ομάδες του μάνατζμεντ, του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων της επιχείρησης.³³ Σκοπός της είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης που θα ακολουθηθεί από την ίδια την επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της. Η επιχείρηση είναι ένας μηχανισμός, ο οποίος δουλεύει μέσω της συνεργασίας αυτών των διαφορετικών μερών, με σκοπό το κοινό όφελός τους. Η επιχείρηση ουσιαστικά διοικείται από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο εποπτεύει το μάνατζμεντ, με τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων.³⁴

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, στην εταιρική διακυβέρνηση της κατασκήνωσης οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είναι απλές και άμεσες, καθώς η αναφορά που γίνεται αφορά μια οικογενειακή επιχείρηση. Ο Κυριάκος Σκούρας, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, αντιπρόεδρος είναι ο υιός Δημήτριος Σκούρας και μαζί με την κόρη του Ιωάννα Σκούρα, είναι και οι μέτοχοι της επιχείρησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση της επιχείρησης αυτής αποτελείται από:

- Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)
- Διοικητικό Συμβούλιο
- Μέτοχοι

Name	Position	% Shareholding
Kyriakos Skouras	Chairman & CEO	60%
Dimitris Skouras	Vice Chairman	20%
Ioanna Skoura	BoD Member	20%

Διάγραμμα 3.2: Ομάδα Μάνατζμεντ της επιχείρησης

Πηγή: Συνέντευξη με μέλος της Διοίκησης

³³ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3Η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 36

³⁴ Ο.π.



Ο επικεφαλής και δημιουργός της επιχείρησης όπως αναφέρθηκε, είναι Κυριάκος Σκούρας. Η ιστορία του επιχειρηματία αποτελεί κοινό τόπο με εκείνη πολλών αυτοδημιούργητων Ελλήνων. Ανήκει στην κατηγορία των επιχειρηματιών που επέστρεψαν στον τόπο τους, θέλοντας να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο και καινοτόμο και να αφήσουν μια παρακαταθήκη για τις επόμενες γενιές.



4.4 Προμηθευτες

Η κατασκήνωση επιλέγει τους προμηθευτές της με βασικό κριτήριο την ποιότητα. Ειδικά λόγω του ότι το βασικό κοινό είναι παιδιά χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών. Για αυτό το λόγο συνεργάζεται με αξιόλογους τοπικούς παραγωγούς και γενικά προσπαθεί να στηρίξει την αγορά της τοπικής κοινωνίας. Εκτός αυτού λόγω του ότι οι ανάγκες είναι συνεχείς, ο εφοδιασμός πρέπει να γίνει άμεσα και αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος που η επιλογή των προμηθευτών γίνεται και από την γύρω περιοχή. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν και οι τιμές των προϊόντων, το κόστος είναι πολύ μεγάλο για τη λειτουργία και τις υπηρεσίες που προσφέρει η κατασκήνωση και γι' αυτό γίνεται έρευνα αγοράς πριν επιλέξουν το από πού θα προμηθευτούν τα προϊόντα που χρειάζονται.

4.5 Πελάτες

Το The Ranch εξυπηρετεί κάθε κατηγορία ατόμων, τα οποία μπορεί να ξεκινάνε οικονομικό από χαμηλό εισόδημα και να φτάνουν μέχρι πολύ υψηλό. Μπορεί γενικά όταν λειτουργεί όλη τη χρονιά ως θεματικό πάρκο ηλικιακό όριο για την περιήγηση στο χώρο να μην υπάρχει, εντούτοις όμως όταν αναφερόμαστε στην κατασκηνωτική περίοδο, τα παιδιά ηλικίας 6 έως 16 μπορούν να συμμετάσχουν.

Ουσιαστικά όμως, οι υπηρεσίες που προσφέρονται αφορούν μικρούς και μεγάλους. Αν και η κατασκήνωση απευθύνεται σε παιδιά, οι πελάτες-γονείς είναι εκείνοι που θα πάρουν την απόφαση με βάση και τα οικονομικά τους. Οι γονείς, έπειτα από την επαφή με τον κλάδο της κατασκήνωσης έχουν ανεβάσει το πήχη και γίνονται όλο πιο απαιτητικοί στις υπηρεσίες που παρέχονται. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η διοίκηση της κατασκήνωσης δεν εφησυχάζεται από την ανοδική της πορεία στον κλάδο αλλά επιδιώκει συνεχώς να εξελίξει το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Καθώς σκοπός της δεν είναι να ανταγωνιστεί τις άλλες κατασκηνώσεις αλλά να προσφέρει καινοτομίες, ένα είδος κατασκήνωσης που θα εμπνεύσει και θα γίνει ένα παράδειγμα προς μίμηση.

Η οικονομική κρίση θα μπορούσε να προβληματίσει τον κλάδο και να μειώσει τη ζήτηση για τα πακέτα που προσφέρονται. Ωστόσο, στο The Ranch έχοντας λάβει υπόψη



τις οικονομικές δυσχέρειες της εποχής η διοίκηση του, προκειμένου να έχουν όλα τα παιδιά την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις εγκαταστάσεις της, έχει έρθει σε συμφωνία με τους αρμόδιους φορείς και μέσω των ταμείων ασφάλισης καλύπτεται σε αρκετές εάν όχι στις περισσότερες περιπτώσεις το ποσό που απαιτείται για να πάει κάποιο παιδί.

Αυτό αποδεικνύεται και από το μικρό ποσοστό των ατόμων που πληρώνουν απευθείας. Η διοίκηση της κατασκήνωσης έχει καταφέρει ένα σημαντικό επίτευγμα μόνο το 20% να πληρώνουν απευθείας. Συγκεκριμένα, μέσω των διάφορων προγραμμάτων δίνεται η δυνατότητα:

- Μέσω **Ταμείων Ασφάλισης** που παρέχουν δωρεάν εικοσιδιήμερη κατασκηνωτική διαμονή
- Μέσω του **Κατασκηνωτικού Προγράμματος Ο.Α.Ε.Δ.** που απευθύνεται σε χαμηλόμισθους υπαλλήλους ή άνεργους με οικογενειακό εισόδημα (είτε πρόκειται για άνεργο είτε για υπάλληλο) κάτω από 28000€, και παρέχει δωρεάν δεκαπενθήμερη κατασκηνωτική διαμονή.
- **Ιδιωτικά** με προγράμματα 22ήμερης, 15ήμερης ή 11ήμερης κατασκηνωτικής διαμονής.³⁵

4.5 Συνεργασίες

Μια από τις σημαντικότερες συνεργασίες που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση είναι με την τράπεζα Alpha. Η τράπεζα είναι χορηγός της κατασκήνωσης. Πιο συγκεκριμένα: Η Alpha Bank χορηγεί χρηματικό ποσό των 15.000€ ανά έτος και η κατασκήνωση αναλαμβάνει την παραχώρηση της χρήσης χώρων της - για την τοποθέτηση προωθητικού υλικού, στο πλαίσιο διαφήμισης των υπηρεσιών της Τραπέζης και των προϊόντων της, καθώς και του ονόματος και της επωνυμίας της Τραπέζης και του εν γένει Ομίλου, ως επίσης και την εν γένει διάθεση του υλικού αυτού σε κατασκηνωτές. Το προωθητικό αυτό υλικό περιλαμβάνει ενδεικτικά εξωτερικά banners, sousplats, rollup banners, αφίσες και λοιπά συναφή είδη, που θα φέρουν το λογότυπο της Τραπέζης, και τα οποία θα προμηθεύει η ίδια η Τράπεζα. Η Τράπεζα αναλαμβάνει το κόστος του προωθητικού υλικού προς το σκοπό της διαφημιστικής προβολής της Σειράς Alpha 1/2/3, καθώς και το κόστος εγκατάστασης και τοποθέτησης αυτών στους

³⁵ <https://www.ranch.gr/>



χώρους της κατασκήνωσης. Επίσης η κατασκήνωση αναλαμβάνει επιπλέον την υποχρέωση:

- A. Να εμφανίζει το λογότυπο της Σειράς Alpha 1/2/3 σε όλο το έντυπο υλικό της παιδικής κατασκήνωσης «The RANCH» (φυλλάδια, κάρτα κατασκηνωτή κλπ.).
- B. Να χορηγεί εκπτώσεις και ειδικές προσφορές στους κατόχους των λογαριασμών Alpha 1/2/3 και ιδιαίτερα:
 - έκπτωση 20% στα οργανωμένα διήμερα ή τριήμερα, δωρεάν είσοδο κάθε Σαββατοκύριακο, κατά το χρονικό διάστημα από Σεπτέμβριο έως Μάιο εκάστου έτους καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος του παρόντος,
 - έκπτωση 15% στην Α' και Β' κατασκηνωτική περίοδο εκάστου έτους καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος του παρόντος,
 - έκπτωση 25% στην Γ' κατασκηνωτική περίοδο εκάστου έτους καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος του παρόντος,

4.6 Ασφάλεια Και Στελέχωση Κατασκήνωσης

Πρωτεύοντα ρόλο στις δραστηριότητες και τη λειτουργία του The Ranch παίζει η ασφάλεια των παιδιών και τονίζεται πως με σεμνότητα και επιμέλεια διασφαλίζεται αυτό ενώ και ο παιδαγωγικός χαρακτήρας του είναι ευδιάκριτος σε όλες τις δραστηριότητές του.

Η επιλογή του προσωπικού που στελεχώνει την κατασκήνωση του, πραγματοποιείται μέσα από αυστηρές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν όχι μόνο προσωπικές συνεντεύξεις, αλλά και λήψη συστάσεων από πρότερες εργασίες, ακόμα και πρακτικές δοκιμασίες των υποψηφίων. Η στελέχωσή του απαρτίζεται από προσωπικό άρτια εκπαιδευμένο, καθώς με την πρόσληψή τους καλούνται να παρακολουθήσουν ειδικά σεμινάρια για την άρτια υλοποίηση του πρωτοποριακού κατασκηνωτικού προγράμματος του The Ranch. Σημαντικό επίσης είναι, πως το εκπαιδευτικό προσωπικό απαρτίζεται από πτυχιούχους και φοιτητές Παιδαγωγικών σχολών και Φυσικής Αγωγής, γεγονός που επιβεβαιώνει πως η ορθή στελέχωση της κατασκήνωσης με εξειδικευμένο προσωπικό είναι από τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης.

Η ασφάλεια, όπως τονίστηκε παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην κατασκήνωση και αυτό διακρίνεται και από τις λεπτομέρειες. Η τοποθέτηση στη θέση του ομαδάρχη, δηλαδή του υπεύθυνου στελέχους κάθε ομάδας παιδιών πραγματοποιείται έπειτα από αξιολόγηση του ατόμου. Οι ομάδες είναι σύνολα 15 ατόμων, τα οποία διακρίνονται ανάλογα το φύλο και την ηλικία τους. Οι ομαδάρχες είναι άτομα ενήλικα σε αντίθεση



με άλλες κατασκηνώσεις, τα οποία διακατέχονται με γνώση και πείρα σχετικά με την κατασκηνωτική ζωή.

