



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ
ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΡΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Σταθόπουλος Αναστάσιος

Πειραιάς, 2024



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Τουριστική Ανάπτυξη του Δήμου Σπάρτης και Διαμόρφωση Στρατηγικής: Μελέτη Περίπτωσης

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Αναστάσιος Σταθόπουλος

Ημερομηνία: 25/03/2024

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου
και το ξενοδοχείο ΜΕΝΕΛΑΪΟΝ*

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΡΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σταθόπουλος Αναστάσιος

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, τουριστική ανάπτυξη προορισμού, στρατηγική ξενοδοχείου, Σπάρτη

Περίληψη

Τι είναι αυτό που κάνει να ξεχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από αυτές που παραμένουν στην αφάνεια; Πώς ολόκληροι προορισμοί καταφέρνουν να βρίσκονται στον τουριστικό χάρτη ενώ άλλοι όχι; Οποιοσδήποτε οργανισμός καταφέρει και επιβιώνει, στο πολυτάραχο πλέον περιβάλλον που δραστηριοποιείται ανεξαρτήτου κλάδου, έχει καταφέρει μέσα από το στρατηγικό μάνατζμεντ να θέσει όλα τα απαραίτητα θεμέλια για την επιτυχία ή τουλάχιστον την επιβίωση.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας αποτέλεσε σε πρώτο στάδιο η ανάλυση του δήμου Σπάρτης, όπου μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ο δήμος θα μπορέσει να αναπτυχθεί τουριστικά, αξιοποιώντας όλα τα δυνατά του σημεία και στοχεύοντας σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές τουριστών. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η ίδια διαδικασία για το ιστορικό ξενοδοχείο Μενελάιον που υπάρχει στη πόλη από το 1935. Βασικό στοιχείο της εργασίας, αποτέλεσαν η διαμόρφωση στρατηγικής καθώς και προτάσεις για υλοποίηση αυτής προς τη διοίκηση του ξενοδοχείου, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει και να συνεχίσει να πρωταγωνιστεί στον ξενοδοχειακό κλάδο της Σπάρτης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον αξιότιμο καθηγητή μου κύριο Γεωργόπουλο, ο οποίος με δέχτηκε και με βοήθησε στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Θεωρώ πως καθηγητές σαν τον κύριο Γεωργόπουλο κοσμούν τα ελληνικά πανεπιστήμια, αποτελώντας έμπνευση για τους φοιτητές. Δεν μπορώ να παραλείψω, κάθε άτομο που από τα φοιτητικά μου χρόνια μέχρι σήμερα με βοήθησε και μου στάθηκε με οποιονδήποτε τρόπο. Επιπλέον θα ήθελα, να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους γονείς μου Γιώργο & Ελένη, τον θείο μου Δημήτρη, τους παππούδες μου στη Ρωσία Σέργιο και Βαλεντίνα τους οποίους έχω ζήσει τόσο λίγο και οι οποίοι αν και μακριά, πάντα έβρισκαν τον τρόπο να με βοηθήσουν στις σπουδές μου. Τέλος θα ήθελα να κάνω ιδιαίτερη μνεία στην πολυαγαπημένη μου γιαγιά Άννα, η οποία αποτελεί πρότυπο γυναίκας και ανθρώπου και της οποίας η βοήθεια ήταν πάντα καταλυτική στη διεκπεραίωση των στόχων που έθετα.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 3.1: Mobility Barriers Ανταγωνιστών σε Στρατηγικές Ομάδες.....	34
Πίνακας 4.1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές	43
Πίνακας 4.2: BCG's Growth – Share Matrix.....	46
Πίνακας 5.1: Άλλες εναλλακτικές μορφές Τουρισμού.....	56
Πίνακας 5.2: Κατηγοριοποίηση κατά Cohen	64
Πίνακας 5.3: Τουριστική Συμπεριφορά Καταναλωτών κατά Mathieson & Wall	68
Πίνακας 5.4: Συνιστώσες που επηρεάζουν την Τουριστική Ζήτηση	69
Πίνακας 6.1: Εισερχόμενη Ταξιδιωτική Κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα σε χιλιάδες	71
Πίνακας 6.2: Εισπράξεις ανά λόγο επίσκεψης στην Ελλάδα	72
Πίνακας 6.3: Συνολικές Εισπράξεις ανά χώρα προέλευσης και ανά έτος	73
Πίνακας 6.4: Μέση Διάρκεια Παραμονής ανά χώρα προέλευσης.....	74
Πίνακας 6.5: Εγχώριος Τουρισμός για τα έτη 2016 έως 2021.....	75
Πίνακας 6.6: Μέση Διάρκεια Παραμονής για την Περιφέρεια Πελοποννήσου	78
Πίνακας 7.1: Κατανομή Δημοτών Σπάρτης ανά Δημοτική Ενότητα	80
Πίνακας 7.2: Μοντέλο 6"A" για Ανάλυση Προορισμών	81
Πίνακας 7.3: Επισκεψιμότητα Μουσείου Ελιάς για την περίοδο 2014 - 2023	90
Πίνακας 7.4: Επισκεψιμότητα Αρχαιολογικού Μουσείου Σπάρτης για τα έτη 2014 - 2023.....	91
Πίνακας 7.5: Ετήσιες Επισκέψεις στον Αρχαιολογικό χώρο του Μυστρά.....	91
Πίνακας 7.6: Ετήσιες Συνολικές Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου	92
Πίνακας 7.7: Ετήσιες Συνολικές Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου	93
Πίνακας 7.8: Μέση Διάρκεια Παραμονής στο Δήμο Σπάρτης.....	93
Πίνακας 7.9: SWOT για το Δήμο Σπάρτης ως Προορισμό	99
Πίνακας 8.1: Υπηρεσίες και Παροχές ξενοδοχείου	121
Πίνακας 9.1: Δυνατά και Αδύνατα σημεία βασικού ανταγωνιστή	131
Πίνακας 9.2: ΚΑΧ 2021 - 2023	136
Πίνακας 9.3: Πληρότητα και Συνολικά έσοδα δωματίων για την περίοδο 2022 - 2023	137
Πίνακας 9.4: SWOT ανάλυση	139

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Επίπεδα Διοικητικής Ιεραρχίας	3
Διάγραμμα 1.2: Τρεις βασικές διαδικασίες του Managing	4
Διάγραμμα 1.3: Τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής.....	7
Διάγραμμα 1.4: Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	9
Διάγραμμα 1.5: Στρατηγικό Μάνατζμεντ	10
Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	14
Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Αξιολόγησης Ελέγχου	22
Διάγραμμα 3.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές	26
Διάγραμμα 3.2: Υπόδειγμα Porter	29
Διάγραμμα 3.3: Αλυσίδα Αξίας.....	37
Διάγραμμα 4.1: Επίπεδα Στρατηγικής	42
Διάγραμμα 5.1: Διεθνείς Αφίξεις Τουριστών	60
Διάγραμμα 5.2: Μεριδίο Τουριστών ανά Ήπειρο το 2019.....	60
Διάγραμμα 5.3: Μεριδίο Τουριστών ανά Ήπειρο το 2022.....	61
Διάγραμμα 5.4: Μηνιαίες Αφίξεις Τουριστών για το 2019	62
Διάγραμμα 5.5: Μηνιαίες αφίξεις τουριστών για το 2022.....	62
Διάγραμμα 5.6: Σύγκριση Διεθνών Αφίξεων Τουριστών για τα έτη 2019, 2022 και 2023.....	63
Διάγραμμα 6.1: Διεθνείς Αφίξεις στην Ελλάδα και σύγκριση των ετών 2019,2022 και 2023 για την περίοδο Ιανουάριο – Σεπτέμβριο	75
Διάγραμμα 7.1: Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα στο δήμο Σπάρτης (2011).....	81
Διάγραμμα 7.2: Επισκέπτες τουριστικού περιπτέρου ανά χρονιά	89
Διάγραμμα 7.3: Αφίξεις τουριστών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου	94
Διάγραμμα 9.1: Στρατηγικές ομάδες ξενοδοχειακού κλάδου δήμου Σπάρτης	126
Διάγραμμα 9.2: Ανθρώπινο δυναμικό ανά τμήμα του ξενοδοχείου.....	135
Διάγραμμα 9.3: Βασικές αγορές ξενοδοχείου Μενελάιον.....	137

Κατάσταση Ακρωνυμίων

Π.Ο.Δ.Ε.Σ: Προγραμματισμός – Οργάνωση – Διεύθυνση – Έλεγχος – Συντονισμός

HR: Human Resources

PEST: Political – Environmental – Social – Technological

ΔΕΗ: Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού

SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

ROCE: Return On Capital Employed

BCG: Boston Consulting Group

UNWTO: United Nations World Tourism Organization

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

ΜΚΔ: Μέση Κατακεφαλή Δαπάνη

ΜΔΔ: Μέση Δαπάνη Διανυκτέρευσης

ΜΔΠ: Μέση Διάρκεια Παραμονής

ΣΕΤΕ: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΑΜΕΑ: Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες

ΜΕΕΛ: Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΟΣ: Ελληνικός Ορειβατικός Σύλλογος

ΠΟΠ: Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης

ΜΜΕ: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

F&B: Food and Beverage

ΞΕΕ: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

ΜΑΔ: Μονάδες Αγοραστικής Δύναμης

PVC: Polyvinyl Chloride

KVA: Kilo Volt Amperes

ΚΑΧ: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	i
Ευχαριστίες.....	ii
Κατάσταση Πινάκων	iii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	iv
Κατάσταση Ακρωνυμίων	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΣΚΕΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.1.1 Π.Ο.Δ.Ε.Σ	1
1.1.2 Βασικοί λόγοι που καθιστούν το μάνατζμεντ απαραίτητο	2
1.1.3 Τρεις βασικές διαδικασίες του management.....	4
1.2 Τι είναι στρατηγική;.....	5
1.2.1 Πεδίο στρατηγικής.....	5
1.2.2 Αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	6
1.2.3 Τέσσερις φάσεις της στρατηγικής	7
1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ	10
1.3.1 Αναγκαιότητα και πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	11
1.4 Σύνοψη κεφαλαίου: Στρατηγική vs Στρατηγικό μάνατζμεντ	12
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
2.1 Εισαγωγή στο υπόδειγμα	14
2.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	14
2.2.1 Διαδικασία ανίχνευσης περιβάλλοντος	15
2.2.2 Εμπόδια στη διαδικασία ανίχνευσης του περιβάλλοντος	16
2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής και ανάλυση επιμέρους σταδίων	17
2.3.1 Αποστολή.....	17
2.3.2 Σκοποί.....	18

2.3.3	Στρατηγικές.....	18
2.3.4	Πολιτικές.....	19
2.4	Υλοποίηση στρατηγικής.....	19
2.4.1	Προγράμματα.....	20
2.4.2	Προϋπολογισμοί.....	20
2.4.3	Διαδικασίες.....	20
2.5	Αξιολόγηση & έλεγχος στρατηγικής.....	21
2.5.1	Εργαλεία για την αξιολόγηση και τον έλεγχο.....	22
2.5.2	Balanced Scorecard.....	23
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ.....		26
3.1	Εισαγωγή.....	26
3.2	Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS).....	27
3.3	Ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος.....	28
3.3.1	Υπόδειγμα PORTER.....	29
3.3.2	Στρατηγικές ομάδες.....	33
3.3.3	Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων.....	34
3.4	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	35
3.4.1	Αλυσίδα αξίας.....	37
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ 41		
4.1	Εισαγωγή.....	41
4.2	Ανάλυση επιχειρησιακής στρατηγικής & υποδείγματος.....	42
4.2.1	Στρατηγική χαρτοφυλακίου και πίνακας BCG.....	45
4.3	Ανάλυση επιχειρηματικής στρατηγικής.....	47
4.3.1	Ηγεσία Κόστους.....	47
4.3.2	Διαφοροποίηση.....	48
4.3.3	Εστίαση.....	49

4.4	Ανάλυση λειτουργικής στρατηγικής.....	50
4.5	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	51
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ		54
5.1	Εισαγωγή.....	54
5.2	Σημαντικοί ορισμοί γύρω από τον τουρισμό	54
5.3	Μορφές και διακρίσεις τουρισμού	55
5.4	Ιστορική αναδρομή του τουρισμού.....	57
5.5	Γενικά στοιχεία για τον διεθνή τουρισμό.....	59
5.6	Σκιαγραφώντας τον σημερινό τουρίστα	64
5.6.1	Κατηγοριοποίηση τουριστών	64
5.7	Παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση.....	67
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....		71
6.1	Εισαγωγή.....	71
6.2	Ιστορική εξέλιξη εσωτερικού τουρισμού	71
6.3	Επίσημα στοιχεία για το 2023.....	75
6.4	Άμεσα οφέλη από τον τουρισμό	76
6.5	Επισκόπηση τουριστικών στοιχείων της Πελοποννήσου.....	77
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΡΤΗΣ.....		80
7.1	Κοινωνικά χαρακτηριστικά δημοτών Σπάρτης.....	80
7.2	Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος Δήμου Σπάρτης.....	81
7.2.1	Αξιοθέατα και τοπικές εκδηλώσεις – γεγονότα	82
7.2.2	Προσβασιμότητα	83
7.2.3	Εξυπηρετήσεις – Εστίαση	84
7.2.4	Τουριστικά πακέτα.....	85
7.2.5	Δραστηριότητες.....	86

7.2.6	Βοηθητικές Υπηρεσίες.....	87
7.3	Τουριστικό προφίλ.....	87
7.3.1	Τι λένε οι τουρίστες.....	88
7.4	Τουριστικά νούμερα Δήμου Σπάρτης	90
7.4.1	Αφίξεις – Διανυκτερεύσεις στα τουριστικά.....	92
7.5	Εποχικότητα.....	94
7.6	Αγορές που ταιριάζουν και απαιτούν στοχοποίηση	95
7.7	Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	97
7.7.1	Αναφορά στο Brand Name της Σπάρτης	98
7.8	SWOT Ανάλυση.....	99
7.9	Διαμόρφωση στρατηγικής	105
7.9.1	Αποστολή.....	105
7.9.2	Σκοποί και στόχοι	105
7.9.3	Στρατηγικές.....	106
7.9.4	Προτάσεις για την Υλοποίηση στρατηγικής και τοποθέτησης στην αγορά 107	
7.10	Συμπεράσματα.....	113
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:.....	114
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΕΝΕΛΛΑΪΟΝ.....	116
8.1	Εισαγωγή.....	116
8.2	Ιστορική αναδρομή.....	116
8.2.1	Γέννηση της ιδέας και πρώτα χρόνια (1930 – 1960).....	116
8.2.2	Β' χρονική περίοδος (1960 – 1990).....	117
8.2.3	Γ' χρονική περίοδος (1990 – Σήμερα).....	117
8.3	Ιδιαίτερα γνωρίσματα	117
8.4	Παρουσίαση του ξενοδοχείου.....	118
8.4.1	Reception – Τμήμα Κρατήσεων.....	118
8.4.2	Δωμάτια	118
8.4.3	Πλυντήρια	119

8.4.4	Εστιατόριο – Bar	119
8.4.5	Κουζίνα	119
8.4.6	Αίθουσα καφέ – ψυχαγωγίας και συνεδριάσεων	120
8.4.7	Χώρος πισίνας και πεζοδρομίου	120
8.4.8	Χώρος τράπεζας	120
8.4.9	Εξωτερικοί συνεργάτες	120
8.4.10	Υπηρεσίες και Παροχές	121
8.5	Συμπέρασμα	122
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ		124
9.1	Εισαγωγή	124
9.2	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	124
9.2.1	Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST Ανάλυση)	124
9.2.2	Στρατηγικές ομάδες	126
9.2.3	Ανάλυση Porter στη στρατηγική ομάδα του Μενελαίου	127
9.2.4	Εμπόδια κινητικότητας	129
9.3	Βασικός ανταγωνιστής και ανάλυση	129
9.4	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	131
9.4.1	Δομή	131
9.4.2	Κουλτούρα	131
9.4.3	Πόροι	132
9.4.4	Επιδόσεις ξενοδοχείου (2022 – 2023)	136
9.4.5	Προσέγγιση στην εύρεση του μεριδίου αγοράς	138
9.4.6	SWOT Ανάλυση	139
9.5	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	140
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		143
10.1	Εισαγωγή	143
10.2	Όραμα	143

10.3	Πρόταση αποστολής	143
10.4	Σκοποί – Στόχοι	143
10.5	Εναλλακτικές στρατηγικές	144
10.5.1	Στρατηγικές Ανάπτυξης	144
10.5.2	Στρατηγικές Σταθερότητας	146
10.5.3	Στρατηγική περισυλλογής.....	146
10.5.4	Πρόταση.....	147
10.6	Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	147
10.6.1	Πολιτικές	149
10.7	Πρόταση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	149
10.8	Λειτουργικές στρατηγικές.....	150
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:	151
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	152
11.1	Εισαγωγή.....	152
11.2	Προγράμματα.....	152
11.3	Προϋπολογισμοί.....	152
11.4	Διαδικασίες.....	153
11.5	Συμπεράσματα.....	155
11.6	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:	156
	Επίλογος – Συμπεράσματα	157
	Βιβλιογραφία:	158

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΣΚΕΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT

1.1 Εισαγωγή

Στην εποχή μας, όλα αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς. Νέες τεχνολογίες, νέοι τρόποι ζωής και νέες ανακαλύψεις επιδρούν στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Το ίδιο συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανούς οργανισμούς, μην ξεχνάμε άλλωστε πως η κάθε επιχείρηση είναι οι ίδιοι της οι άνθρωποι που την αποτελούν. Οι επιχειρήσεις, ενεργούν/επιχειρούν μέσα σε ένα πολύπλοκο σύστημα το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς, θέτοντας σε κίνδυνο ακόμα και την ίδια τους την ύπαρξη. Προκειμένου οι επιχειρήσεις, να μπορούν να ανταποκρίνονται σε όλες τις απειλές καθώς και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται, τα στελέχη αυτών εφαρμόζουν τακτικές και διοίκηση για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν και να επιτύχουν.

Ωστόσο παρατηρείται, πως ενώ κάποιες επιτυχάνουν να μεγεθύνονται συνεχώς, άλλες να μην μπορούν να βγουν από τη αφάνεια και στο τέλος να παύουν να λειτουργούν. Αυτό προκύπτει, μέσα από τις διαδικασίες και του κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται τον κόσμο που περιβάλλει τις επιχειρήσεις τους και στο αν θα λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Εδώ είναι που έρχεται το στρατηγικό μάνατζμεντ και στην ουσία βοηθάει τα στελέχη μέσα από τις κατάλληλες αναλύσεις να πάρουν τις σωστές στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν το σύνολο του οργανισμού και να τις εφαρμόσουν, με σκοπό να φέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα για την επιχείρησή τους. Καταλαβαίνει λοιπόν κανείς πολύ εύκολα, τη σημασία που έχει το στρατηγικό μάνατζμεντ για τις επιχειρήσεις. Παρακάτω αναλύονται όλες εκείνες οι πτυχές που αποτελούν το στρατηγικό μάνατζμεντ.

1.1.1 Π.Ο.Δ.Ε.Σ

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος Management δεν μπορεί να περιγράψει πλήρως με μία μόνο λέξη. Ουσιαστικά ο όρος Management αναφέρεται στο πως πρέπει τα διοικητικά στελέχη να διαχειρίζονται και να οργανώνουν τους πόρους και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτύχουν τους

σκοπούς (objectives) που οι ίδιοι θέτουν. Ο όρος "Π.Ο.Δ.Ε.Σ." αντιπροσωπεύει τις βασικές διαδικασίες που συνθέτουν το Management: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση και Διοίκηση, Έλεγχος και Συντονισμός. (Γεωργόπουλος, Ν. 2023). Έτσι λοιπόν κατά σειρά :

1. **Προγραμματισμός:** Ο προγραμματισμός αναφέρεται στη δημιουργία μιας σαφούς και ολοκληρωμένης στρατηγικής και σχεδίου δράσης για τον επιχειρησιακό σκοπό. Σε αυτή την φάση λαμβάνονται αποφάσεις για το τι πρέπει να γίνει και πώς θα επιτευχθεί.
2. **Οργάνωση:** Η οργάνωση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα δομηθούν οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί κ.λπ.) και θα κατανεμηθούν οι αρμοδιότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση του προγράμματος.
3. **Διεύθυνση ή Διοίκηση:** Αφορά την υλοποίηση του σχεδιασμού και την επίβλεψη των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Μέσω της Διεύθυνσης ή της Διοίκησης, επιτυγχάνεται ουσιαστικά η καθοδήγηση του προσωπικού με λήψεις αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο.
4. **Έλεγχος:** Ο έλεγχος αφορά την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προγράμματος και την ανίχνευση πιθανών αποκλίσεων από τους στόχους. Μέσω του ελέγχου δίνεται η δυνατότητα για διόρθωση τυχών άστοχων ενεργειών όταν είναι αναγκαίο.
5. **Συντονισμός:** Ο συντονισμός είναι σημαντικός, καθώς ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που λαμβάνουν μέρος για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, μιας και συμπεριλαμβάνει τις διοικητικές αποφάσεις οι οποίες εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό.

1.1.2 Βασικοί λόγοι που καθιστούν το μάνατζμεντ απαραίτητο

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις το Management, κρίνεται πλέον απαραίτητο να υπάρχει καθώς και να πραγματοποιείται από εξειδικευμένα στελέχη. Οι πιο βασικοί λόγοι για τους οποίους το Management είναι ζωτικής σημασίας για τις ίδιες τις επιχειρήσεις περιγράφονται παρακάτω:

1. Όλα στον κόσμο των επιχειρήσεων αλλάζουν. Το άκρως μεταβλητό εξωτερικό κυρίως περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις είτε αυτό αφορά το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον, είτε αυτό αφορά το μακρο-περιβάλλον τους είναι ευμετάβλητο και για αυτόν τον λόγο οι επιχειρήσεις μέσω του Management προσπαθούν να "εναρμονιστούν" στις νέες αλλαγές που συμβαίνουν.

2. Ύπαρξη περιορισμένων πόρων. Στους πόρους συγκαταλέγονται, το ανθρώπινο δυναμικό, τα μηχανήματα ή ακόμα και οι διαθέσιμες χρηματικές ροές που μπορεί να έχει μία επιχείρηση. Με λίγα λόγια, οι πόροι κάθε επιχείρησης είναι οτιδήποτε έχει διαθέσιμο το Management προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι πόροι τέλος, ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον αυτής.
3. Ο ανθρώπινος παράγοντας. Είναι ίσως το πιο σημαντικό και συνάμα τρωτό σημείο για κάθε επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανούς οργανισμούς και μέσα σε αυτές υπάρχουν οι άνθρωποι τους. Άλλωστε ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό αν οι επιχειρήσεις θα πετύχουν ή όχι τους σκοπούς τους. Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού σε καίριες ή χαμηλότερες θέσεις μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις επιχειρήσεις όσον αφορά στην υλοποίηση του σχεδιασμού και γι' αυτό τον λόγο μόνο μέσω του σωστού Management αυτό μπορεί να επιλυθεί ή τουλάχιστον να εξομαλυνθεί το πρόβλημα για ορισμένο χρονικό διάστημα. Το ανθρώπινο δυναμικό, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1, χωρίζεται στις επιχειρήσεις στις παρακάτω τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με το βαθμό δράσης και ανάληψης ευθυνών σε:

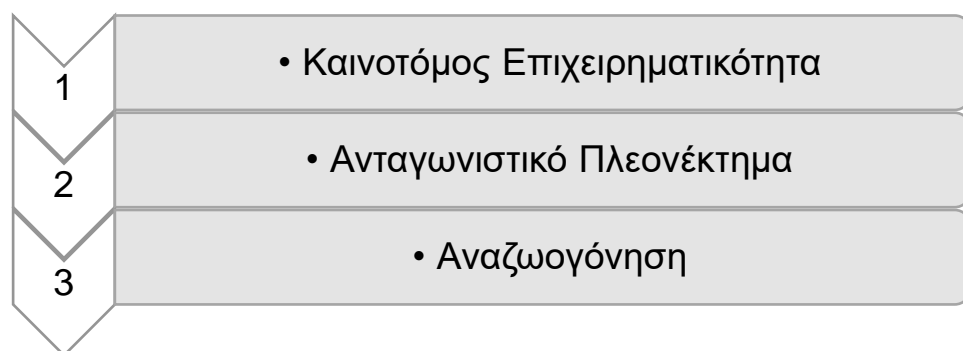


Διάγραμμα 1.1: Επίπεδα Διοικητικής Ιεραρχίας

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

1.1.3 Τρεις βασικές διαδικασίες του management

Το Management αποτελεί μια διαδικασία ενοποίησης των υπαρχόντων πόρων της κάθε επιχείρησης, για την επίτευξη των οργανοσιακών της σκοπών. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να μανατζάρουν τρεις βασικές διαδικασίες, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2. Αρχικά, την καινοτόμο επιχειρηματικότητα (entrepreneurship). Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα, δεν είναι και απαραίτητα μια καινούρια ιδέα, ενώ παράλληλα ο καινοτόμος επιχειρηματίας ή στέλεχος είναι εκείνο το πρόσωπο που οργανώνει διευθύνει και αναλαμβάνει τον κίνδυνο μιας επιχείρησης, έχοντας μια ιδέα ή ένα προϊόν το οποίο δεν "κυκλοφορεί" στην αγορά και εν συνεχεία μετατρέπει την ιδέα αυτή ή το προϊόν σε επιτυχημένη επιχείρηση. Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα με τη σειρά της επιφέρει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, δηλαδή φέρνει υπεροχή για όποια επιχείρηση έχει καταφέρει να το αποκτήσει. Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία, με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές της εκάστοτε επιχείρησης δεν μπορούν να προσφέρουν και έτσι να καθιστούν την ίδια προτιμητέα στους καταναλωτές-πελάτες. Τέλος, η τελευταία διαδικασία του management, η οποία επέρχεται μέσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αναζωογόνηση. Αυτή η διαδικασία απαιτεί συνεχή εξέλιξη, αναβάθμιση και βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας δηλαδή να γίνεται βιώσιμο, προκειμένου να συνεχίσουν οι πελάτες να το χρησιμοποιούν-καταναλώνουν έναντι των ανταγωνιστών. Πρόκειται για τη διαδικασία εκσυγχρονισμού και ανανέωσης προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, τη βελτίωση της ποιότητας ή τη δημιουργία νέων εκδοχών των προϊόντων κ.α.