Άξιος αναφοράς είναι πως εκτός από τις πρώτες ομάδες των 15 ατόμων, υπάρχουν οι υποομάδες των 5 ατόμων, οι οποίες εποπτεύονται από τους κοινοτάρχες. Στην συνέχεια όλοι, εκτός από τις ομάδες και το εκπαιδευτικό προσωπικό, εποπτεύονται από τον Αρχηγό της κατασκήνωσης και το επιτελείο του Αυτό δηλώνει πως η ασφάλεια παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην κατασκήνωση.³⁶ Ρόλος τους είναι ο συντονισμός του προγράμματος, η εύρυθμη λειτουργία του αλλά και η ορθή λειτουργία των ομάδων και των σχέσεων που δημιουργούνται μέσα σε αυτές.

Επίσης, το γεγονός ότι σε κάθε δραστηριότητα είτε αθλητική είτε καλλιτεχνική υπάρχει η εποπτεία ενός υπεύθυνου, παρέχει την ασφάλεια που αποζητούν οι γονείς για τα παιδιά τους. Έχουν προσλάβει σε κάθε πόστο έναν εξειδικευμένο συνεργάτη με σκοπό να πλαισιώνει το εκάστοτε πρόγραμμα. Για παράδειγμα στις δραστηριότητες της πισίνας υπάρχουν ναυαγοςώστες που παρακολουθούν την ροή και όποτε χρειαστεί είναι έτοιμοι να επέμβει ή στην ξιφομαχία, υπάρχει ξιφομάχος έμπειρος με γνώσεις του αντικειμένου και του πώς να προσεγγίσει μικρά παιδιά και εφήβους. Επιπλέον, όπως είναι φυσικό, στον χώρο υπάρχει επί 24ώρου βάσεως για όλη τη διάρκεια της κατασκηνωτικής περιόδου διαπιστευμένος γιατρός, ο οποίος με τη βοήθεια έμπειρης νοσηλεύτριας φροντίζουν για την υγεία των παιδιών. Σημαντικό ρόλο λοιπό, παίζει η ασφάλεια των παιδιών γι' αυτό και η στελέχωση της κατασκήνωσης πραγματοποιείται κάτω από ιδιαίτερη μελέτη των υποψηφίων.³⁷

³⁶ <https://www.ranch.gr/>



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

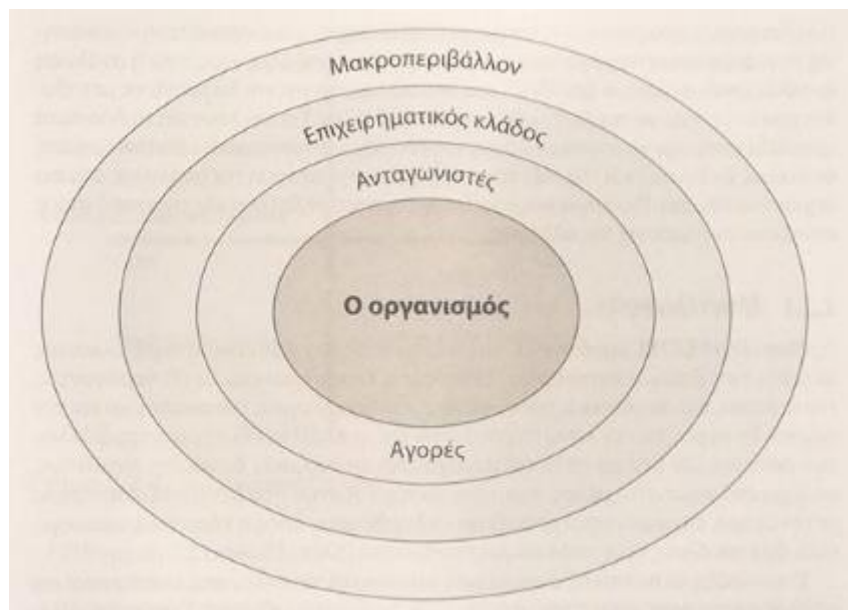
Διαδικτυακές Πηγές:

1. <https://www.ranch.gr/>
2. <https://www.mononews.gr/business/kiriakos-skouras-nea-project-ilopiounte-sto-the-ranch>



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα κατασκήνωσης, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται ένας οργανισμός για τη βιωσιμότητά του. Δημιουργεί τις ευκαιρίες και τονίζει τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναδειχθούν διάφορα μοντέλα ανάλυσης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να γίνουν περισσότερο κατανοητό το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.³⁸ Το διάγραμμα 5.1 παρουσιάζει τα διαδοχικά επίπεδα που εμφανίζονται στους οργανισμούς, στα οποία παρουσιάζονται τα μοντέλα που θα αναλυθούν στη συνέχεια.



Διάγραμμα 5.1.: Επίπεδα εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Πηγή: Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 57

³⁸ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική, σ. 56



5.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος – Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης

Μια επιχείρηση όταν πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική της, οφείλει αρχικά να μελετήσει και να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει πιθανούς κινδύνους και ευκαιρίες αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.³⁹

Η ανίχνευση περιβάλλοντος ουσιαστικά περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη μετάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον προς τα κεντρικά πρόσωπα μιας εταιρείας.

Όταν τα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινούν την ανίχνευση του περιβάλλοντος, χρειάζεται αρχικά να μελετήσουν τις μεταβλητές που υπάρχουν στο γενικευμένο (societal) περιβάλλον και στο άμεσο (task) περιβάλλον της. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά σχετίζονται με τις μακροχρόνιες αποφάσεις της. Στο διάγραμμα 5.2 παρουσιάζονται οι παράγοντες και είναι οι ακόλουθοι:

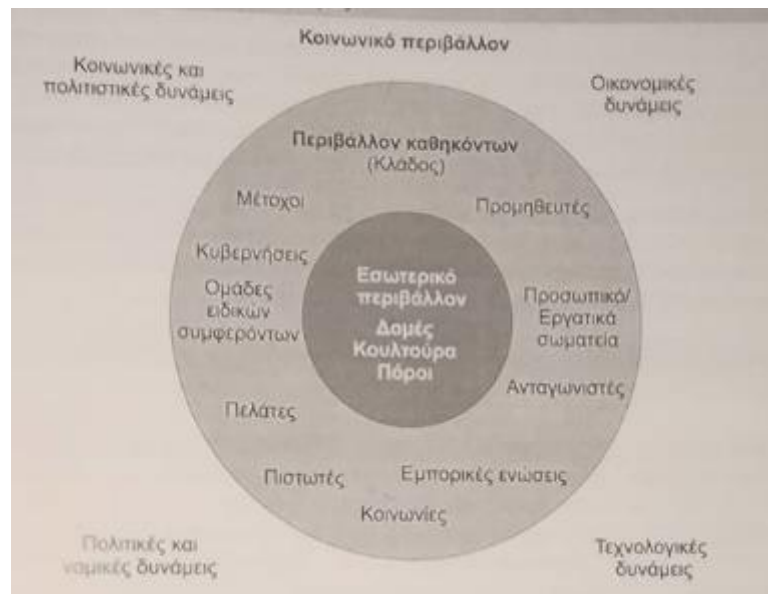
- Οι *οικονομικοί παράγοντες*: αναφέρονται στην ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών
- Οι *τεχνολογικοί παράγοντες*: δίνουν λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν
- Οι *πολιτικοί και νομικοί παράγοντες*: κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
- Οι *κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες*: αναφέρονται στις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το άμεσο περιβάλλον από την άλλη περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και με τη σειρά τους επηρεάζονται και εκείνα από αυτήν. Στις ομάδες αυτές συγκαταλέγονται ο κράτος, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι πελάτες, το προσωπικά και τα

³⁹ Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3Η Εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 54-55

σωματεία τους, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις.⁴⁰

Μπορεί επίσης, στο άμεσο περιβάλλον να περιλαμβάνεται και ο κλάδος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση⁴¹ Το πλήθος των δυνάμεων αυτών φανερώνει πως τόσο το γενικευμένο περιβάλλον όσο και το άμεσο θα πρέπει να παρακολουθείται, καθώς από τους παράγοντες αυτούς θα εξαρτηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης (διάγραμμα 5.2).



Διάγραμμα 5.2: Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Πηγή: Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3η Εκδ. Κλειδάριθμος, σ. 55

⁴⁰ Ο.π.

⁴¹ Ο.π.



5.2 Ανίχνευση Περιβάλλοντος Κλάδου

Το εξωτερικό περιβάλλον όπως τονίστηκε χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment) ή Μάκρο- περιβάλλον και στο Άμεσο περιβάλλον (Task Environment) ή Μίκρο Περιβάλλον ή αλλιώς Κλάδος. Ο κλάδος αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την εκάστοτε επιχείρηση. Είναι εμφανώς λοιπόν, πως το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει έμμεσα την επιχείρηση μέσω του άμεσου περιβάλλοντος.⁴²

Επομένως, ως κλάδος θεωρείται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Μέρος τώρα της ανάλυσης του κλάδου αποτελεί η εξέταση των διαφόρων παραγόντων ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter, λόγου χάρι:

- της διαπραγματευτικής δύναμης των Προμηθευτών
- του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών

Για να μπορέσει να υπάρξει η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος απαιτείται η χρησιμοποίησι κάποιων τεχνικών, μια λοιπόν από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναδείχθηκε από τον καθηγητή Michael Porter. Το υπόδειγμα αυτό μπορεί να το παρουσιαστεί στις μελέτες και ως «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry), πιο συχνά όμως εμφανίζεται ως «ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter». (διάγραμμα 5.3).⁴³

⁴² Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed., p. 113-114

⁴³ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, 7η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.82



Διάγραμμα 5.2: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press



5.2.1. Δομική Ανάλυση Κλάδου

Όπως τονίστηκε το κλαδικό περιβάλλον προσδιορίζεται από κάποιες ανταγωνιστικές δυνάμεις, τις οποίες παρουσίασε ο Porter και έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Σύμφωνα με την άποψη του μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για τον ανταγωνισμό που δημιουργείται μέσα στον κλάδο που αναπτύσσεται.⁴⁴ Το υπόδειγμα Porter λοιπόν, μελετάει και αποτυπώνει τον κλάδο.

Οι δυνάμεις στις οποίες αναφερόμαστε και αποτυπώθηκαν προηγουμένως είναι οι εξής:

1. Απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων
 - Παράγοντες που επηρεάζουν:
 - Οικονομίες κλίμακας
 - Απαιτήσεις σε κεφάλαια
 - Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
 - Διαφοροποίηση προϊόντος
 - Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
 - Νομικοί περιορισμοί και φραγμοί
 - Κόστος αλλαγής του πελάτη
 - Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
 - Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνολογική γνώση
2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
 - Παράγοντες που επηρεάζουν:
 - Μέγεθος των αγοραστών
 - Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης
 - Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
 - Χαρακτηριστικά του προϊόντος
 - Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

⁴⁴ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed., p. 113-114



- Παράγοντες που επηρεάζουν:
 - Αριθμός των προμηθευτών
 - Μέγεθος και σημασία του κλάδου για τους προμηθευτές
 - Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
 - Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα μπρός
- 4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
 - Παράγοντες που επηρεάζουν:
 - Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
 - Επίδραση της τιμής
 - Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα
- 5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων (συγκεκριμένα εδώ) κατασκευαστών
 - Παράγοντες που επηρεάζουν:
 - Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
 - Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
 - Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας
 - Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
 - Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
 - Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Αυτό που χαρακτηρίζει την καθεμία είναι το γεγονός πως καθορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού σε κάθε τομέα.⁴⁵ Επομένως, στη στρατηγική της κατασκευής θα πρέπει να ακολουθείται μία τακτική αποδυνάμωσης των απειλών που εμφανίζονται από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις.⁴⁶

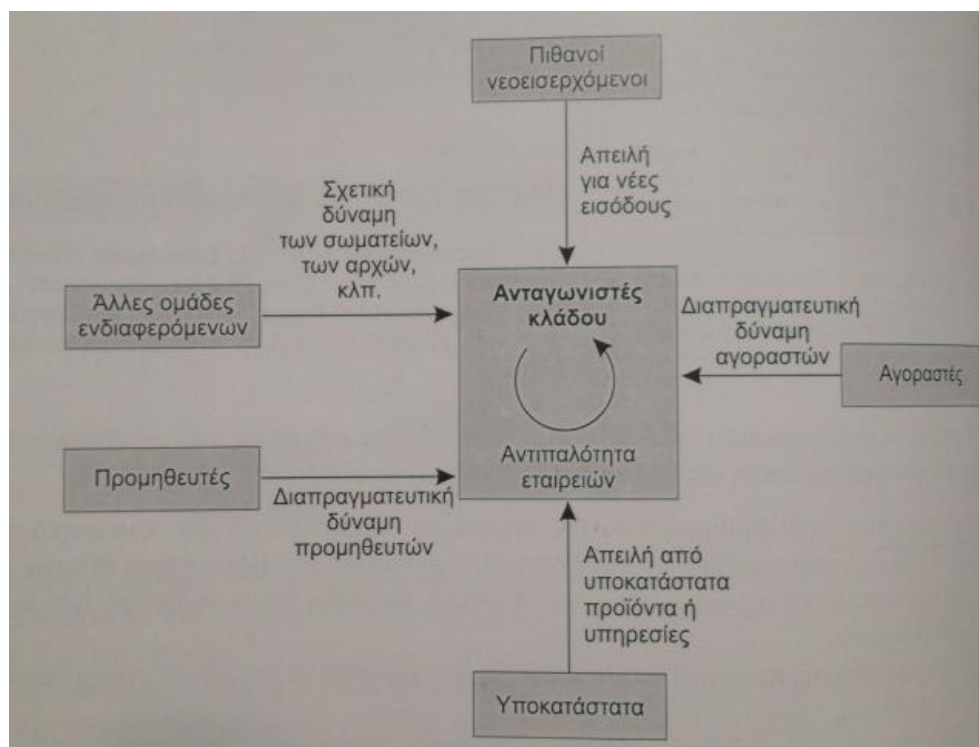
Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων παράγονται χρήσιμα συμπεράσματα που βοηθούν στο σχεδιασμό της στρατηγικής που καλείται να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να ξεπεράσει τους κινδύνους και να επιτύχει την κερδοφορία την οποία επιθυμεί. Μέσα λοιπόν, από την από την δομική ανάλυση του κλάδου μπορεί να επι-

⁴⁵ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.83-92

⁴⁶ Ιωαννίδου Ε., (2015),Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκευαστών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 38

τευχθεί η εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου και συγχρόνως να παρουσιάσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει.⁴⁷

Στη συνέχεια, (διάγραμμα 5.4), στις πέντε δυνάμεις που παρουσίασε ο Porter, προστίθεται ακόμη μία, οι “υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι”, η οποία τοποθετείται κατ’ επέκταση των υπόλοιπων δυνάμεων με σκοπό να γίνει αντιληπτό τη δύναμη που μπορεί να έχουν τοπικοί φορείς, αρχές ή άλλες ομάδες από το περιβάλλον καθηκόντων που ασκούν και αυτές με τη σειρά τους τις δικές τους πιέσεις στον κλάδο.⁴⁸



Διάγραμμα 5.4: Δυνάμεις που κατευθύνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου

Πηγή: Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3Η Εκδ. Κλειδάριθμος, σ. 62

Δεδομένου αυτού, για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανιχνεύσει τον κλάδο της θα πρέπει να αξιολογήσει κάθε μία από τις έξι πλέον δυνάμεις και να αντιληφθεί το ρό-

⁴⁷ Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, 7η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.83

⁴⁸ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed., p. 110



λο που διαδραματίζει η κάθε μία προκειμένου να επέλθει η υλοποίηση του σκοπού της. Επομένως, ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του υποδείγματος Porter, γίνεται κατανοητό πως ασχολούμαστε με τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση και όχι με την ίδια την επιχείρηση.

5.3 Στρατηγικές ομάδες

Οι στρατηγικές ομάδες (strategic groups) θεωρούνται υποσύνολα του κλάδου. Σε περιπτώσεις που ένας κλάδος είναι ανομοιογενής, όπως για παράδειγμα κλάδοι που περιλαμβάνουν μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, μελετάμε τον ανταγωνισμό με στρατηγικές ομάδες. Σε αυτές περιλαμβάνονται επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Η ύπαρξή τους βοηθάει ώστε να γίνεται καλύτερα αντιληπτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.⁴⁹

Για να παρουσιαστούν οι ομάδες θα πρέπει αρχικά να γίνει μία χαρτογράφηση. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της επιλογής δύο μεταβλητών, οι οποίες καταφέρνουν να διαφοροποιήσουν έναν κλάδο. Έτσι, τοποθετούμε στους δύο άξονες, οριζόντια και κάθετα, δύο μεταβλητές από τον κλάδο συγκεκριμένα τον κλάδο της κατασκήνωσης. Λόγου χάρις ο ένας άξονας θα μπορούσε να αντικατοπτρίζει τις τιμές και ο άλλος τις δραστηριότητες που παρέχουν κάποιες κατασκηνώσεις. Για παράδειγμα το The Ranch,⁵⁰ που δραστηριοποιείται και στον κλάδο της κατασκήνωσης που μας ενδιαφέρει, έχει ως κύριο θεματικό την Άγρια Δύση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκεί να σχετίζονται με αυτήν. Από την άλλη, η κατασκήνωση το Ξέγνοιαστο Μελίσι είναι μια παραθαλάσσια κατασκήνωση, η οποία από τη φύση της παρέχει στα παιδιά άλλου είδους δραστηριότητες.⁵¹ Ενώ δηλαδή, παρόλο που το “The Ranch” και το “Ξέγνοιαστο Μελίσι” είναι μέρος του ίδιου κλάδου των κατασκηνώσεων, έχουν διαφορετική αποστολή, διαφορετικούς στόχους και στρατηγικές, επομένως ανήκουν και σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες.

⁴⁹ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed., p. 115-116

⁵⁰ <https://ranch.gr/el>

⁵¹ <https://www.x-m.gr/el/kataskhnwsh/drasthriothtes-psyxagwgia>



Η διαδικασία αυτή θα συνεχιζόταν και με άλλες κατασκηνώσεις με τα εκάστοτε χαρακτηριστικά, και στη συνέχεια θα τις τοποθετούσαμε μέσα σε έναν κύκλο ομαδοποιώντας αυτές που έχουν κοινά στοιχεία. Η απεικόνιση των ομάδων θα γινόταν με ένα χαρακτηριστικό τίτλο που θα τις προσδιόριζε. Άλλα στοιχεία των κατασκηνώσεων όπως η ποιότητα κ.α., θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε πρόσθετα διαγράμματα. Επομένως, γίνεται φανερό πως οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες στα στρατηγικά στελέχη καθώς μέσω αυτών μπορούν μπορεί να επιτευχθεί η καλύτερη αντίληψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου.

5.4 Αξιολόγηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούμε και στο ρόλο που διαδραματίζει η αξιολόγησή του. Όταν αναφερόμαστε στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ουσιαστικά ανιχνεύουμε και αξιολογούμε τους διάφορους εξωτερικούς τομείς, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχειρησιακή επίδοση.⁵²

Υπάρχουν όμως, δύο κατηγορίες παραγόντων που καθορίζουν την πορεία και τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης, και αυτές δεν είναι άλλες από τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται. Ως ευκαιρίες νοούνται κάθε θετική εξωτερική περιβαλλοντική τάση, η οποία βελτιώνει την επίδοση της επιχείρησης και βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση. Από την άλλη η απειλή, αναφέρεται στις αρνητικές εξωτερικές τάσεις, οι οποίες εμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι δηλαδή καταστάσεις που διακινδυνεύουν την ικανότητα του οργανισμού να ευδοκιμεί και θέτει σε κίνδυνο την ανταγωνιστική του θέση μακροπρόθεσμα.⁵³

Σε αυτό το σημείο είναι που διακρίνεται ξεκάθαρα η βασική αρχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Μία επιχείρηση για να επιτύχει την αποστολή της χρειάζεται να διαμορφώσει μια στρατηγική, η οποία μέσα τις εξωτερικές ευκαιρίες θα αποκτά πλεονε-

⁵² Γεωργόπουλος Ν.(2014), Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις

Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed., p. 126-127

⁵³ Ο.π.



κτήματα, ενώ συγχρόνως θα προσπαθεί να αποφύγει τις απειλές και τους κινδύνους που θα εμφανίζονται.



Βιβλιογραφία

1. Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3Η Εκδ. Κλειδάριθμος
2. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική
3. Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed.
4. Γεωργόπουλος Ν.(2014), Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνα-τζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
5. Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα
6. Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου

Διαδικτυακές Πηγές:

1. <https://www.ranch.gr/>
2. <https://www.x-m.gr/el/kataskhnwsh/drasthriothtes-psyxagwgia>



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης όπως τονίστηκε, διακρίνεται σε εξωτερικό (μικρο – μακρο περιβάλλον) και σε εσωτερικό. Η διάκριση αυτή από μόνης καθιστά περίπλοκο το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Καθώς διάφορες δυνάμεις, στοιχεία και παράγοντες επηρεάζουν τη δράση μιας επιχείρησης. Έχοντας αναλύσει το εξωτερικό περιβάλλον, σε αυτή τη ενότητα θα κάνουμε λόγο για το εσωτερικό.