Διάγραμμα 1.2: Τρεις βασικές διαδικασίες του Managing

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

1.2 Τι είναι στρατηγική;

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, δηλαδή εκείνος ο οποίος σχεδιάζει τις κινήσεις των στρατευμάτων του στη μάχη, με σκοπό να νικήσει. Γενικότερα στρατηγική είναι το σχέδιο εκείνο μέσα από το οποίο θα επιτευχθούν οι διάφοροι σκοποί.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον η στρατηγική κρίνεται απαραίτητη μιας και αποτελεί μια σειρά από πράξεις των ίδιων των επιχειρήσεων, αφού έχουν πρώτα αποσαφηνίσει τις ιδιαίτερες καταστάσεις (Βαρελάς, Σ. 2023). Όπως ορίζει και ο Porter άλλωστε «στρατηγική είναι η διαδικασία, κατά την οποία μια επιχείρηση πράττει διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές της ή τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο». Πιο απλά, στρατηγική καλείται το σχέδιο εκείνο που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να επιτύχουν μία συνοχή μεταξύ των εσωτερικών τους πόρων και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, μέσα από τη στρατηγική που χαράζουν καλούνται να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις τους (εσωτερικό περιβάλλον) σε συνδυασμό με τις όποιες ευκαιρίες προκύπτουν από το εξωτερικό τους περιβάλλον ή να προφυλαχτούν από τις όποιες απειλές αυτού. Είναι λοιπόν σαφές, ότι η στρατηγική ιδιαίτερα για τον κόσμο των επιχειρήσεων συνεπάγεται άσκηση της επιχειρηματικότητας.

1.2.1 Πεδίο στρατηγικής

Είναι σημαντικό, να γίνει σαφές, πως αν δεν υπάρχει σκοπός δεν υπάρχει και στρατηγική. Έτσι λοιπόν, το πεδίο με το οποίο ασχολείται η στρατηγική αναλύεται στους εξής τέσσερις πυλώνες:

1. Η στρατηγική είναι η διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να πετύχει τους σκοπούς της.
2. Η ανταγωνιστικότητα, και το πώς η εκάστοτε επιχείρηση θα καταφέρει μέσα από αυτή να επιτύχει έσοδα μεγαλύτερα από εκείνα του μέσου όρου των υπολοίπων ανταγωνιστών της.
3. Εμπεριέχει τι αποφάσεις και τις πράξεις εκείνες, οι οποίες θα επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς και την ίδια της τη βιωσιμότητα.
4. Ενώ τέλος, περιλαμβάνει την αναγκαία εκείνη στρατηγική τοποθέτηση (strategic-fit) της επιχείρησης και τους πόρους της ,έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη, αντιμετωπίζοντας έτσι με αυτό

τον τρόπο την υπάρχουσα αβεβαιότητα που υπάρχει, αλλά και συνάμα τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό. Με το strategic-fit, η στρατηγική ξεκινάει λαμβάνοντας υπόψιν της το εξωτερικό περιβάλλον. Αρχικά παρατηρούνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν για την επιχείρηση και στη συνέχεια αυτή εναρμονίζεται με αυτές, ενώ από την άλλη μεριά (strategic intent) η επιχείρηση λαμβάνει αρχικά τις δυνάμεις της αγνοώντας το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό συνήθως μπορεί να το επιλέξουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν φιλόδοξους στόχους και θέλουν να πετύχουν περισσότερα από όσα ήδη καταφέρνουν. (Γεωργόπουλος, Ν. 2023).

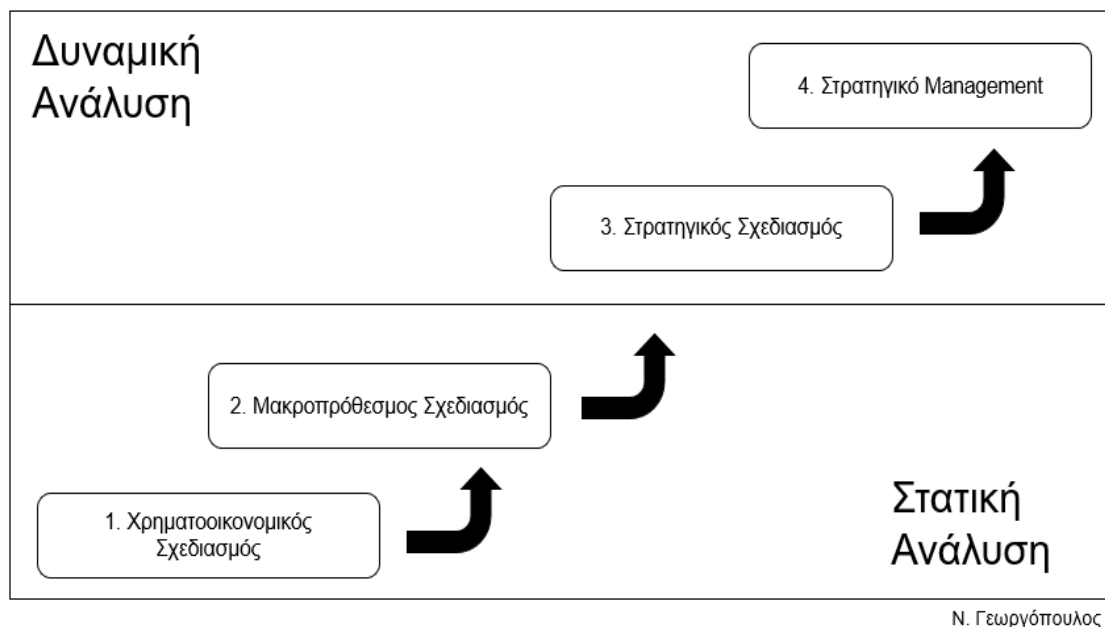
1.2.2 Αναγκαιότητα της στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους, είδους και περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να εφαρμόζει στρατηγική λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας που υπάρχει σε κάθε σύγχρονο πια κλάδο, αφού τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας έχουν αυξηθεί, οι απαιτήσεις των πελατών είναι τεράστιες, νέες ιδέες και προοπτικές γεννιούνται καθημερινά, καθώς επίσης και η τεχνολογία η οποία μεταβάλλει τη λειτουργία κάθε επιχείρησης άλλοτε προς το καλύτερο, αλλά και άλλες φορές προς το χειρότερο. Επιπροσθέτως, από την άλλη μεριά, οι διάφοροι εμπλεκόμενοι (stakeholders) με τις επιχειρήσεις καθένας με τα δικά του αντικρουόμενα συμφέροντα επηρεάζουν κατά πολύ την εύρυθμη λειτουργία αυτών. Είναι προφανές λοιπόν η σπουδαιότητα-αναγκαιότητα που έχει η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, η αναγκαιότητα της στρατηγικής περιγράφεται στις παρακάτω εξής διαδικασίες που την κάνουν τόσο σημαντική για τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, Ν. 2023) :

1. Συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών
2. Θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής, αλλά και την ικανοποίηση όλων των stakeholders
3. Ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων & ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον
4. Οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό
5. Επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

1.2.3 Τέσσερις φάσεις της στρατηγικής

Στον τομέα της στρατηγικής, υπάρχουν τέσσερις φάσεις που εφαρμόζονται, οι οποίες μοιράζονται σε δύο κατηγορίες όπως δείχνει και το διάγραμμα 1.3. Η πρώτη κατηγορία είναι η "Στατική Ανάλυση," ενώ η δεύτερη είναι η "Δυναμική Ανάλυση." Συγκεκριμένα, στη Στατική Ανάλυση, δεν λαμβάνονται υπόψη οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, στη Στατική Ανάλυση περιλαμβάνονται οι δύο πρώτες φάσεις της στρατηγικής. Παράλληλα στη Φάση 3 και Φάση 4 λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη, το εξωτερικό περιβάλλον. Όπως και να έχει οι managers προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να εφαρμόζουν τις 4 αυτές φάσεις της Στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.3: Τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

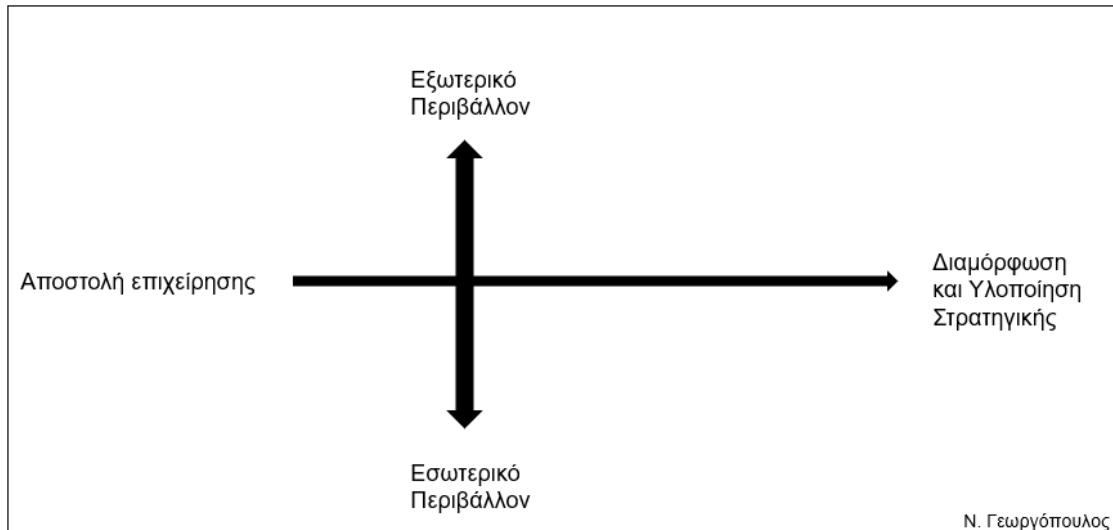
Φάση 1^η: **Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός:** Αυτή η φάση αποσκοπεί στην επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών. Καθοριστικό ρόλο, αλλά και βασική προϋπόθεση είναι οι μη δραστικές αλλαγές κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται στο τέλος περίπου κάθε έτους να "σχεδιάσουν" τον προϋπολογισμό του επόμενου. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα μπορούν στο τέλος να ελέγξουν αν οι χρηματοοικονομικοί σκοποί μέσω του σχεδιασμού που είχαν κάνει κατά το προηγούμενο έτος επιτεύχθηκαν. Ο

προϋπολογισμός εν κατακλείδι, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που πηγάζει κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και χρησιμοποιούν τα στελέχη τα οποία διαμορφώνουν στρατηγική.