Όταν αναφερόμαστε στο εσωτερικό περιβάλλον, εννοούμε τα στοιχεία που συνθέτουν το μοτίβο των Δυνάμεων και των Αδυναμιών από τις οποίες αποτελείται αυτό. Αυτές, αντιστοίχως μπορούν να αποδώσουν τα εκάστοτε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχουν οι επιχειρήσεις, συγκεκριμένα εδώ οι κατασκηνώσεις έναντι των ανταγωνιστών τους.⁵⁴

Οι εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης θεωρούνται πως είναι⁵⁵:

- Η δομή της επιχείρησης
 - Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)
 - Επικοινωνία
 - Ροή Εργασίας/ Παραγωγής
- Η κουλτούρα της επιχείρησης
 - Πιστεύω
 - Προσδοκίες
 - Αξίες

Οι πόροι της επιχείρησης

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Διοικητικές Ικανότητες
- Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- Εγκαταστάσεις

⁵⁴ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναπτυχτή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 33

⁵⁵ Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7η, εκδ. Ε. Μπένου, σελ.134



- Know How

6.1 Βασική Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως δηλώνει και ο τίτλος, αναφέρεται στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Στις μικρές κατασκευασίες για παράδειγμα, η δομή είναι απλή και περιλαμβάνει τον ιδιοκτήτη (ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις) και τους υπαλλήλους. Στις μεγαλύτερες σε μέγεθος και συγχρόνως και σε απαιτήσεις, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία στις υπηρεσίες και η οργανωτική δομή είναι πιο περίπλοκη και συμπληρώνεται από τις λειτουργίες που ενυπάρχουν.⁵⁶

Έπειτα από τη μελέτη στο οργανόγραμμα του The Ranch, όπως παρουσιάστηκε στο διάγραμμα 3.1, γίνεται αντιληπτό πως οι υπηρεσίες που προσφέρει στο κοινό είναι πολλές και ποικίλες. Για αυτό και η οργανωτική του δομή είναι πιο σύνθετη ωστόσο, με την ορθή διάκριση των καθηκόντων και τη στρατηγική που έχει χαραχτεί επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι κάθε χρόνο ακόμα και εν καιρώ μεγάλης ύφεσης, η επιχείρηση εξαπλώνεται και οι υπηρεσίες που παρέχει αυξάνονται.

6.2 Κουλτούρα

Όταν αναφερόμαστε στην κουλτούρα της κατασκήνωσης κάνουμε λόγο για το σύνολο των προσδοκιών και των αξιών που γεννιούνται κατά την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό είναι που τη διακρίνει από τις άλλες και την καθιστά μοναδική. Οι αξίες και το όραμα του ιδρυτή εισχωρούν στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και επηρεάζει την εκάστοτε διοίκηση. Η κουλτούρα που υπάρχει δεν αλλάζει ανάλογα με τα μέλη της διοίκησης ή του προσωπικού, αλλά αντικατοπτρίζει τον ίδιο τον δημιουργό και τις αξίες που θέλησε να περάσει κατά την ίδρυση της επιχείρησης του. Ωστόσο αυτή διαμορφώνεται σε μεγάλο διάστημα και θα πρέπει να είναι συμβατή με την στρατηγικές που ακολουθούνται.⁵⁷

⁵⁶ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκευασίων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34

⁵⁷ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκευασίων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34



Συγκεκριμένα στο The Ranch, υπάρχουν κάποιες αξίες που διακρίνονται προβάλλονται σε κάθε περίπτωση δηλώνοντας με ξεκάθαρο τρόπο τον κύριο προσανατολισμό της κατασκήνωσης. Η ακεραιότητα, η αφοσίωση, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η ισότητα και η ευαισθησία είναι κάποιες μόνο από τις αρχές που προβάλλει και υποστηρίζει με τις δράσεις του.

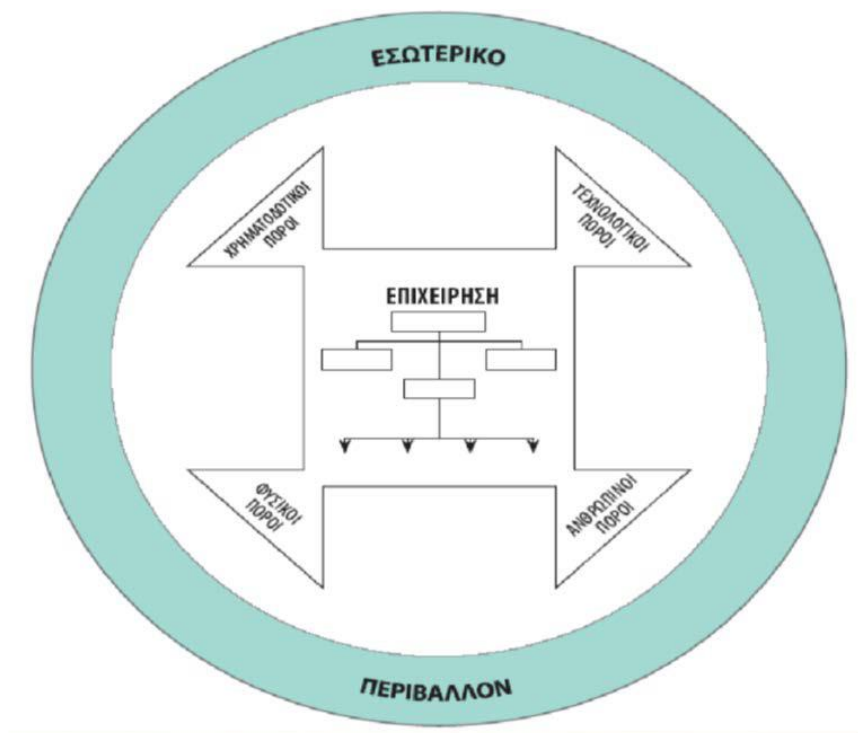
Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει αξίες αυτές αντικατοπτρίζονται ⁵⁸:

- ❖ Στην ακεραιότητα και την αφοσίωση του άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού.
- ❖ Στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη στη διαφορετικότητα και στις ικανότητες όλων των επισκεπτών και των συνεργατών τους.
- ❖ Στην ισότιμη και με ευαισθησία αντιμετώπιση των ευπαθών ομάδων.
- ❖ Στην κινητήριου δύναμη να γίνονται καλύτεροι έχοντας ως στόχο τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα.
- ❖ Στην αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας, καινοτομίας και ευφάνταστης ιδέας.
- ❖ Στην ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους επισκέπτες, συνεργάτες και προμηθευτές.
- ❖ Στη συνεχή επιδίωξη ενημέρωσης για περιβαλλοντικά ζητήματα.

⁵⁸ <https://ranch.gr/el>

6.3 Οι πόροι της επιχείρησης

Όταν αναφερόμαστε στους πόρους μιας επιχείρησης, κάνουμε λόγο για υλικούς, άυλους και ανθρώπινους. Οι πόροι προσδιορίζουν όλα τα στοιχεία, τις διαδικασίες, τις ικανότητες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και χρησιμοποιούνται με σκοπό να επιτευχθούν οι σκοποί της.⁵⁹ Στο διάγραμμα 6.1 παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με όλους τους πόρους που την επηρεάζουν.



Διάγραμμα 6.1: Οι πόροι μιας επιχείρησης, εσωτερικό περιβάλλον

Πηγή: Εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (αρχείο PowerPoint)

Δημήτρης Δρόσος, (2010-11)

Αν θα έπρεπε να διαχωρίσουμε τους πόρους, όπως διακρίνεται και στο διάγραμμα 6.1 θα τους κατατάσσαμε ως εξής:

- ❖ Χρηματοοικονομικοί: για να τεθεί σε λειτουργία το σχέδιο για την σύσταση μιας επιχείρησης χρειάζονται εκτός από τους άλλους πόρους, το κεφάλαιο. Αυτή είναι η κινητήριος δύναμη για να τεθεί σε εφαρμογή το σχέδιο για τη

⁵⁹ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2η, Εκδ. Κριτική. Σελ.118



λειτουργία και την ανάπτυξή της. Το κεφάλαιο είναι αναγκαίο για κάθε προσπάθεια και μπορεί είτε να το διαθέτει ήδη η επιχείρηση είτε να το λάβει από άλλο χρηματοδοτικό φορέα.

- ❖ Φυσικοί: αναφέρονται γενικά στην περιουσία της επιχείρησης. Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και ό,τι μπορεί να σχετίζεται με αυτά αναφέρονται στους φυσικούς πόρους. Στις κατασκηνώσεις, οι ιδιόκτητοι φυσικοί πόροι, αποτελούν τη βάση των επενδύσεων, όπως συνέβη και στο The Ranch.
- ❖ Τεχνολογικοί: αναφέρονται στα τεχνολογικά μέσα, που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις επενδύοντας στα σύγχρονα μέσα, και στη διαφήμιση μέσω των κοινωνικών δικτύων επιτυγχάνουν την εύκολη αναγνωσιμότητα και συγχρόνως βοηθούν στην εξέλιξή τους καθώς ακολουθούν το ρεύμα της εποχής. Συγκεκριμένα, το The Ranch έχει επενδύσει στη διαφήμιση όχι ιδιαιτέρως μέσω του κλασικού τύπου. Οι αρμόδιοι αφουγκράζονται τις τάσεις της εποχής και επιδιώκουν με μια πλήρως εκσυγχρονισμένη ιστοσελίδα, να διαφημίζονται στα πιο διάσημα δίκτυα και να βρίσκονται συχνά στο οπτικό πεδίο των ενδιαφερόμενων.
- ❖ Ανθρώπινοι: μπορεί να αναφέρονται τελευταίοι, ωστόσο αυτό δεν αναιρεί ούτε μειώνει το ρόλο που διαδραματίζουν. Η ποιότητα των στελεχών μιας επιχείρησης δηλώνει και την ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφερθούν στον πελάτη και κατ' επέκταση την ικανοποίηση που θα λάβει.⁶⁰ Ειδικά όταν αναφερόμαστε σε κατασκηνώσεις από τη στιγμή που απευθυνόμαστε σε παιδιά χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του προσωπικού μιας και οι γνώσεις, ο επαγγελματισμός, η ικανότητα προσαρμοστικότητας καθώς και η εμπειρία αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην επιλογή του προσωπικού.

⁶⁰ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34



Βιβλιογραφία

3. Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3Η Εκδ. Κλειδάριθμος
4. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική
5. Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed.
6. Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκευών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράματα και Βοηθήματα
7. Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου

Διαδικτυακές Πηγές:

1. <https://www.ranch.gr/>



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ

7.1 Ανάλυση Διαμόρφωσης Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Όπως τονίστηκε, η διαμόρφωση της στρατηγικής εμφανίζεται και καθίσταται αναγκαία σε μια επιχείρηση καθώς ο ρόλος της είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Διότι καλείται να διαχειριστεί τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος μέσα από το πρίσμα των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης.⁶¹ Έτσι, συμβαίνει και με την κατασκήνωση.

Η δημιουργία ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού της επιχείρησης που αναλαμβάνει αυτή τη διαχείριση και η οποία καθορίζεται μέσα από το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα και έχουν σκοπό τη δημιουργία ή το καθορισμό των στρατηγικών είναι αυτό που επιδιώκεται στο The Ranch. Η διαμόρφωση εστιάζεται κυρίως στο περιεχόμενο των στρατηγικών που ακολουθούνται και περιλαμβάνει τα εξής:

I. Αποστολή (mission)

Η πρόταση αποστολής κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική γιατί ουσιαστικά φανερώνει, ή καλύτερα χαράσσει τη πορεία της επιχείρησης. Παρουσιάζοντας τον επιδιωκόμενο στόχο των στελεχών, δίνεται στα μέλη της επιχείρησης κατευθυντήριες γραμμές για το που πρέπει να κινηθούν. Επίσης, οριοθετεί συγχρόνως τους επιχειρηματικούς σκοπούς και τις στρατηγικές.

Το The Ranch ανήκει στο κατασκηνωτικό κλάδο και η εταιρική αποστολή συμβαδίζει με το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η αποστολή της, είναι ξεκάθαρη, ο ιδρυτής του κατέστησε σαφές από την αρχή ότι θέλει να προσφέρει στο τόπο του ένα έργο το οποίο θα μείνει. Δεν τον ενδιέφερε μόνο να εγκατασταθεί στον κλάδο της κατασκήνωσης, ήθελε να είναι καινοτόμος. Να προσφέρει υπηρεσίες και να διακριθεί για αυτές, δίνοντας στο χώρο το δικό του στίγμα. Μια κατασκήνωση με θεματική την άγρια δύση δεν υφίσταται πουθενά αλλού. Αυτό όμως, αντί να τον εφesuχάζει του δημιουργεί την επιθυμία να αναπτύξει το έργο του, να αυξήσει τις εκτάσεις και κατά συνέπεια την κατασκήνωση με τις δραστηριότητες της. Επομένως, το

⁶¹ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed, p. 17.



The Ranch, αποτελεί μια κατασκήνωση, η οποία απευθύνεται σε παιδιά από 6- 16 ετών και έχει ως σημείο υπεροχής την θεματική του. Η Άγρια Δύση αποτελεί ως κεντρικό θέμα της κατασκήνωσης τη διακρίνει σε σχέση με τις ανταγωνιστικές κατασκηνώσεις τόσο στις γύρω περιοχές όσο και στις πιο μακρινές. Επιπλέον, θα μπορούσε κανείς να πει πως στη συνεισφορά ανήκει η ασφάλεια που παρέχει στους γονείς ότι τα παιδιά τους θα βρίσκονται σε ένα χώρο ασφαλές και ελεγχόμενο. Ειδικά, μέσα από το καταρτισμένο προσωπικό που προσλαμβάνει και λόγω των υψηλών ποιοτικά υποδομών της, εμπνέει στους γονείς την απαραίτητη εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να την επιλέξουν για τα παιδιά τους.

II. Αντικείμενοι Σκοποί (objectives)

Στους σκοπούς είδαμε, πως κάνουμε λόγο για τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Απατούνται τα ερωτήματα τι πρέπει να πραγματοποιηθούν και ως πότε. Βέβαια, υπάρχει πιθανότητα σε αρκετές περιπτώσεις επιχειρήσεων οι σκοποί να μην έχουν διατυπωθεί ή να μην έχουν τεθεί σαφές. Έχουμε από την μία, τον στόχο μια γενικευμένη πρόθεση της επιχείρησης χωρίς προσδιορισμένο αποτέλεσμα.⁶² Στον τομέα της κατασκήνωσης, οι αντικειμενικοί σκοποί αφορούν την αύξηση του κατασκηνωτών κάθε χρόνο. Από την άλλη έχουμε τον σκοπό, που σύμφωνα με τον ορισμό που παραθέσαμε προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το διάστημα το χρονικό που απαιτείται για την εκπλήρωσή του. Για παράδειγμα στην κατασκήνωση μέσα στην επόμενη ζετία, να επέλθει αύξηση των πελατών της τάξεως του 10%.

III. Στρατηγικές (Strategy)

Η στρατηγική μιας κατασκήνωσης, ουσιαστικά είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί της.⁶³ Πρέπει να είναι σαφείς, δηλαδή, να είναι ξεκάθαρη η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Μπορεί αυτές να είναι σιωπηρές δηλαδή, μπορεί επισήμως να μην αναγνωρίζεται αλλά να παρατηρείται μέσα από τις κινήσεις της επιχείρησης.⁶⁴ Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα οι στρατηγικές, οι οποίες ακολουθούνται από την συγκεκριμένη κατασκήνωση.

⁶² Σαρσέντης Β. Ν., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β' Εκδ., Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, σελ.29

⁶³ Ο.π. σελ.31

⁶⁴ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34

IV. Πολιτικές (Policies)

Οι πολιτικές που ακολουθούνται από τις κατασκηνώσεις ουσιαστικά εξασφαλίζουν ότι η πορεία αυτών και των υπαλλήλων τους βαδίζει στα χνάρια που έχει χαραχτεί από την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της εκάστοτε μονάδας. Οι πολιτικές ουσιαστικά δίνουν τη δυνατότητα να περάσει η επιχείρηση από τη διαμόρφωση της στρατηγικής της στην υλοποίηση του προγράμματός της.⁶⁵

Στο παρακάτω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό πως δρα το εξωτερικό (μίκρο και μακρο) και το εσωτερικό περιβάλλον που αναλύσαμε προηγουμένως. Διακρίνονται τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και φανερώνεται η διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.



Διάγραμμα 7.1: Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πηγή: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική (αρχείο PowerPoint), Νάνσυ Μπουραντά, (2015)

⁶⁵ Σαρσέντης Β. Ν., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β' Εκδ., Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 31



7.2 SWOT Ανάλυση

Συχνά μπορεί να συναντήσουμε τη διαμόρφωση της στρατηγικής και ως στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροχρόνιος σχεδιασμός, ο οποίος αφορά την υλοποίηση της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών που ακολουθούνται από μία επιχείρηση.⁶⁶ Αρχικά ξεκινά με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, αναδεικνύοντας τα εσωτερικά δυνατά σημεία και τις εξωτερικές ευκαιρίες, ενώ προσπαθεί να ξεπεράσει τα εσωτερικά αδύναμα σημεία και τις εξωτερικές απειλές.

Η έκθεση περιλαμβάνει:

- Τα δυνατά σημεία (strengths), τα οποία καλείται να αναπτύξει.
- Τα αδύναμα σημεία (weaknesses), τα οποία θα πρέπει να υπερκεράσει.
- Τις ευκαιρίες (opportunities) που μπορεί να εκμεταλλευτεί.
- Τις απειλές (threats) που ενδέχεται να εμφανιστούν στο μέλλον.

Οι στρατηγικοί επομένως, παράγοντες είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats). Όσο περνάει ο καιρός η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία της επιχειρησιακής ανάλυσης. Ουσιαστικά αυτό που κάνει είναι να παραθέτει και να συνδυάζει τις επιδράσεις των δυνατών και των αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ωστόσο, για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη να είναι αντικειμενικά.⁶⁷

Όπως είδαμε η SWOT ανάλυση είναι μία απλή μέθοδος, σύμφωνα με την οποία μια κατασκήνωση μπορεί να καταγράψει τα αποτελέσματα της μελέτης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Σε μία κατασκήνωση οι κυριότεροι τομείς τώρα που πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν σε SWOT ανάλυση θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι οι εξής:

- οι εγκαταστάσεις,

⁶⁶ Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed, p. 177.

⁶⁷ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34



- οι οικονομικοί πόροι,
- ο εξοπλισμός,
- τα στελέχη,
- η ποιότητα των δραστηριοτήτων, των υπηρεσιών ή των προϊόντων,
- η αποτελεσματικότητα της διοίκησης,
- το πλάνο μάρκετινγκ,
- το προφίλ των πελατών,
- ο ανταγωνισμός,
- οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης,
- οι προμηθευτές,
- τα τεχνολογικά ζητήματα,
- τα χαρακτηριστικά της περιοχής, και
- οι σχέσεις με διάφορους τοπικούς φορείς.⁶⁸

Φυσικά δεν είναι μόνο αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο κρίνονται ως βασικοί, οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν σε δυνάμεις και αδυναμίες, και σε ευκαιρίες και απειλές. Στο παράδειγμα της κατασκήνωσης παρουσιάζεται στη συνέχεια, μια ανάλυση η οποία παραθέτει τα βασικά στοιχεία των ευκαιριών και των κινδύνων που ελλοχεύουν κατά τη διάρκεια επίτευξης του σκοπού της επιχείρησης. Η ανάλυση της κατάστασης στοχεύει στην εύρεση μια στρατηγικής εναρμόνισης των στοιχείων που παρατίθεται ξεπερνώντας τις δυσκολίες και τους κινδύνους που τυχόν μπορεί να εμφανιστούν.

⁶⁸ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 34



Δυνατά Σημεία	Απειλές
<ul style="list-style-type: none">• Έμπειρο προσωπικό,• Ελκυστικές εγκαταστάσεις,<ul style="list-style-type: none">• Καλή φήμη,• Καλή γνώση των πελατών<ul style="list-style-type: none">• Ανταγωνιστικές τιμές• Κοπο πλano μάρκετινγκ• Καλή γνώση των υπηρεσιών• Υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη νέων κρατικών κατασκηνώσεων<ul style="list-style-type: none">• Οικονομική ύφεση• Χρηματοδότηση από το ασφαλιστικό ταμείο• Μόλυνση της θάλασσας / προβλήματα στον βιολογικό καθαρισμό<ul style="list-style-type: none">• Πυρκαγιές• Τεχνολογία (χρήση κινητών τηλεφώνων)
Αδύνατα Σημεία	Ευκαιρίες
<ul style="list-style-type: none">• Ρευστότητα• Περιορισμένη ανανέωση δραστηριοτήτων αναψυχής• Μακρινή απόσταση από τη θάλασσα• Έλλειψη δημοσίων σχέσεων με τοπικούς φορείς	<ul style="list-style-type: none">• Συνεργασία με ιδιωτικό σχολείο• Συνεργασία με αθλητικούς συλλόγους<ul style="list-style-type: none">• Κοινωνικές αλληγοές• Αποχώρηση ανταγωνιστή στην ίδια περιοχή• Επέκταση εγκαταστάσεων• Συνεργασία με φορείς του εξωτερικού

Διάγραμμα 7.2: SWOT ανάλυση στην κατασκήνωση του The Ranch

Στο διάγραμμα 7.2 παρουσιάζεται η SWOT ανάλυση του The Ranch. Ένα από τα πρώτα στοιχεία που παρουσιάζονται στα δυνατά της σημεία, θεωρείται η καλή φήμη που έχει αποκτήσει και η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές τιμές την καθιστούν ως πρώτο προορισμό για κατασκηνώσεις στην ευρύτερη περιοχή. Επιπλέον, στα πλεονεκτήματα ανήκει και το γεγονός πως το μάρκετινγκ κάθε φορά στηρίζεται σε κάποιο καλό πλano, το οποίο έχει μελετηθεί για αρκετό διάστημα. Οι ευκαιρίες που τις δίνονται μέσω των δυνατών συνεργασιών που κάνει με φορείς και ασφαλιστικά ταμεία παρέχουν τη δυνατότητα σε όλο και περισσότερα παιδιά να λάβουν μέρος στη κατασκηνωτική περίοδο του The Ranch. Συγχρόνως, το γεγονός πως στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια διάφορα σωματεία και αθλητικοί σύλλογοι έχουν αναπτυχθεί περαιτέρω, δίνει την ευκαιρία στην κατασκηνωτική μονάδα να αυξήσει τις μελλοντικές συνεργασίες. Επιπρόσθετα, το ότι πραγματοποιείται επέκταση των εγκαταστάσεων της Κατασκήνωσης φανερώνει την ύπαρξη νέων ευκαιριών για μελλοντικές επενδύσεις.