Φάση 2^η: **Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός:** Η δεύτερη φάση έχει ως σκοπό τη θέσπιση μελλοντικών σκοπών και στόχων. Σαφώς η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του μακροπρόθεσμου και του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού είναι το χρονικό όριο που θέτει ο καθένας. Έτσι ενώ στον χρηματοοικονομικό, η επιχείρηση κοιτάει το επόμενο έτος, στο μακροπρόθεσμο κοιτάει σε βάθος πενταετίας. Μέσω του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, καθορίζονται οι στόχοι, οι πόροι και πως αυτοί θα μπορέσουν να αποδώσουν καλύτερα. Παράλληλα, τα στελέχη που πραγματοποιούν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, λαμβάνουν δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος τη στιγμή που σχεδιάζουν. Σε ένα άκρως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αυτό ενδεχομένως μπορεί να εγκυμονεί παγίδες μιας και τίποτα δεν μένει σταθερό και έτσι να σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα με λάθος δεδομένα ή δεδομένα τα οποία δεν είχαν προβλέψει και έτσι να πέσουν έξω στις προβλέψεις τους. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι η δεύτερη φάση της στρατηγικής είναι αμελητέα, αφού τα στελέχη έχουν μια πρώτη εικόνα και ένα στρατηγικό πλάνο πάνω στο οποίο θα βασιστούν.

Στην κατηγορία, της "Δυναμικής Ανάλυσης," περιλαμβάνονται οι δύο υπόλοιπες φάσεις της στρατηγικής, οποίες λαμβάνουν βασίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον:

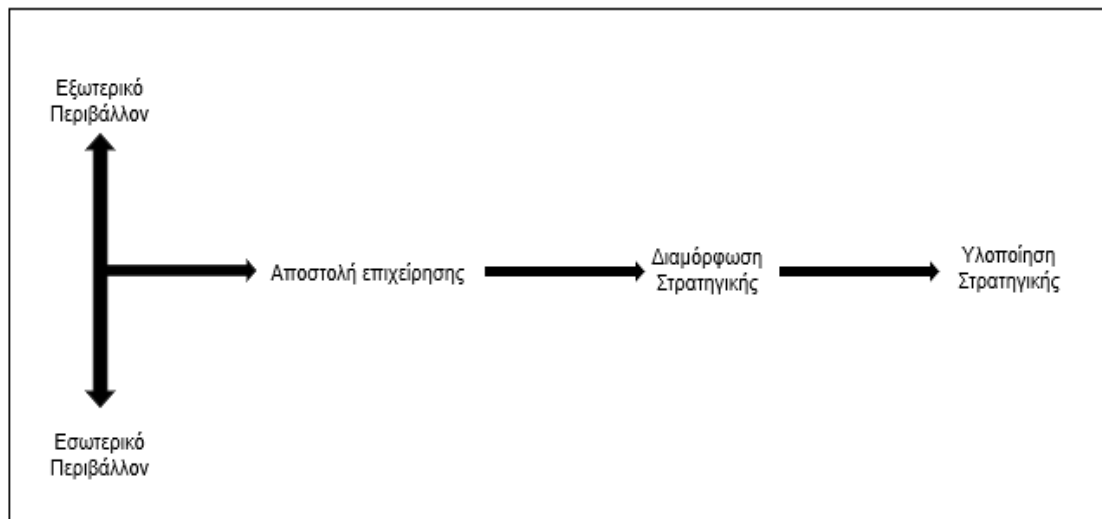
Φάση 3^η: **Στρατηγικός Σχεδιασμός:** Σε αυτή τη φάση τα στελέχη λαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον όπως το επίπεδο ανταγωνισμού που υπάρχει κ.α., σκέφτονται στρατηγικά οργανώνουν και ενοποιούν τους πόρους, ενώ τέλος δίνουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους έναντι των αντιπάλων τους. Η όλη διαδικασία φαίνεται στο διάγραμμα 1.4.



Διάγραμμα 1.4: Στρατηγικός Σχεδιασμός

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Φάση 4^η: **Στρατηγικό Management**: Στην τέταρτη φάση, η στρατηγική διαμορφώνεται και υλοποιείται, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Το Στρατηγικό Management απαιτεί στελέχη ικανά με γνώσεις όχι μόνο περί της διοίκησης, αλλά και στελέχη που κατανοούν την αγορά και τις τάσεις αυτής και που σαφώς μπορούν να προσαρμοστούν και να δώσουν λύσεις στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το διάγραμμα 1.5, παρουσιάζει ακριβώς πως το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον επιδρούν στη Διαμόρφωση και Υλοποίηση της Στρατηγικής. Ωστόσο, η ανώτατη διοίκηση σε αυτή τη φάση στηρίζεται και στα κατώτερα στελέχη προκειμένου να προτείνουν αλλαγές στη στρατηγική ή και ακόμα από εξωτερικούς συμβούλους λόγω της σπουδαιότητας που έχει η συγκεκριμένη φάση.



Διάγραμμα 1.5: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Όπως είναι φανερό από τα διαγράμματα 1.4 και 1.5, ενώ η φιλοσοφία είναι η ίδια αυτό που διαφέρει είναι πως στη φάση του Στρατηγικού Management, η Αποστολή για την οποία θα γίνει αναφορά παρακάτω, αλλάζει και αυτό διότι ενώ και στις δύο φάσεις λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και η επίδραση αυτού στην ίδια την επιχείρηση, το Στρατηγικό Management απαιτεί να ληφθούν οι παράμετροι και τα εμπόδια που τίθενται και έτσι με τις κατάλληλες ενέργειες, ο οργανισμός να επαναπροσδιορίσει την Αποστολή του, τους στόχους και τους σκοπούς του και να πράξει με σκοπό την επίτευξη θετικών γι' αυτόν αποτελεσμάτων.

1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων, που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού. Το Στρατηγικό Management περιλαμβάνει την Ανίχνευση του περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), τη Διαμόρφωση και την Υλοποίηση της στρατηγικής καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Wheelen et al., 2011) και είναι εκείνη η διαδικασία της λεπτομερούς καταγραφής:

- των οργανοσιακών σκοπών
- της ανάπτυξης πολιτικών και στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των σκοπών, και

- του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων

Μέσω του Στρατηγικού Management επέρχεται και η επιτυχία της επιχείρησης, η οποία είναι συνάρτηση της ενοποίησης διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης, όπως:

- HR
- Χρηματοοικονομική & Λογιστική
- R&D
- Marketing
- Παραγωγή
- Πληροφοριακά Συστήματα

Για κάθε επιχείρηση, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο πρέπει να εφαρμόζεται, προκειμένου να μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον και επηρεάζουν την ίδια, αλλά και τον κλάδο στον οποίο ανήκει, να είναι ανταγωνιστική και κυρίως να μπορεί να επιβιώνει. Συν τοις άλλοις, μέσω του Στρατηγικού Management, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν θα πρέπει να εξασφαλίζουν και την ομαλή τους λειτουργία, η οποία επέρχεται μέσα από την εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων που έχουν μεταξύ τους οι stakeholders. Επομένως, το Στρατηγικό Management είναι το κυριότερο όπλο των επιχειρήσεων, ώστε αυτές να μπορούν να κοιτάνε μακροπρόθεσμα, θέτοντας στόχους και επιλέγοντας στρατηγικές οι οποίες θα είναι κατάλληλες για να τους πετύχουν.

1.3.1 Αναγκαιότητα και πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Μέσω του Στρατηγικού Management, το οποίο ουσιαστικά στοχεύει στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να πάρουν τις σωστές εκείνες αποφάσεις οι οποίες θα είναι αποτελεσματικές για την επιχείρησή τους και θα τη βοηθήσουν να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, είτε βρίσκοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε εφαρμόζοντας καινοτόμες πολιτικές με σκοπό να προσφέρουν αξία στους πελάτες τους και να αποκτήσουν καθαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους, αλλά και να προετοιμάζουν την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες νέων αγορών-πελατών και πόσο πολύ μάλιστα να δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση μια νέα αγορά. Αυτό επέρχεται, μέσα από τις σωστές αποφάσεις και σκοπούς που θέτονται από τα στελέχη που σχεδιάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό,

δίνοντας ακριβείς σκοπούς και ρεαλιστικούς, δείχνοντας τις σωστές κατευθύνσεις στα στελέχη 1^{ης} γραμμής.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, το Στρατηγικό Management είναι άκρως σημαντικό για τις επιχειρήσεις μιας και βοηθάει αρχικά και πάνω απ' όλα τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν, που αυτός είναι και άλλωστε ο πρωταρχικός σκοπός για κάθε επιχείρηση. Περιλαμβάνει και ασχολείται με το σύνολο της επιχείρησης ως οντότητα και τη βοηθάει να δημιουργήσει και να δώσει περισσότερη αξία στον πελάτη, ενώ παράλληλα καλύπτει όλο το εύρος των οργανοσιακών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως κατευθύνει την επιχείρηση, να κάνει τις σωστές αλλαγές και να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς, ενώ τέλος αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

1.4 Σύνοψη κεφαλαίου: Στρατηγική vs Στρατηγικό μάνατζμεντ

Συνοψίζοντας, το πρώτο κεφάλαιο η Στρατηγική αποτελεί ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανοσιακών σκοπών (Γεωργόπουλος, Ν. 2023). Συνδέει την επιχείρηση με το περιβάλλον και προσδίδει επιτυχία και κερδοφορία αν και εφόσον αυτή εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Έτσι λοιπόν τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την στρατηγική θα πρέπει να σκέφτονται στρατηγικά θέτοντας τρεις καίριες ερωτήσεις:

1. Που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση;
2. Που θέλουμε να βρεθεί η επιχείρηση;
3. Πώς θα φτάσει εκεί;

Οι ερωτήσεις 2,3 αφορούν το Στρατηγικό Management (Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής), το οποίο στοχεύει σε αποτελεσματικές στρατηγικές. Είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί ότι η λέξη “στρατηγικό” στον όρο Στρατηγικό Management αντανάκλα τη μεγάλη επίδραση που έχει το εξωτερικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις, αλλά και στο πως θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια. Με το Στρατηγικό Management η επιχείρηση προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος έχοντας οργανώσει τους πόρους της, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Βαρελάς, Σ. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου.
3. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

Ξενόγλωσση:

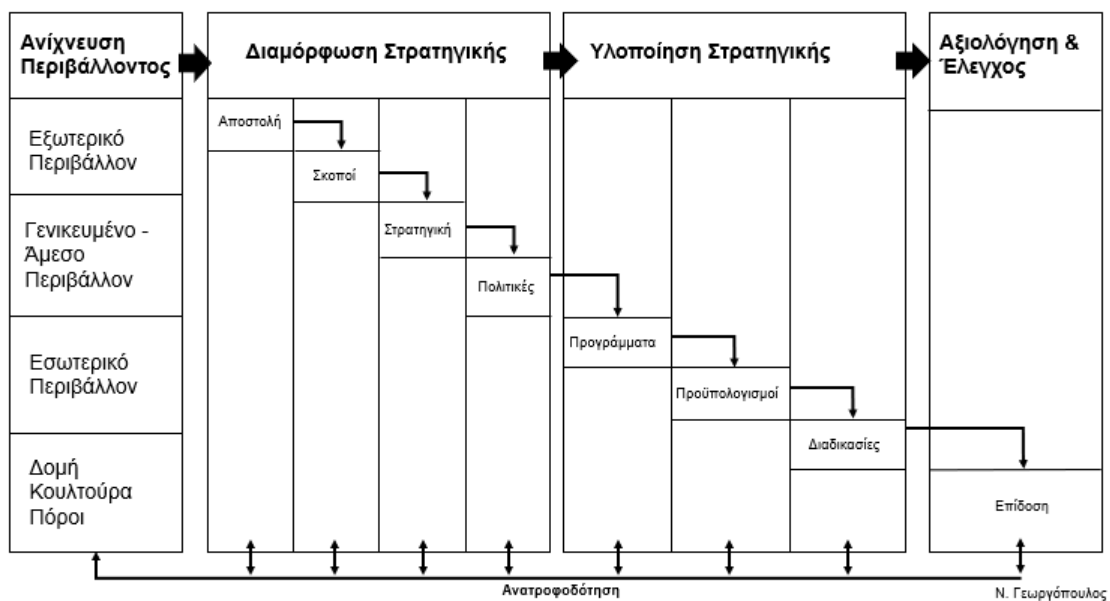
1. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT

2.1 Εισαγωγή στο υπόδειγμα

Στο διάγραμμα 2.1 παρατηρούμε, ότι το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Management χωρίζεται σε τέσσερα μέρη τα οποία είναι τα εξής:

- i. Ανίχνευση του Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος
- ii. Διαμόρφωση Στρατηγικής η οποία οδηγεί στην,
- iii. Υλοποίηση Στρατηγικής και από εκεί οδηγείται στην
- iv. Αξιολόγηση και τον Έλεγχο της Στρατηγικής, όπου στην συνέχεια ανατροφοδοτεί τα αποτελέσματα με σκοπό να γίνουν αν αυτό απαιτείται οι απαιτούμενες αλλαγές προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Management

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

2.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αναφέρεται ως η επικοινωνία που έχει η κάθε επιχείρηση με το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Μέσω αυτής συλλέγονται οι απαραίτητες εκείνες πληροφορίες για τυχόν ευκαιρίες ή απειλές που μπορεί να προκύψουν καθώς και πληροφορίες για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης

σε σύγκριση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Εξαιτίας των γρήγορων μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι αφοσιωμένες στο να παρακολουθούν τις αλλαγές που συμβαίνουν σε πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο, αλλά και τον ίδιο τον κλάδο στον οποίο βρίσκονται, ώστε να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις – αλλαγές που πραγματοποιούνται. Με την παρακολούθηση και καταγραφή των αλλαγών όπως τονίζει και ο John D. Stoffels στο βιβλίο του “Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning” η σάρωση του περιβάλλοντος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές, καθώς και κοινωνικά, οικονομικά και τεχνικά θέματα που μπορούν να τις βλάψουν. Επομένως, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να σαρώνουν και να παρακολουθούν συνεχώς το εξωτερικό τους περιβάλλον, έτσι ώστε να προσαρμόζονται και να οργανώνονται καταλλήλως, στις συχνές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό, μέσω των στρατηγικών αποφάσεων που θα λαμβάνουν. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, οι ίδιες οι επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και να μην βρίσκονται απροστάτευτες στους διάφορους κινδύνους που προκύπτουν καθημερινά.

2.2.1 Διαδικασία ανίχνευσης περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε βήματα (Albright, K. 2004):

1. **Προσδιορισμός των αναγκών για σάρωση του περιβάλλοντος:** Σε αυτό το βήμα, τα στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν εξ' αρχής τους πόρους που κατέχουν, καθώς και τις ανάγκες που καθιστούν επιβεβλημένη την διαδικασία για ανίχνευση στο περιβάλλον. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να προκύπτουν, είτε από τις διαφαινόμενες μεταβολές που προκύπτουν, είτε και βάση της εμπειρίας των ίδιων των στελεχών που προβλέπουν ότι μπορεί να γίνουν
2. **Συγκέντρωση πληροφοριών:** Η συγκέντρωση των πληροφοριών αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα, διότι πιθανό λάθος σε αυτό το βήμα μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα για μελλοντικές στρατηγικές, μιας και τα δεδομένα δεν θα είναι τα σωστά.
3. **Ανάλυση των συλλεγόμενων πληροφοριών:** Σε αυτό το σημείο, τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης αναλύουν τα δεδομένα που έχουν συλλέξει και αρχίζουν να οργανώνουν τα στρατηγικά τους πλάνα. Ενδεχόμενα λάθη στην ανάλυση των δεδομένων, μπορούν να επιφέρουν καθυστερήσεις και επανεκτέλεση αυτού του βήματος ή και του προηγούμενου με σκοπό την όσο

το δυνατόν εξάλειψη παραβλέψεων και λαθών που μπορεί να έχουν γίνει κατά τη διαδικασία.

4. **Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων:** Μετά το στάδιο της ανάλυσης, έρχεται εκείνο της γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων. Τα στελέχη που έχουν επιφορτιστεί με τη διαδικασία της σάρωσης του περιβάλλοντος είναι υποχρεωμένα, να επικοινωνήσουν τις διάφορες αναλύσεις τους στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το κομμάτι του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Αυτό γίνεται με μορφή γραπτών εκθέσεων ή παρουσιάσεων. Τα ευρήματα που έχουν συλλεχθεί από την όλη διαδικασία θα πρέπει να είναι κατανοητά και σαφή με σκοπό να μην υπάρχουν παρανοήσεις, ώστε να υπάρχει σωστή πληροφόρηση για την λήψη των αποφάσεων.
5. **Λήψη αποφάσεων:** Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, τα στελέχη εκείνα που διαμορφώνουν τη στρατηγική και λαμβάνουν τις απαραίτητες εκείνες αποφάσεις οι οποίες θα είναι ευνοϊκές για την επιχείρηση, βάσει των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί. Αυτό το στάδιο αποτελεί τη Διαμόρφωση και την Υλοποίηση της Στρατηγικής, δηλαδή εδώ είναι που το Στρατηγικό Management ξεκινάει να υφίσταται.

2.2.2 Εμπόδια στη διαδικασία ανίχνευσης του περιβάλλοντος

Όπως είναι προφανές, εμπόδια υπάρχουν σε όλες τις διαδικασίες, έτσι και στην ανίχνευση του περιβάλλοντος προκύπτουν ορισμένα τα οποία δυσκολεύουν κατ'επέκταση τη Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής. Συνήθως, αυτό μπορεί να οφείλεται στον μεγάλο όγκο των πληροφοριών που μπορεί να έχουν συλλεχθεί, με αποτέλεσμα να καθυστερούν τη διαδικασία ή να χάνονται ορισμένες σημαντικές πληροφορίες μέσα στο μεγάλο αυτόν όγκο από πληροφορίες. Ακόμα, η ύπαρξη πολλών πηγών και ορισμένων μη έγκυρων, δυσχεραίνει την όλη διαδικασία. Επιπροσθέτως η τεχνολογική ανάπτυξη και οι συχνές μεταβολές στον κλάδο μπορούν να δημιουργήσουν λανθασμένες αποφάσεις, ενώ παράλληλα οι πηγές όπου αντλούνται οι πληροφορίες για το περιβάλλον να είναι χρονοβόρες και κοστοβόρες. Όλα αυτά τα εμπόδια ωστόσο, δεν μειώνουν σε καμία περίπτωση την αναγκαιότητα του σκαναρίσματος του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις, καθώς μόνο μέσα από αυτή τη διαδικασία οι επιχειρήσεις θα μπορούν να προσαρμοστούν στις όποιες αλλαγές, να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις και να έχουν την όσο πιο καλή αντίληψη του περιβάλλοντος στο οποίο αυτές δρουν.

2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής και ανάλυση επιμέρους σταδίων

Η διαμόρφωση στρατηγικής, είναι η διαδικασία η οποία ξεκινάει ύστερα από την ανίχνευση του περιβάλλοντος και αφορά την εύρεση μακροχρόνιων σχεδίων τα οποία αποσκοπούν στη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δρα. Ασχολείται με το μέλλον της επιχείρησης και συνδέεται με την υλοποίηση της στρατηγικής, μιας και η τωρινή διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί τη μελλοντική υλοποίηση αυτής. Σε αυτή τη φάση, τα στελέχη σκέφτονται στρατηγικά όσον αφορά στο πού θέλουν να βρεθεί η επιχείρηση. Τέλος στη διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνονται όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1 η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές αυτής (Wheelen, T. et al, 2015).

2.3.1 Αποστολή

Με τον όρο αποστολή της επιχείρησης περιγράφεται ουσιαστικά εν συντομία ο λόγος ύπαρξης αυτής (Γεωργόπουλος, Ν. 2023). Θα πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να δίνουν μέσω της κοινοποίησης της αποστολής τους, το μήνυμα τόσο εντός του οργανισμού τους προκειμένου οι εργαζόμενοι τους να την ενστερνίζονται και να λειτουργούν βάση αυτής, όσο και στους εν δυνάμει και υπάρχοντες πελάτες τους το μήνυμα, που τις κάνει να διαφοροποιούνται από τις ανταγωνίστριες τους επιχειρήσεις, ώστε να την επιλέγουν. Μία αποτελεσματική δήλωση λοιπόν συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων του οργανισμού, να καταβάλλουν κόπο, προκειμένου να κερδίσουν την αναγνώριση, να βοηθήσουν τον οργανισμό, ο οποίος με τη σειρά του θα “επιβληθεί” επί των αντιπάλων του, κερδίζοντας έτσι και τον ευρύ σεβασμό (Pearce, J & David, F. 1987). Η εύρεση της αποστολής για κάθε επιχείρηση, αν και δύσκολη διαδικασία, απαντάται αν τα στελέχη σκεφτούν και δουν μέσα από τα μάτια των πελατών τους. Τα τρία βασικά ερωτήματα που πρέπει να θέσουν, ώστε να βρουν την Αποστολή της επιχείρησης είναι τα εξής:

- Ποια είναι η βασική αγορά;
- Ποια είναι η συνεισφορά της επιχείρησης στον πελάτη;
- Ποια είναι η διάκριση, δηλαδή τι προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση, που δεν προσφέρονται από τις υπόλοιπες

Τότε και μόνο τότε, οι πελάτες θα συνδέσουν την επιχείρηση (brand-name) με κάτι (αποστολή) και θα αρχίσουν να είναι πιστοί σε αυτή.

2.3.2 Σκοποί

Οι σκοποί αναφέρονται σε ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο η επιχείρηση έχει θέσει και προκύπτει μέσα από μια σχεδιασμένη δραστηριότητα. Αποτελούν μετρήσιμο μέγεθος και ορίζονται από δύο μεταβλητές, οι οποίες είναι αρχικά τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση και σε πόσο χρονικό διάστημα. Υπάρχει γενικότερα μια σύγχυση ανάμεσα στους όρους σκοπός (objective) και στόχος (goal). Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στους δύο αυτούς όρους, είναι ότι ο σκοπός είναι μετρήσιμο μέγεθος αφού προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα, όσο και το χρονικό διάστημα που θα επιτευχθεί. Από την άλλη μεριά ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. Με ένα απλό παράδειγμα όπως αυτό που ακολουθεί γίνεται κατανοητή η διαφορά τους. Για παράδειγμα η αύξηση της πληρότητας ενός ξενοδοχείου αποτελεί στόχο, ενώ η αύξηση της πληρότητας του ξενοδοχείου κατά 10% σε δύο έτη αποτελεί σκοπό.

2.3.3 Στρατηγικές

Οι στρατηγικές αποτελούν σχέδια για το πως η επιχείρηση θα καταφέρει να πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Ενώ παράλληλα μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Hunger. J & Wheelen. T, 2011). Αρχικά υπάρχουν οι επιχειρησιακές στρατηγικές και αφορούν στην ουσία σε ποιο κλάδο η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί και επιπλέον υπάρχουν οι επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες αναφέρονται στο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί μέσα στον κλάδο. Εν συντομία οι στρατηγικές, ανά επίπεδο στρατηγικής είναι οι εξής:

- Επιχειρησιακές Στρατηγικές:
 - Ανάπτυξης
 - Σταθεροποίησης
 - Περισυλλογής
- Επιχειρηματικές Στρατηγικές:
 - Ηγεσία Κόστους
 - Διαφοροποίηση
 - Εστίαση είτε με στρατηγική ηγεσίας κόστους, είτε με στρατηγική διαφοροποίησης
- Λειτουργικές
 - Έρευνας & Ανάπτυξης
 - Παραγωγής

- ο Μάρκετινγκ
- ο Κλπ

2.3.4 Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι επί της ουσίας οι γενικές εκείνες οδηγίες, μέσα από τις οποίες η επιχείρηση διασφαλίζει ότι τα στελέχη κάθε επιπέδου της, αποφασίζουν και ενεργούν με γνώμονα την επίτευξη της αποστολής, των σκοπών και της στρατηγικής που η ίδια έχει χαράξει. Παράλληλα, συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής (Hunger. J & Wheelen. T, 2011).

2.4 Υλοποίηση στρατηγικής

Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, η επιχείρηση (διευθυντικά στελέχη) ξεκινάει να εφαρμόζουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές που έχουν διαμορφώσει, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης. Τα ανώτερα στελέχη επί της ουσίας επιβλέπουν τη διαδικασία της υλοποίησης, η οποία εκτελείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Όπως δείχνει και το διάγραμμα 2.1, η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται μέσα από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες.

Βέβαια στο στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής, ουκ ολίγες φορές υπάρχουν αρκετές δυσκολίες που δυσχεραίνουν την υλοποίηση αυτής. Αρχικά, η Υλοποίηση στρατηγικής είναι πιο δύσκολη να πραγματοποιηθεί λόγω έλλειψης ή περιορισμένων πόρων και φυσικά διότι εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας σε αυτή. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994) το 50% από τις στρατηγικές που διαμορφώνονται δεν φτάνουν ποτέ στην υλοποίησή τους.