Στα αδύνατα σημεία, ανήκει η ρευστότητα, λόγω το ότι οι αποπληρωμές από τους φορείς πραγματοποιούνται έπειτα από έξι με επτά μήνες, ενώ στους κινδύνους η παρατεταμένη οικονομική ύφεση της χώρας μας δημιουργεί προβλήματα. Ένας ακόμα παράγοντας είναι και το φυσικό περιβάλλον το οποίο κάθε καλοκαίρι βρίσκεται σε κίνδυνο λόγω πυρκαγιών. Αν και έχουν παρθεί τα κατάλληλα μέτρα στη κατασκήνωση σε περίπτωση πυρκαγιάς, δεν μπορεί να υπάρξει έλεγχος των γύρω περιοχών από το προσωπικό της κατασκήνωσης, γιατί δεν ανήκει στις αρμοδιότητές του. Είναι έργο των αρμόδιων φορέων και πολλές φορές τα μέτρα πρόληψης δεν αρκούν. Καθώς με την κλιματική αλλαγή, οι αέριδες που πιάνουν στην περιοχή μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα.

7.3 Επιλογή - Υλοποίηση Στρατηγικών της κατασκήνωσης

Έχοντας παρουσιάσει την ανάλυση μιας στρατηγικής καθορίζοντας τους σκοπούς και την αποστολή μιας κατασκήνωσης, και έχοντας παρουσιάσει την SWOT ανάλυση κάνουμε ιδιαίτερη μνεία στη στρατηγική που καλείται μια κατασκήνωση να ακολουθήσει. Σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι κατασκηνώσεις για να επιβιώσουν πρέπει να μην μένουν στάσιμες και να ακολουθούν τις επιταγές της εποχής. Με βάση αυτή τη σκέψη, οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθεί το The Ranch τοποθετούνται σε αυτό το μοτίβο.

Η στρατηγική που ακολουθεί το The Ranch τάσσεται στην επιχειρηματική ή ανταγωνιστική με βάση τη διαφοροποίηση. Ενώ, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχειρηματική στρατηγική, θέτει την ανάπτυξη της κατασκήνωσης ανταγωνιστική στην αγορά. Διότι, η ουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Για να μπορέσει λοιπόν, η κατασκήνωση να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού χρειάστηκε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, το The Ranch διαφοροποιήθηκε από τις υπόλοιπες κατασκηνώσεις προσφέροντας στο κοινό μία κατασκήνωση με θεματική την Άγρια Δύση.



Αξίζει να σημειωθεί πως στο The Ranch,⁶⁹ μέχρι στιγμής δεν έχει υπάρξει ανάγκη για στρατηγική άμυνας, καθώς αυτή παρατηρείται όταν υπάρχει αισθητή μείωση του κέρδους και απαιτείται η αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων που προκύπτουν από αυτό. Ενώ, και οι στρατηγικές σταθεροποίησης παρατηρήθηκαν μόνο μια φορά από την αρχή της λειτουργίας της κατασκήνωσης. Κατά τη διάρκεια εμφάνισης της κρίσης, που οι ισορροπίες στην κοινωνία ήταν εύθραυστες και οι πελάτες ήταν διστακτικοί, η κατασκήνωση χρειάστηκε να θεμελιώσει τη θέση της στην αγορά, ακολουθώντας τη στρατηγική των προσεκτικών βημάτων. Μέχρι στιγμής η στρατηγική πορεία της κατασκήνωσης, έχει δείξει πως λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση της και ο ιδρυτής της έχει καταφέρει με την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις να επιτυγχάνει συνεχώς την ανάπτυξη της επιχείρησής του, διατηρώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των άλλων κατασκηνώσεων.

7.4 Επιλογή ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Η επιλογή μιας στρατηγικής από μια κατασκήνωση εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε μιας και μπορεί να υπάρξει και συνδυασμός στρατηγικών, όπως συνέβη και με την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Σύμφωνα με τον Porter η ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει, υπέρ μιας επιχείρησης πετυχαίνοντας καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές της.⁷⁰ Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από μία κατασκήνωση, με σκοπό να διατηρήσουν το όποιο τυχόν πλεονέκτημα έχουν έναντι των ανταγωνιστών είναι:

➤ Ηγεσία κόστους (cost leadership):

Αυτό παρατηρείται όταν στόχος της κατασκήνωσης, είναι να έχει οικονομικότερα πακέτα από τους αντιπάλους της. Με τη στρατηγική χαμηλότερου κόστους, επιτυγχάνει μια επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο το αρνητικό σε αυτό είναι πως για να επιτευχθεί αυτό μπορεί να μειωθούν οι υπηρεσίες που προσφέρει ή να μειώσει τους μισθούς των υπαλλήλων της. Σε αυτό το προβληματισμό το The Ranch, έχει βρει τη λύσει κλείνοντας συμφέρουσες συμφωνίες με τα Ταμεία και την συνερ-

⁶⁹ Συνέντευξη με μέλος της διοικήσεως

⁷⁰ Porter M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, p.34-41



γαζόμενη τράπεζα που δίνει τη δυνατότητα σε οικονομικά ασθενέστερες οικογένειες να στείλουν τα παιδιά της στην κατασκήνωση χωρίς να έχουν μειωθεί οι ανέσεις που θα λάβουν.

➤ Διαφοροποίηση (differentiation):

Η στρατηγική αυτή, έχει την ικανότητα να προσφέρει μοναδικές υπηρεσίες ή προϊόντα σε αυξημένη τιμή από τους ανταγωνιστές, όμως λόγω της διαφορετικότητας της ποιότητας που προσφέρει οι πελάτες την επιλέγουν.⁷¹ Όταν ιδρύθηκε η κατασκήνωση ήταν ένα μεгалόπνοο σχέδιο και αρχικά οι τιμές του ήταν αυξημένες για να μπορέσει να διατηρηθεί “The Ranch” στο επίπεδο και την ποιότητά που ήθελαν, ο κόσμος ωστόσο το επέλεγε γιατί του προσέφερε κάτι μοναδικό την επαφή με άλογα και την ιδέα της Άγριας Δύσης.

➤ Εστίαση(focus):

Ενώ η στρατηγική κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, γενικά για του ενδιαφερόμενους της κατασκήνωσης. Η διαφοροποίηση, βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Εστιάζει λοιπόν, να προσελκύσει συγκεκριμένο πελατολόγιο.⁷² Το The Ranch, θα μπορούσε να ειπωθεί πως όλη τη χρονιά με τις δράσεις του χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική, όμως κατά την κατασκηνωτική περίοδο δεν εστιάζει μόνο σε ένα κοινό. Οι δυνατότητες που προσφέρει είναι ποικίλες και μπορούν να ικανοποιήσουν διαφορετικές προσωπικότητες.

Σήμερα, η κατασκήνωση του The Ranch ακολουθεί μια στρατηγική με βάση τη διαφοροποίηση το οποίο, όπως αποδεικνύεται από την αύξηση των πελατών είχε θετικό αποτέλεσμα μιας και το The Ranch κατατάσσεται στην πετυχημένες κατασκηνώσεις. Σκοπός τους είναι να επιτύχουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη κάλυψη στην κατασκηνωτικής αγοράς για να υπάρξει η εδραίωση της μονάδας, εφαρμόζοντας στρατηγικές χαμηλού με σκοπό την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι αντιπάλων της. Επιπλέον, ακολουθούν τις νέες τάσεις και την τεχνολογική πρόοδο και προσπαθούν να προσφέρουν βελτιωμένες υπηρεσίες, προωθώντας καινοτομίες χωρίς

⁷¹ Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκηνώσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 51

⁷² Ο.π.



να χάνεται ούτε η ποιότητα τους, ούτε η ευρύτερη θεματική που σχετίζεται με την Άγρια Δύση.

7.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος των Στρατηγικών

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης είχε καταστήσει σαφές το σκοπό της μονάδας. Επιδίωξε να παραδώσει στο τόπο του ένα έργο το οποίο θα έμενε. Η δημιουργία μιας θεματικής κατασκήνωσης που θα έφερνε παιδιά από της γύρω και όχι μόνο περιοχές, παρέχοντας υψηλή ποιότητα και ποικιλία δραστηριοτήτων έθετε το μοτίβο στο οποίο θα δραστηριοποιούταν.

Η διαμόρφωσή της στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική με την υλοποίησή της, αρχικά μελέτησε του ανταγωνιστές με σκοπό να βρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούσε να προβάλλει για να διακριθεί. Και ενώ χαρακτηρίζεται από αυτοδύναμη στρατηγική, τα τελευταία χρόνια με κατάλληλες συνεργασίες έχει καταφέρει όχι μόνο να παραμείνει στο επίπεδο που ήταν αλλά να διακριθεί. Οι δύο τελευταίες μάλιστα, συνεργασίες, δείχνουν πως ανοίγουν δρόμο και σε ένα πιο απαιτητικό κοινό. Το ένα είναι «Los geht's mit Deutsch !!! - Βιωματική Γερμανική γλωσσική κατασκήνωση», το οποίο για πρώτη φορά λαμβάνει χώρα στην κατασκήνωση και έχει σκοπό την επαφή των παιδιών με μία ξένη γλώσσα μέσα από πρωτότυπα παιχνίδια και Workshops.⁷³

Μία ακόμα συνεργασία που κατάφερε να επιτύχει είναι και η συμμετοχή στο πρόγραμμα «Sun & Wild Fun S.T.E.A.M. & Robotics International Camp». Μέσω αυτού του προγράμματος, η κατασκήνωση εντάσσεται στις μετρημένες κατασκηνώσεις που δίνουν τη δυνατότητα σε παιδιά από όλες τις περιοχές της Ελλάδας, αλλά και από χώρες του εξωτερικού να λάβουν μέρος σε προγράμματα που αφορούν την εξοικείωση τους με την επιστήμη, τον προγραμματισμό την τεχνολογία, την ρομποτική αλλά και την τέχνη.⁷⁴ Είναι ένα πρωτοπόρο πρόγραμμα, το οποίο έπειτα από μελέτη θέλησε η διεύθυνση του The Ranch, να το προσαρτήσει στα κατασκηνωτικά της προγράμματα.

⁷³<https://ranch.gr/el/genikes-plirofories-gia-tin-kataskinosi>

⁷⁴<https://eduact.org/kataskinosi/>



Αξιολογώντας τις στρατηγικές της επιχείρησης, γίνεται αντιληπτό ότι δεν εφησυχάζεται η διοίκηση παρά τα θετικά αποτελέσματα. Το γεγονός ότι το The Ranch για ακόμη μία χρονιά έχει πληρότητα, δείχνει ότι οι πολιτικές και οι συνεργασίες που ακολουθούνται φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Επομένως, όσον αφορά τα ζητήματα που προκύπτουν για την αύξηση του πελατολογίου, η στρατηγική που έχει χαραχτεί μέσα από καινούργιες συνεργασίες δείχνει να αποδίδει. Η συνολική επίδοση θα μπορέσει όμως, να μετρηθεί κατά το τέλος της φετινής κατασκηνωτικής περιόδου όπου τα καλώς και κακώς κείμενα έχουν καταγραφεί και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θα μπορέσουν να ελέγξουν κατά πόσο η πραγματική επίδοση πλησίασε τα αρχικά πρότυπα.

Όσον αφορά για τη- μελλοντική στρατηγική της επιχείρησης, σκοπός της είναι να εδραιωθεί η στρατηγική διαφοροποίηση της. Το δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της έγκειται στις παροχές που προσφέρει σε ένα περιβάλλον με θεματική την Άγρια Δύση. Σε αυτό σκοπεύει να επενδύσει και στο μέλλον, ώστε όταν κάποιος αναφέρεται σε θεματικές κατασκηνώσεις, η σκέψη του να πηγαίνει απευθείας πρώτα στο The Ranch.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη συγκεκριμένη εργασία αναφερθήκαμε στο στρατηγικό μανάτζμεντ μιας ελληνικής κατασκήνωσης, έχοντας ως μελέτη περίπτωσης το The Ranch, του Σοφικού, το οποίο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες ανήκει στο κατασκηνωτικό κλάδο. Μελετώντας την οργάνωση της κατασκήνωσης, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές που ακολουθεί από την έναρξη της λειτουργίας της είναι μεθοδευμένες για την επίτευξη των σκοπών της. Άλλωστε μόνο τυχαίο δεν είναι ότι τόσο στα χρόνια της κρίσης, όσο και στα χρόνια της ύφεσης τα έργα υποδομής αυξήθηκαν. Καθώς οι ανάγκες αυξήθηκαν και ο επιχειρηματικός κίνδυνος του ιδρυτή απέδωσε.

Το όνειρο του ιδρυτή να δημιουργήσει μία μονάδα στον τόπο του, η οποία θα πρωταγωνιστεί στον κατασκηνωτικό κλάδο, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και πρωτότυπες δραστηριότητες σε σύγχρονες οικολογικές εγκαταστάσεις άθλησης και διαμονής και μέσα σε ένα ασφαλές μέρος, επετεύχθη. Ανταγωνισμός βέβαια, όπως είναι φυσικό υπάρχει και σε κοντινή απόσταση από την κατασκήνωση μιας και η γύρω περιοχή ενδείκνυται για τέτοιες εγκαταστάσεις. Όμως, το γεγονός ότι παρέχει ιδιαίτερες και πρωτότυπες υπηρεσίες, και έχει κάνει συμφέρουσες συμφωνίες με τα ασφαλιστικά ταμεία, δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες. Επιπλέον, η φήμη που έχει αποκτήσει ως θεματικό πάρκο Άγριας Δύσης, την κατατάσσει στους δημοφιλείς κατασκηνωτικούς προορισμούς.

Ωστόσο, το γεγονός ότι συνεχίζει και βρίσκεται σε αναπτυξιακή πορεία δεν θα πρέπει να εφησυχάζει τα μέλη της, καθώς ο κίνδυνος πάντα ελλοχεύει. Θα πρέπει να συνεχίσει να αντιλαμβάνεται η διοίκηση ότι ανάγκες αλλάζουν και οι απαιτήσεις μεγαλώνουν, συγχρόνως όμως και το κόστος. Σε αυτό το σημείο βρίσκεται το μεγαλύτερο στοίχημα της επιχείρησης, το πώς θα συνεχίσει να παρέχει την αυξημένη ποιότητα των υπηρεσιών της χωρίς να αυξάνονται, οι τιμές της.

Παρόλα αυτά, μέχρι στιγμής λόγω του ανταγωνιστού πλεονεκτήματος που έχει και το γεγονός πως ο κατασκηνωτικός κλάδος είναι και θα παραμείνει δημοφιλής στις οικογένειες, η κατασκήνωση του The Ranch θα συνεχίσει να πρωταγωνιστεί στο κλάδο. Το γεγονός μάλιστα ότι στα μελλοντικά άμεσα σχέδια είναι να γίνουν επεκτάσεις,



χτίζοντας νέα καταλύματα και δημιουργώντας έξτρα κοινόχρηστους χώρους, αποδεικνύει πως οι ανάγκες και η ζήτηση συνεχώς αυξάνεται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το προσωπικό, συμβάλλοντας έτσι και στη μείωση της ανεργίας έστω και εποχιακά.



Βιβλιογραφία

1. Grant R. M., Jordan J., (2015), Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής, 2η , Εκδ. Κλειδάριθμος
2. Porter M., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press,
3. Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed, p. **ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΙ Η ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ 2018**
4. Γεωργόπουλος Ν, (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
5. Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ μάρκετινγκ και αναψυχή κατασκευασμένων , Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα,
6. Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7η, εκδ. Ε. Μπένου,
7. Σαρσέντης Β. Ν., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β' Εκδ., Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα
8. Συνέντευξη με μέλος της διοικήσεως

Διαδικτυακές Πηγές:

1. <https://ranch.gr/el/genikes-plirofories-gia-tin-kataskinosi>
2. <https://eduact.org/kataskinosi/>

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andrews K., (1971), The concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin.
2. Ansoff I., (1985), Corporate Strategy, London Penguin
3. Besai A.B., (2000), Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision, 38,1
4. Chandler Al., (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press
5. Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., (1982), The Four Phases of Strategic Management, Journal of Business Strategy
6. Grant R. M., Jordan J., (2015), Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής, 2^η, Εκδ. Κλειδάριθμος
7. Hunger D. J., Wheelen T.L., (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, 3^η Εκδ. Κλειδάριθμος
8. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2^η, Εκδ. Κριτική,
9. Porter M., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press
10. Porter M., (1996), What is Strategy? Harvard Business Review, Nov. – Dec.
11. Wheelen T., Hunger D., (2012), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th ed.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αλεξανδρίδης Αν., (Παρουσίαση μαθήματος,) Επιχειρηματικά Σχέδια, Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ενότητα 6η , Κοζάνη, 2015
2. Γεωργόπουλος Ν. Β., (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Μπένου Γ.
3. Γεωργόπουλος Ν.(2014), Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων, Στρατηγικό Μάνα-τζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
4. Ιωαννίδου Ε., (2015), Μάνατζμεντ Μάρκετινγκ & Αναψυχή Κατασκηνώσεων, Αθήνα, ΣΕΑΒ
5. Παπαδάκης Β.,(2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, 7^η, εκδ. Ε. Μπένου
6. Σαρσέντης Β. Ν., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β' Εκδ., Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <https://eduact.org/kataskinosi/>
2. <https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php>
3. <https://www.mononews.gr/business/kiriakos-skouras-nea-project-ilopiounte-sto-the-ranch>
4. <https://www.ranch.gr/>
5. <https://www.x-m.gr/el/kataskhnwsh/drasthriothtes-psyxagwgia>



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1^ο

Στο πρώτο παράρτημα, όπως θα παρατηρηθεί παρουσιάζονται κάποιες ενδεικτικές φωτογραφίες του χώρου της συγκεκριμένης κατασκήνωσης. Οι φωτογραφίες αυτές αναφέρονται στην χρονική περίοδο από την αρχή της έναρξης των εργασιών οικοδομής του 2000 έως και σήμερα.



Εικόνα 1.
Έτος 2000 : Φωτογραφίες από την έναρξη Εργασιών Οικοδόμησης, υλοποίηση 3.000τ.μ.



Εικόνα 2.
Έτος 2019: Σημερινή εικόνα κατασκήνωσης μέσω λήψης drone.



Εικόνα 3.
Παρουσίαση χώρου κατασκήνωσης σε σχέδιο.



Υπάρχον Σχέδιο με
Δυνατότητα Επέκτασης



Εικόνα 4.
Παρουσίαση μελλοντικού σχεδιασμού για ανάπτυξη του χώρου της κατασκήνωσης