Όπως τονίζει και ο Alexander (1985) βασικοί λόγοι που εμποδίζουν την υλοποίηση στρατηγικής, είναι τόσο η υποεκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για το πότε πρέπει να γίνει αυτή, όσο και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν ληφθεί υπόψη κατά το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής. Παράλληλα, τονίζει ότι σημαντικό μερίδιο κατέχει και το ανθρώπινο δυναμικό και η έλλειψη ικανοτήτων της διοίκησης μέσα από την ηγεσία που πράττει και τις κατευθύνσεις που δίνει, είτε ακόμα και των στελεχών πρώτης γραμμής λόγω ανεπαρκούς εκπαίδευσης. Τέλος, υπογραμμίζει πως αν και σε μικρότερο βαθμό από τους προηγούμενους λόγους, δεν ήταν λίγες οι φορές που τα πληροφοριακά συστήματα και το πως αυτά χρησιμοποιούνται εμποδίζουν την σωστή εφαρμογή της υλοποίησης της στρατηγικής.

Οι Beer και Eisenstat's (2000) καταγράφουν τους έξι βασικούς "σιωπηλούς δολοφόνους" όπως τους αποκαλούν της υλοποίησης της στρατηγικής οι οποίοι είναι :

1. Το στυλ της ανώτερης διοίκησης και οι πολιτικές που εφαρμόζει
2. Οι ασαφείς στρατηγικές
3. Η ύπαρξη αναποτελεσματικών ανώτερων στελεχών
4. Η ελλιπής κάθετη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών
5. Ο κακός συντονισμός μεταξύ των τμημάτων μεταξύ τους
6. Η ανεπαρκής ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων στα κατώτερα στελέχη

2.4.1 Προγράμματα

Η υλοποίηση της στρατηγικής ξεκινάει από τα προγράμματα. Μέσω των προγραμμάτων αποτυπώνονται οι ενέργειες και τα βήματα που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τα στρατηγικά της σχέδια (Γεωργόπουλος, Ν. 2013).

2.4.2 Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί, αποτελούν μέρος της υλοποίησης στρατηγικής. Ουσιαστικά περιγράφουν το χρηματικό ποσό το οποίο θα χρειαστεί για την εκπόνηση ενός προγράμματος, καθώς και το χρηματικό όφελος που θα επιφέρει το ίδιο το πρόγραμμα (απόδοση). Είθισται, οι προϋπολογισμοί να εκπονούνται κατά το τέλος του έτους και αποτελούν σημαντικό εργαλείο απόφασης για την ανώτερη διοίκησή και τους μετόχους, αποφασίζοντας μέσω αυτών, αν τελικά θα ακολουθηθεί η στρατηγική και τα προγράμματα αυτής ή όχι.

2.4.3 Διαδικασίες

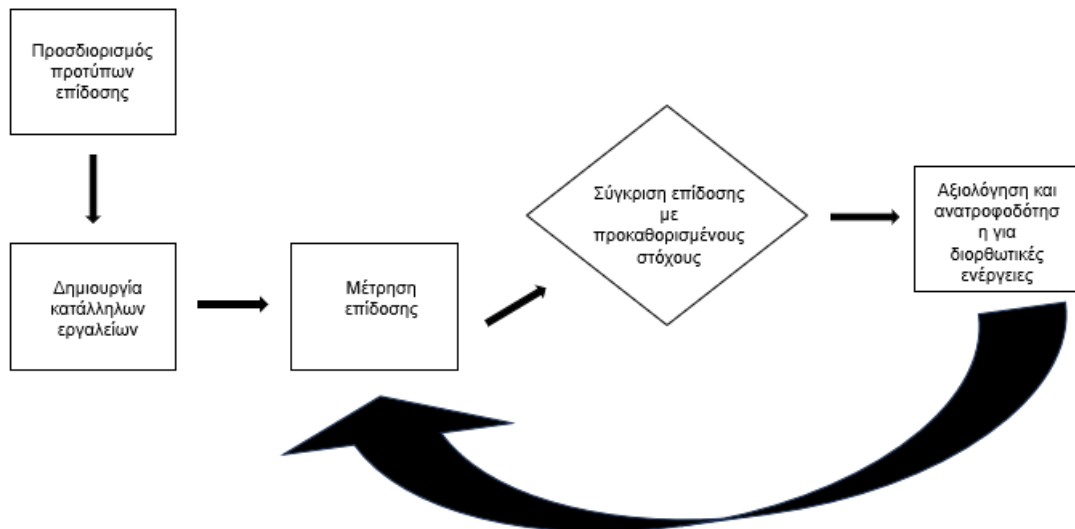
Οι διαδικασίες αποτελούν το τελευταίο βήμα της υλοποίησης στρατηγικής, όπως ορίζει και το Υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Περιγράφουν λεπτομερώς κάθε ενέργεια που πρέπει να γίνει, ώστε να ολοκληρωθούν τα τρέχοντα προγράμματα ενός οργανισμού (Hunger. J & Wheelen. T, 2011).

2.5 Αξιολόγηση & έλεγχος στρατηγικής

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής, αποτελεί το τελευταίο στάδιο όπως δείχνει και το υπόδειγμα του στρατηγικού management. Μέσω αυτού του σταδίου τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική, συγκρίνουν τα αποτελέσματα που είχαν θέσει με το τι πραγματικά πέτυχε η επιχείρηση, δηλαδή την επίδοση που είχε ο οργανισμός, σε χρηματοοικονομικά και μη μεγέθη. Έτσι λοιπόν, με τη μέτρηση της επίδοσης μπορεί ουσιαστικά να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η αποδοτικότητα, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών, ενώ η αποτελεσματικότητα στο κατά πόσο επετεύχθη ο σκοπός. Ουσιαστικά λοιπόν η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελεί μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις, αφού μόνο έτσι τα στελέχη θα μπορέσουν να ελέγξουν την όλη διαδικασία του στρατηγικού management και αν και εφόσον δεν έχουν πετύχει τους στρατηγικούς σκοπούς τους, να αναθεωρήσουν σε κάθε ένα στάδιο, αλλάζοντας έτσι, είτε τον τρόπο ανίχνευσης του περιβάλλοντος, είτε τη διαμόρφωση στρατηγικής, είτε την υλοποίηση αυτής. Ο έλεγχος επί της ουσίας, παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση σε κάθε στάδιο του στρατηγικού management. Είναι αναγκαίο πλέον, λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας που υπάρχει στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων η αξιολόγηση και ο έλεγχος να γίνονται συνεχώς και όχι μόνο κατά το τέλος της διαδικασίας, προλαβαίνοντας έτσι ανεπιθύμητες καταστάσεις και αποτελέσματα. Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου λοιπόν, περιλαμβάνει τα εξής πέντε στάδια, τα οποία φαίνονται και στο διάγραμμα 2.2 που ακολουθεί:

1. Τον προσδιορισμό των προτύπων επίδοσης
2. Τη δημιουργία των κατάλληλων εργαλείων μέτρησης ανάλογα της επιχείρησης
3. Τη μέτρηση της επίδοσης
4. Τη σύγκριση της επίδοσης που επετεύχθη με τα αρχικά πρότυπα και στόχους που είχαν τεθεί
5. Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την ανατροφοδότηση για διορθωτικές ενέργειες



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Αξιολόγησης Ελέγχου

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

2.5.1 Εργαλεία για την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ελέγξουν αν οι σκοποί τους επιτευχθήκαν, συγκρίνουν τα αποτελέσματα οικονομικά και μη με αυτά που είχαν θέσει εξ 'αρχής κατά το στάδιο της Διαμόρφωσης της στρατηγικής τους. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος θα πρέπει να δίνουν σωστές πληροφορίες στην ανώτερη διοίκηση, προκειμένου να έχει σαφή εικόνα και να εστιάσει στο πραγματικό πρόβλημα αν και εφόσον υπάρχει σε περίπτωση, που οι σκοποί δεν επιτεύχθηκαν. Από χρηματοοικονομικής πλευράς η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη την ανάλυση ορισμένων δεικτών. Πιο σημαντικοί από αυτούς αποτελούν οι ταμειακές ροές της επιχείρησης, η χρονική περίοδος απόσβεσης της επένδυσης (Payback Period), όπου ουσιαστικά η διοίκηση προβλέπει πότε θα επαναεισπράξει την επένδυση που σκοπεύει να κάνει σε μια ενδεχόμενη στρατηγική που επέλεξε, και συγκρίνει τα τελικά αποτελέσματα με την αρχική πρόβλεψη, επίσης ο δείκτης ROI (Return on Investment), δηλαδή ο δείκτης που δείχνει την απόδοση της επένδυσης (Ίδια Κεφάλαια) ο οποίος προκύπτει από τον λόγο των Καθαρών Κερδών προς τα Ίδια Κεφάλαια και του δείκτη ROCE (Return on Capital Employed). Ο δείκτης ROCE χρησιμοποιείται από τα στελέχη κατά κύρων προκειμένου να αξιολογήσουν την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί αξία από τα επενδεδυμένα κεφάλαια. Οι δείκτες δίνουν μια πολύ καλή εικόνα της χρηματοοικονομικής υπόστασης και "υγείας" των επιχειρήσεων, αλλά μέχρι εκεί (Γεωργόπουλος, Ν. 2013). Ωστόσο, οι ανάγκες για μια

πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση επέφερε τη δημιουργία του Balanced Scorecard από τους Robert Kaplan και David Norton.

2.5.2 Balanced Scorecard

Το Balance Scorecard είναι μια προσέγγιση όπου συγκαταλέγονται τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες, εξάγοντας πληροφορίες μέσα από αυτό για την επίδοση της επιχείρησης. Οι τέσσερις αυτές συνιστώσες, που το αποτελούν είναι η Χρηματοοικονομική, η Πελατειακή, των Εσωτερικών Διαδικασιών και τέλος η συνιστώσα της Μάθησης & Ανάπτυξης (IJCRB, 2011). Παράλληλα, προσφέρει μια ολική εικόνα της επιχείρησης στα στελέχη που εφαρμόζουν τη διοίκηση, καθώς μπορούν να βγάλουν εύκολα συμπεράσματα για την επίδοση που έπιασε η επιχείρηση όχι μόνο από άποψη οικονομικών στοιχείων αλλά και κατ' επέκταση να δώσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και τέλος το βαθμό μάθησης και ανάπτυξης των εργαζόμενων. Πιο αναλυτικά (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Χρηματοοικονομική συνιστώσα:** Περιγράφει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, που επέφερε η στρατηγική που ακολουθήθηκε. Στην ουσία περιγράφει το πως οι μέτοχοι βλέπουν και αντιλαμβάνονται την επίδοση της επιχείρησης.
- **Πελατειακή Συνιστώσα:** Μέσα από αυτή τη συνιστώσα, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται πως την βλέπουν οι πελάτες της. Τη βοηθάει να τμηματοποιήσει την αγορά και να στοχεύσει σε συγκεκριμένα είδη πελατών, βάση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, προσδοκώντας έτσι να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, να μεγαλώσει το καταναλωτικό της κοινό, να το διατηρήσει ικανοποιώντας το και σαφώς να επωφεληθεί οικονομικά από αυτό.
- **Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών:** Αυτή η συνιστώσα, ασχολείται με τη καινοτόμο διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών. Μέσα από την καινοτόμο διαδικασία παραγωγής προϊόντος, η επιχείρηση προσδοκά στην ικανοποίηση των πελατών της. Πέρα όμως από το να δημιουργήσει αξία για το επιθυμητό προϊόν ή υπηρεσία η διαδικασία εσωτερικής λειτουργίας, συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα στάδια από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι και την παράδοση του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή. Όπως είναι φυσικό, συμπληρώνει τις προηγούμενες δύο συνιστώσες.

- **Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης:** Η τελευταία συνιστώσα, μετράει τον βαθμό ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για όλους εκείνους τους παράγοντες που συντελούν στη παραγωγική διαδικασία προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της και να δημιουργήσει αξία στους πελάτες της. Οι Kaplan και Norton (1996) επισήμαναν τους σκοπούς της συγκεκριμένης συνιστώσας οι οποίοι είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η διατήρηση αυτών και η παραγωγικότητά τους. Τέλος η συγκεκριμένη συνιστώσα, αποτελεί και την υποστηρικτική όλων των προηγούμενων, μιας και μόνο με ένα άρτια εκπαιδευμένο και πρόσχαρο προσωπικό μπορούν να επιτευχθούν οι στρατηγικές, να ικανοποιηθούν οι πελάτες και κατ' επέκτασή και οι μέτοχοι μέσα από την αύξηση των εσόδων που θα προκύψουν.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου.

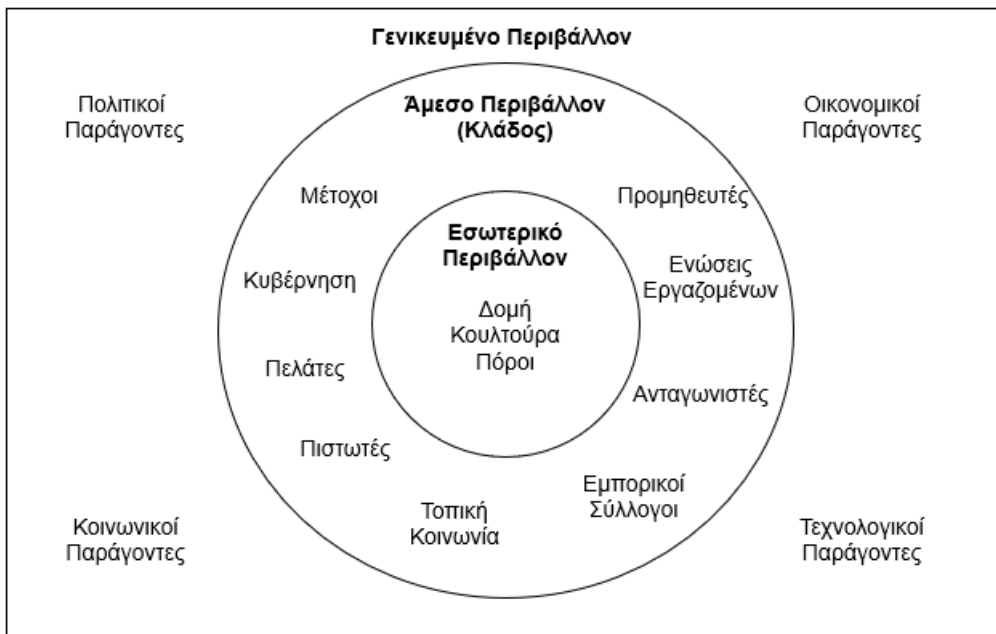
Ξενόγλωσση:

1. Albright, K., 2004, "Environmental Scanning: Radar for Success", The Information Management Journal.
2. Alexander, D. 1985, "Successfully implementing strategic decisions", Long Range Planning, Vol. 18, No.3, pp.91-7.
3. Atkinson, H. "Strategy implementation a role for the balanced scorecard?", School of Service Management, University of Brighton, Eastbourne, UK.
4. Beer, M. & Eisenstat, R, 2000, "The silent killers of strategy implementation and learning", Sloan Management Review, Vol. 41, No. 4., pp.29-40.
5. Hunger, D. & Wheelen, T. 2011, Essentials of Strategic Management, Pearson 5th edition.
6. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, vol. 3, No. 1.
7. Kaplan, R. & Norton, D. 1996, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, pp.75-85.
8. Mintzberg, H. 1994, "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, Vol. 72, No.1, pp.107-14.
9. Pearce, J & David, F. 1987, Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management EXECUTIVE, Vol.1, No.2, pp.109-116
10. Stoffels, J. 1994, "Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning". Tarrytown, N.Y.: Elsevier Science Inc.
11. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα ορισμένο περιβάλλον το οποίο αποκαλείται εξωτερικό (Γενικευμένο και Άμεσο) και σαφώς υπάρχει και εκείνο εντός της κάθε επιχείρησης το οποίο, ονομάζεται εσωτερικό. Είναι φυσικό και επόμενο, καθένα ξεχωριστά να επηρεάζει με τον τρόπο του τις επιχειρήσεις. Το Γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει, όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου, ενώ το Άμεσο Περιβάλλον επηρεάζει εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο Κλάδο. Το εσωτερικό περιβάλλον διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ακόμα και αν αυτές βρίσκονται στον ίδιο κλάδο, πόσο μάλλον δε και σε διαφορετικό. Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει το άμεσο, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στη κάθε επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει σαφές, πως κανένα από τα προαναφερθέντα περιβάλλοντα δεν παραμένει σταθερό στο χρόνο. Αντίθετα όλα έχουν την τάση να μεταβάλλονται και μάλιστα με γοργούς ρυθμούς, πράγμα που κάνει τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν τις στρατηγικές τους, προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται το Γενικευμένο και Άμεσο Περιβάλλον και από τι αποτελείται το καθένα, καθώς και Εσωτερικό Περιβάλλον για κάθε επιχείρηση.



Διάγραμμα 3.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

3.2 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS)

Το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μάκρο-περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στο σύνολο μιας κοινωνίας και των επιχειρήσεων, βοηθώντας ή αποτρέποντας στις επενδύσεις αλλά και στη γενικότερη ευημερία του συνόλου. Τέσσερις είναι οι βασικοί παράγοντες που απαρτίζουν το γενικευμένο περιβάλλον. Τα στελέχη, που χαράζουν στρατηγική θα πρέπει να αρχίζουν πρώτα από το γενικευμένο περιβάλλον την ανάλυσή τους. Αυτή ονομάζεται PEST Analysis. Κάθε γράμμα αντιστοιχεί σε ένα από τους κύριους παράγοντες του γενικευμένου περιβάλλοντος. Οι κύριοι αυτοί παράγοντες είναι οι εξής και αναλύονται παρακάτω:

Πολιτικό Περιβάλλον (Political): Το πολιτικό περιβάλλον αφορά τη γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα που δρα η κάθε επιχείρηση. Ουσιαστικά συγκαταλέγονται σε αυτούς, η στάση που έχει η κυβέρνηση έναντι στις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις, η φορολογία που εφαρμόζει και η νομοθεσία περί εργασίας, ενώ ταυτόχρονα εμπεριέχονται σε αυτούς οι διεθνείς πολιτικές καταστάσεις, όπως η τιμή του πετρελαίου, οι διακρατικές συμφωνίες και συνεργασίες κ.α. Κράτη με ανεπτυγμένες τις οικονομίες τους και κράτη που επιδιώκουν την ίδια τους την ανάπτυξη, ευνοούν τις επιχειρήσεις να βρίσκουν περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και επενδύσεις, από ότι σε άλλες χώρες με πιο απολυταρχικά καθεστώτα.

Οικονομικό Περιβάλλον (Economic): Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία, που επηρεάζουν τη συνολική οικονομία μιας χώρας και άρα τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη θα πρέπει να αναλύουν αυτές τις παραμέτρους που απαρτίζουν το οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός η ισοτιμία του νομίσματος που έχουν σε σχέση με ξένα νομίσματα. Επιπλέον δεν θα πρέπει να αγνοούν το ΑΕΠ της χώρας και το κατά κεφαλήν εισόδημα ή το μέγεθος της ανεργίας που επικρατεί, καθώς και τα επίπεδα των μισθών που έχουν οι πολίτες, αν θέλουν να διαμορφώσουν σωστές στρατηγικές.

Κοινωνικό Περιβάλλον (Social): Ο τρίτος παράγοντας που απαρτίζει το γενικευμένο περιβάλλον είναι το κοινωνικό περιβάλλον, που έχει να κάνει με τη δομή και την κουλτούρα της κοινωνίας που οι οργανισμοί επιχειρούν. Εμπεριέχει μεταβλητές που επηρεάζουν την όποια στρατηγική θέλει να εφαρμόσει, μια επιχείρηση μέσα από την κοινωνική δομή που έχει η κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, οι αξίες και προτεραιότητες που θέτει η ίδια η κοινωνία, ο τρόπος ζωής της είναι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Επιπροσθέτως, η μόρφωση ενός λαού και το δημογραφικό έχουν και αυτά μεγάλο ρόλο στη στελέχωση των επιχειρήσεων, ενώ πλέον στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, σημαντικό κομμάτι κατέχει και το

μεταναστευτικό, με πολίτες από ξένες χώρες να αποτελούν σημαντικές πηγές για τη στελέχωση θέσεων εργασίας και κοινωνικών αλλαγών.

Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological): Τελευταίο όχι όμως αμελητέο είναι το τεχνολογικό περιβάλλον. Ίσως και το πιο μεταβαλλόμενο από τα υπόλοιπα, το οποίο συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται. Νέες τεχνολογίες και μέθοδοι εμφανίζονται πλέον με πιο γρήγορους ρυθμούς από ότι στο παρελθόν, πράγμα που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές. Επηρεάζει σαφώς στη στρατηγική των επιχειρήσεων, αφού εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών βοηθά τόσο στην αύξηση της παραγωγής προϊόντων (απλοποιεί τις διαδικασίες παραγωγής και βοηθά στην εύρεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών), ενώ συνάμα διευκολύνει στην προώθηση και διανομή αυτών. Από την άλλη μεριά βέβαια, εγκυμονεί κινδύνους, αν οι επιχειρήσεις δεν επιλέξουν τις πιο κατάλληλες τεχνολογίες και δεν εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους σε αυτές. Γεννάται έτσι η αναγκαιότητα, οι επιχειρήσεις να οφείλουν να έχουν συνεχώς στραμμένη την προσοχή τους στις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, αν θέλουν να εκμεταλλευτούν τις νέες υπηρεσίες και ευκαιρίες που δίνει η τεχνολογία, μέσα από τα μηχανήματα και το Διαδίκτυο προκειμένου να μην μείνουν πίσω τεχνολογικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

3.3 Ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος

Ο Κλάδος δηλαδή το Άμεσο περιβάλλον, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δρουν, ανταγωνίζονται μεταξύ τους και προσπαθούν να αναπτυχθούν ή και να επιβιώσουν, έχοντας ως κοινό στόχο να ηγηθούν επί της ίδιας αγοράς που απευθύνονται. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1, περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι ασκούν επιρροή στην εκάστοτε επιχείρηση του κάθε κλάδου. Το Άμεσο περιβάλλον απαρτίζεται από τους μετόχους, την κυβέρνηση, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις εργατικές ενώσεις και τους εμπορικούς συλλόγους, τους πιστωτές, την τοπική κοινωνία κ.α. Όλοι αυτοί, με μια λέξη περιγράφονται ως stakeholders και είναι έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, μεταξύ τους, επηρεάζοντας έτσι τη λειτουργία του οργανισμού (Γεωργόπουλος, Ν. 2023).

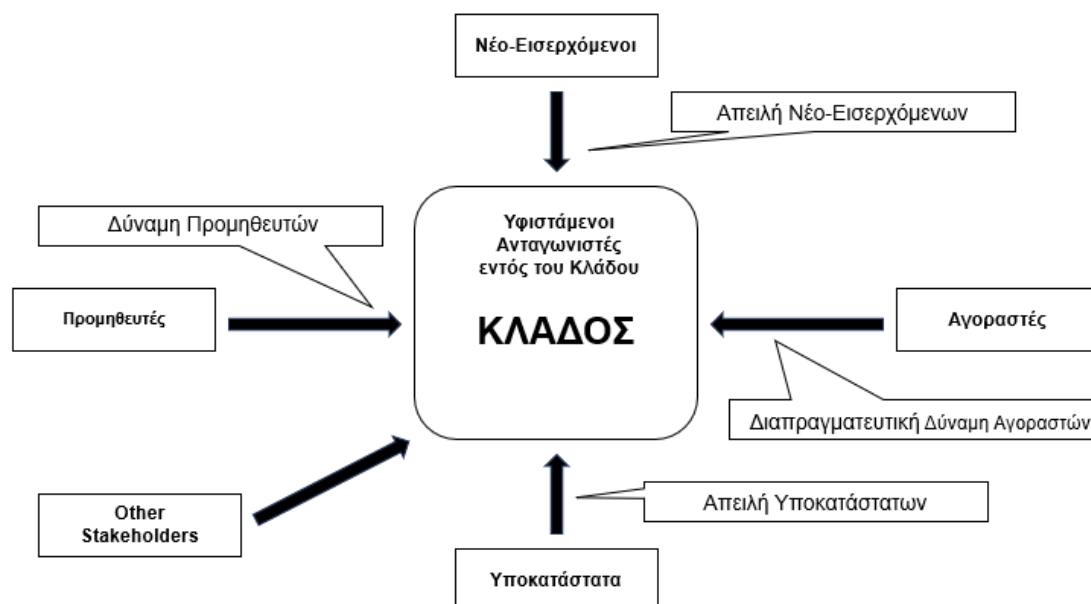
Η επιχείρηση από τη μεριά της, υποχρεούται να εξισορροπήσει τα αντικρουόμενα συμφέροντα για να ικανοποιήσει τους stakeholders και έτσι να μπορεί να εξασφαλίζει, την επιβίωσή της μέσα από την ομαλή της λειτουργία. Άρα, προκύπτει η αναγκαιότητα, τα διοικητικά στελέχη να πρέπει να συνυπολογίζουν, όλα αυτά τα συμφέροντα από τους stakeholders, προκειμένου να διαμορφώσουν αλλά και να υλοποιήσουν στρατηγικές. Μέσα λοιπόν, από όλη αυτή τη διαδικασία, γίνεται η

ανάλυση του κλάδου όπου σκοπό έχει να δείξει αν ο κλάδος είναι ελκυστικός, δηλαδή αν έχει κερδοφορία. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέσο, που εξάγει τα απαραίτητα συμπεράσματα για την κερδοφορία ή μη του κλάδου.