Εικόνα 5, 6,7

Σύγχρονες εγκαταστάσεις της κατασκήνωσης



Εικόνα 8
Θέατρο της Κατασκήνωσης



Εικόνα 9



Εικόνα 10



Εικόνα 11

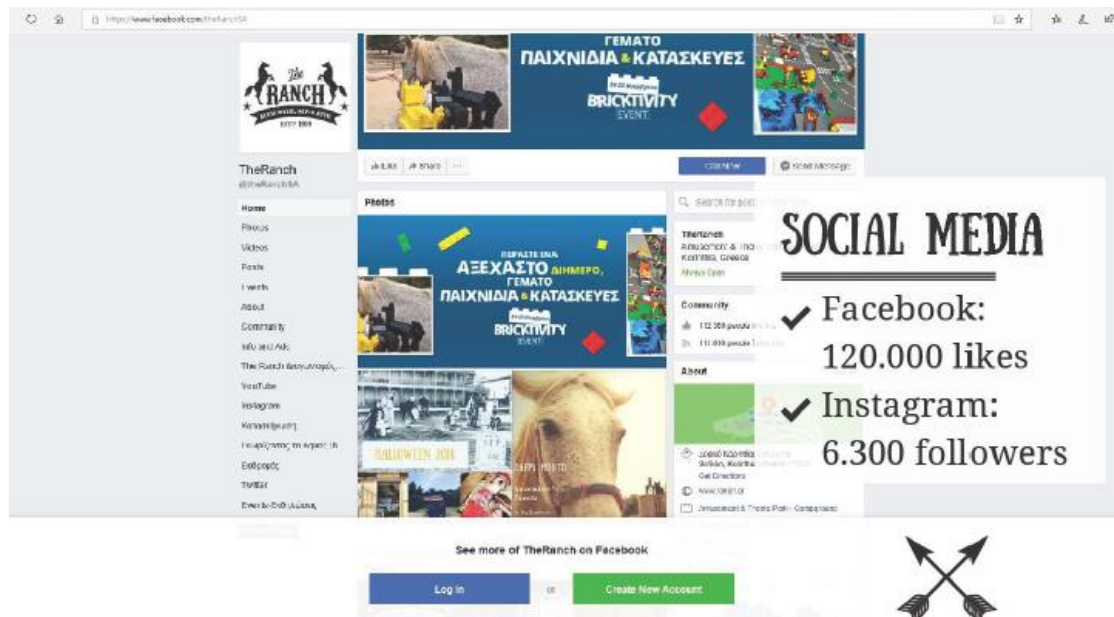


Εικόνα 12



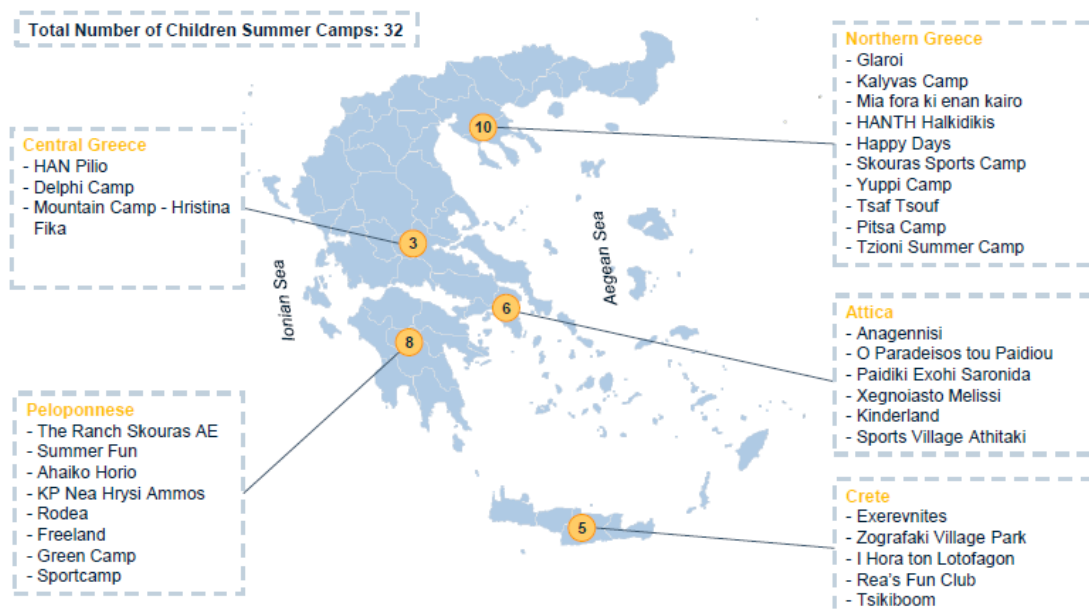
Εικόνα 13

Οι φωτογραφίες 9-13 αναδεικνύουν την μοναδική θεματική κατασκευή που αναφέρεται στην άγρια δύση, δημιουργώντας την αίσθηση μιας άλλης εποχής.



Εικόνα 14

Τα social media, παίζουν σημαντικό ρόλο στην προβολή της κατασκήνωσης. Ο ενεργός ρόλος των λογαριασμών διακρίνεται από τα μεγέθη των ατόμων που ακολουθούν τις σελίδες του The Ranch.



Εικόνα 15

Το σύνολο των κατασκηνώσεων της καλοκαιρινής περιόδου



Στο δεύτερο παράρτημα, αφήνουμε πίσω τις εικόνες και τις φωτογραφίες της κατασκήνωσης, παρουσιάζοντας οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Παρακάτω παρατίθενται οι ισολογισμοί προηγούμενων ετών, αποδεικνύοντας την ανοδική πορεία που παρατηρούνται στους δέκτες της.

ΚΥΡ. ΣΚΟΥΡΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ - ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α. Ε.						
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013 - 12η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013) ΑΡ. Μ.Α.Ε. 403480396027(Πιστά σε ΕΥΡΩ)						
	Πιστά Στοιχεία ετήσιου 2013			Πιστά Στοιχεία ετήσιου 2012		
	Αξία Ήθη	Αμοιβές	Αξία ΔΕ	Αξία Ήθη	Αμοιβές	Αξία ΔΕ
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
ΕΞΟΦΛΗΜΕΝΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	Α. ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ					
4. Άρθρα εφόρου εργασιών	79.798,03	0,00	21.907,00	79.798,03	46.221,00	30.624,04
Γ. ΉΘΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1. Μεταφορικό					
Α. Ενσώματα Ακίνητα	1.100.000 ευρώ με απότ. των 95,20 ευρώ ετήσιου					
1. Γηράδια - Οικόπεδα	213.424,41	0,00	213.424,41	213.424,41	0,00	213.424,41
2. Ακίνητα - όχημα	176.113,74	0,00	176.113,74	176.113,74	0,00	176.113,74
3. Άρθρα & κτίρια - όχημα	8.802.403,83	4.694.942,26	1.917.621,26	8.802.403,83	4.610.037,82	2.060.426,81
4. Μηχάνη - κτα - όχημα & λοιπά όχημα	28.202,82	23.868,09	6.238,03	28.908,40	21.973,16	6.936,26
5. Μικροοχήματα	140.026,21	105.431,00	34.605,41	138.867,21	86.862,32	42.004,90
6. Ακίνητα & λοιπά κτίρια/όχημα	810.424,88	721.381,53	89.043,43	898.627,83	879.038,83	14.828,00
7. Ακίνητα υπό ανέγερση & ημιτελή	168.622,00	0,00	168.622,00	0,00	0,00	0,00
	8.221.198,07	6.426.601,00	1.826.684,11	7.648.686,07	6.324.600,13	1.344.019,94
Β. Σωρευτήρι & άλλες αμοιβαίες χρηματοοικονομικές επενδύσεις	Β. Δομημένη ανεπηρεασμένη					
7. Άρθρα μεταπραχικές επενδύσεις			9.170,18		9.170,18	
Σύνολο Παθητικού (Ενεργητικό Γ' & Γ' Ήθη)	7.648.686,11			7.648.686,11		
Δ. ΑΠΛΟΧΡΟΝΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Γ. ΧΡΗΡΟΔΟΣΙΑ					
1. Αποθέματα	1. Μικροπαραβλήσιμα Υποχρεώσεις					
1. Εμπορεύματα		2.994,26			2.994,26	
4. Α. & Β. Ε. & άλλες Αντικείμενα κλάση		18.803,81			18.803,81	
		21.798,07			21.798,07	
2. Αποτίμηση	2. Δομημένη υποχρεώσεων					
1. Πιστώσεις	872.282,09		872.282,09	916.940,90		916.940,90
2. Αποτίμηση Παθητικού	0,00	812.282,09	0,00	0,00	918.940,90	0,00
3. Δ. & Ε. & άλλες (Δημογραφικά)		0,00		26.171,00		26.171,00
11. Χρηματοοικονομικά	168.701,83		168.701,83	168.853,05		168.853,05
	1.041.984,92		1.041.984,92	1.112.964,95		1.112.964,95
3. Διενέργεια	4. Δομημένη υποχρεώσεων					
1. Ταμείο	381.081,84		381.081,84	190.861,41		190.861,41
2. Καταθέσεις τραπεζών & ημιτελείς	87.058,00		87.058,00	373.288,00		373.288,00
Σύνολο Παθητικού (Ενεργητικό Δ' & Δ' Ήθη)	1.041.984,92			1.041.984,92		
Ε. ΜΕΤΑΒΛΗΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	Δ. ΜΕΤΑΒΛΗΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
1. Είδη κεφαλαίων κερμάτων	34.693,43			31.493,43		
Γ. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)	8.776.680,03			8.660.680,03		
ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΑΜΕΙΟΥ ΚΡΕΙΤΤΟΤΗΤΩΣ	ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΑΜΕΙΟΥ ΠΙΣΤΩΤΗΤΩΣ					
2. Αρκετοί κερταίτοι Εργαζόμενοι	88.627,00			31.184,70		
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΚΡΕΙΤΤΟΤΗΤΩΣ ΤΗΣ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013 Η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012	ΠΙΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΗΣΙΟΥ 2013			ΠΙΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΗΣΙΟΥ 2012		
1. Αποτίμηση απαιτήσεων	ΠΙΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΗΣΙΟΥ 2013			ΠΙΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΗΣΙΟΥ 2012		
Καθαρά απαιτήματα (μηνιαία)	2.227.790,00		2.158.238,00	Καθαρά απαιτήματα (μηνιαία) & ζημιές κερμάτων	28.011,20	42.251,00
Μηνιαία κέρματα	1.848.687,18		1.456.784,73	(+/-) Ζημιές κερμάτων - προσημ. ζημιές	-789.111,82	-823.762,81
Μηνιαία απαιτήματα (μηνιαία) κερμάτων	862.282,84		862.454,27	(+/-) Ζημιές κερμάτων - φορολογ. κέρματα	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ Α (μηνιαία) - Άλλοι τίτλοι κερμάτων	48.470,00		38.119,00	ΜΕΣΟΝ Φόρος εισοδήματος	0,00	0,00
Σύνολο	4.987.230,02		4.595.595,00	Κέρδη ή ζημιές Διενέργειας & ζημιές κερμάτων	168.108,00	161.811,00
ΣΥΝΟΛΟ Β (μηνιαία) - Είδη Διενέργειας κερμάτων	628.622,48		452.878,73			
Μηνιαία απαιτήματα (μηνιαία) κερμάτων	233.081,38		240.885,34			
4. Πολυμερές όμοιο & άλλων κερμάτων	4.246,00		34,82	Ζημιές αποτίμησης		
ΣΥΝΟΛΟ Γ (μηνιαία) - Χρηματοοικονομικά & άλλα κέρματα	201.410,79	-217.184,74	190.079,60	Υπερπλεονάζοντα	796.195,19	793.111,52
Σύνολο απαιτήματα (μηνιαία) κερμάτων	4.843,20		4.843,20	Ταμειακά αποθέματα	1.288,00	1.602,00
Α. ΓΕΝΙΚΟ & ΘΕΜΑΤΟΓΡΑΦΙΑ - Σύνολο απαιτήσεων	31.084,68			58.908,04		
1. Ζημιές κερμάτων	0,00	30.894,68	0,00	59.938,04	57.461,41	42.251,00
2. Ζημιές κερμάτων	0,00	31.084,68	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Ζημιές κερμάτων (μηνιαία) κερμάτων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο απαιτήσεων κερμάτων	238.628,75		452.864,30			
Μηνιαία - Διενέργεια κερμάτων - στο λειτουργικό κόστος	238.628,75	0,00	452.864,30	0,00		
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΡΕΨΙΜΑ ΤΩΝ ΚΡΕΙΤΤΟΤΗΤΩΣ (Γ+Δ)	3.937.137,87			3.937.137,87		
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ	Παράρτημα 12 - Απρίλιος 2014			Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ		
	ΚΥΡ. ΣΚΟΥΡΑΣ			ΕΠΙΜΕΛΕΣ ΤΟΥ Δ.Σ.		
	ΑΔΤ Σ - 19889			ΚΥΡ. ΣΚΟΥΡΑΣ		
				ΑΔΤ ΑΒ 612891		
				ΜΕΥΝΑΡΧΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ		
				Α.Δ.Τ. ΑΙ 62891		

Εικόνα 16
Ισολογισμός 2013