3.3.1 Υπόδειγμα PORTER

Το Υπόδειγμα του Porter, βοηθάει ώστε να βγουν τα απαραίτητα συμπεράσματα για το αν είναι ή όχι ελκυστικός ο κλάδος. Επομένως, η φύση της επιχείρησής μας να καθορίζει και τον υπό εξέταση κλάδο που θέλουμε να δούμε την κερδοφορία του. Τα στελέχη που πραγματοποιούν τη συγκεκριμένη μελέτη, θα πρέπει να συγκαταλέγουν και τη δική τους, επιχείρηση εντός του ανταγωνιστικού πεδίου. Τα κέρδη που θα έχει ένας κλάδος καθορίζονται σύμφωνα με τον Porter με τη βοήθεια του Διαγράμματος 3.2, από πέντε συν μία δυνάμεις. Αυτές είναι κατά σειρά:

- Απειλή από Νέο-εισερχόμενους
- Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών
- Δύναμη Προμηθευτών
- Απειλή Υποκατάστατων
- Υφιστάμενοι Ανταγωνιστές εντός του Κλάδου
- Other Stakeholders



Διάγραμμα 3.2: Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Απειλή Νέο-Εισερχόμενων: Αρχικά οι νέο-εισερχόμενοι δεν θεωρούνται ανταγωνιστές έως ότου καταφέρουν να εισέλθουν εντός του κλάδου, ωστόσο θεωρούνται απειλή για την όποια επιχείρηση είναι ήδη και δρα σε αυτόν. Είσοδος νέων ανταγωνιστών, θα επιφέρει αύξηση του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια, συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, και επομένως μείωση των κερδών. Βέβαια, η είσοδος νέων ανταγωνιστών δεν θεωρείται εύκολη καθώς υπάρχουν πάντα εμπόδια εισόδου, μιας και είτε οι ίδιες οι υφιστάμενες επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο τα βάζουν, είτε διότι είναι φυσικά και υπάρχουν εξ' αρχής. Τέτοια μπορούν να θεωρηθούν, οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, δηλαδή να έχουν καταφέρει να έχουν μεγάλη παραγωγή σε προϊόντα μειώνοντας το κόστος. Ένα επιπλέον, εμπόδιο εισόδου αποτελούν και τα κεφάλαια τα οποία θα πρέπει να δαπανήσουν οι νέες επιχειρήσεις προκειμένου να μπορούν να ανταγωνιστούν. Ακόμα, τα διαφοροποιημένα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά, αποτρέπουν πολλές φορές τους νέο-εισερχόμενους μιας και δεν έχουν τη τεχνογνωσία ή τις κατάλληλες πρώτες ύλες προκειμένου να πείσουν το καταναλωτικό κοινό για το δικό τους προϊόν. Επιπροσθέτως, δεν φτάνει μόνο να μπορούν να παράγουν το προϊόν, αλλά και να βρουν το τρόπο για το πως το προϊόν τους θα είναι προσβάσιμο προς τους καταναλωτές. Άρα η ύπαρξη ή μη καναλιών διανομής, αποτελεί εμπόδιο εισόδου. Ταυτόχρονα, η κυβερνητική πολιτική που υφίσταται μπορεί να βάζει φραγμούς στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, διατηρώντας έναν συγκεκριμένο αριθμό επιχειρήσεων σε έναν κλάδο (Wheelen, T. et al, 2015). Τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί η ΔΕΗ στην Ελλάδα, όπου μέχρι πρότινος αποτελούσε και τον μοναδικό πάροχο ηλεκτρικής ενέργειας.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Όταν αναφερόμαστε στους αγοραστές, εννοούμε κυρίως εκείνους οι οποίοι αγοράζουν από τον κλάδο και όχι τον τελικό μεμονωμένο καταναλωτή. Προφανώς και υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των επιχειρήσεων και των αγοραστών. Οι μεν επιχειρήσεις επιθυμούν, να πουλούν προϊόντα στη μέγιστη δυνατή τιμή και να έχουν αύξηση των εσόδων τους, οι δε αγοραστές επιθυμούν να αγοράζουν σε όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές και με την καλύτερη ποιότητα, μειώνοντας το κόστος τους. Αν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή, τότε είναι λογικό οι επιχειρήσεις να θέτουν υψηλότερες τιμές στα προϊόντα τους, και να πιέζουν πολύ τους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμή των αγοραστών είναι μεγάλη, όταν ο αριθμός τους είναι μικρός και ενισχύεται αν και ταυτόχρονα ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλος. Έτσι και οι ίδιες οι επιχειρήσεις υπολογίζουν τον πελάτη τους, δίνοντας καλύτερες τιμές και υψηλότερη ποιότητα στα προϊόντα τους, με σκοπό να κερδίσουν περισσότερους, ενώ

από τη μεριά τους οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη γκάμα στο να επιλέξουν από ποια επιχείρηση θα αγοράζουν. Ταυτόχρονα, η δύναμη των αγοραστών αυξάνει αν έχουν καλή πληροφόρηση της αγοράς, δηλαδή αν έχουν γνώση της προσφοράς και της ζήτησης που επικρατεί ή τις τιμές της αγοράς ή και του τι κοστίζει η παραγωγή του προϊόντος που επιθυμούν. Σε περίπτωση που οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων, τότε πιέζουν ακόμα περισσότερο, τις επιχειρήσεις για χαμηλότερες τιμές, πόσο μάλλον δε αν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο ή πολυτελές. Τέλος, αν και εφόσον οι αγοραστές καταφέρουν να ελέγχουν κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω) τότε ασκούν πολύ μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις, αφού ουσιαστικά παράγουν πλέον οι ίδιες τις κατάλληλες πρώτες ύλες, που χρειάζονται (Γεωργόπουλος, Ν. 2013).

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: Οι προμηθευτές θεωρούνται κατά μία έννοια, συνεργάτες των επιχειρήσεων. Πιθανή κακή πορεία των επιχειρήσεων επηρεάζει αρνητικά και τους ίδιους, από άποψη κερδοφορίας. Είναι δεδομένο ότι οι πολιτικές των προμηθευτών επηρεάζουν, τον κλάδο είτε μέσω των τιμών ή της παρεχόμενης ποιότητας των πρώτων υλών ή των προϊόντων που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις, συμπιέζοντας έτσι τα κέρδη του κλάδου. Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται, όταν αρχικά το πλήθος αυτών είναι μικρό και ενισχύεται ακόμα περισσότερο όταν το πλήθος των επιχειρήσεων είναι μεγάλο. Το προϊόν το οποίο προμηθεύονται μπορεί να τους δώσει παραπάνω διαπραγματευτική δύναμη, όταν αυτό είναι διαφοροποιημένο ή πολυτελές, ή στην τελική ακόμα και αν δεν είναι να μην είναι εύκολη η πρόσβασή από άλλους προμηθευτές του ίδιου προϊόντος ή υποκατάστατων αυτού στις επιχειρήσεις. Παράλληλα η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να αυξηθεί αν οι ίδιοι δεν θεωρούν τους πελάτες τους σημαντικούς, με την έννοια ότι η ποσότητα που αγοράζουν οι πελάτες τους να θεωρείται αμελητέα. Ενώ τέλος, αν οι ίδιοι οι προμηθευτές καταφέρουν και μπουν στο κλάδο μέσω δημιουργίας δικών τους επιχειρήσεων (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός), αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη (Γεωργόπουλος, Ν. 2013).

Απειλή Υποκατάστατων: Τα υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή εκείνα τα προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες με αυτά που παρέχει ο κλάδος και συνήθως έχουν και χαμηλότερη τιμή, θεωρούνται απειλή για έναν κλάδο καθώς μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα του κλάδου. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων θέτει ανώτατο όριο τιμής στα πρωτότυπα προϊόντα μειώνοντας έτσι την κερδοφορία του κλάδου (Γεωργόπουλος, Ν. 2023). Τέτοιο παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ο καφές με το τσάι. Ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του καφέ επηρεάζει τη ζήτηση των καταναλωτών, οι οποίοι θα στραφούν σε άλλα προϊόντα για να καλύψουν

την ανάγκη τους να πιούν κάποιο ρόφημα στη διάρκεια της ημέρας. Το τσάι το οποίο είναι φθηνότερο του καφέ θα καλύψει αυτή την ανάγκη και πολλοί καταναλωτές θα στραφούν σε αυτό, κάτι το οποίο θα επιφέρει απώλειες εσόδων και συρρίκνωση των κερδών στο κλάδο του καφέ. Πιο πρόσφατο παράδειγμα σε παροχή υπηρεσιών όμως, μπορεί να θεωρηθεί το Airbnb ως υποκατάστατο των ξενοδοχείων. Η πλατφόρμα του Airbnb έχει προσελκύσει πολλούς πλέον πελάτες, οι οποίοι επιλέγουν να μένουν σε καταλύματα που προσφέρονται από τη συγκεκριμένη εταιρεία, παρά σε ξενοδοχεία, δημιουργώντας έτσι προβλήματα στη κερδοφορία του ξενοδοχειακού κλάδου.

Υφιστάμενοι Ανταγωνιστές εντός του Κλάδου: Οι επιχειρήσεις που δρουν σε έναν κλάδο, ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια θα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Έτσι η κερδοφορία ενός κλάδου μπορεί να επηρεάζεται από τις προαναφερθείσες απειλές, ωστόσο το μέγεθος του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο, είναι αυτό που αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη συνολική κερδοφορία του κλάδου. Ήπιος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, μπορεί να επιφέρει υψηλή κερδοφορία στον κλάδο αφού οι επιχειρήσεις ουσιαστικά μπορεί και να συνεργάζονται εν μέρει, θέτοντας υψηλές τιμές αυξάνοντας και την κερδοφορία του κλάδου. Σε αντίθετη όμως περίπτωση, όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, τότε η κερδοφορία του κλάδου θα μειωθεί. Κάτι το οποίο πρέπει να γίνει σαφές και κατανοητό, είναι πως ο αριθμός των ανταγωνιστών δεν επιδρά στην ένταση του ανταγωνισμού, αλλά αυτός καθορίζεται από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και στο πόσο είναι διατεθειμένες οι επιχειρήσεις να συνεργαστούν. Σε περίπτωση, που ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι μικρός οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σκληρά μεταξύ τους, προκειμένου να αποκτήσουν το μεγαλύτερο μερίδιο σε μια κατακερματισμένη αγορά. Άλλοι παράγοντες που μεγεθύνουν την ανταγωνιστικότητα, είναι τα χαμηλά επίπεδα διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων, το κόστος παραγωγής και αποθήκευσης αυτών, καθώς και το λειτουργικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα και τα εμπόδια εξόδου τα οποία αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να ανταγωνίζονται ακόμα και αν δεν θέλουν να συνεχίσουν να παραμένουν στο κλάδο τον οποίο βρίσκονται (Γεωργόπουλος, Ν. 2013).

Other Stakeholders: Η τελευταία και έκτη δύναμη που υπάρχει στο υπόδειγμα του Porter, περιλαμβάνει όλους τους άλλους παράγοντες οι οποίοι δεν κατατάσσονται στις πέντε δυνάμεις του Porter, αλλά όμως επηρεάζουν τον κλάδο. Σας τέτοιες μπορούν να θεωρηθούν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, οι ενώσεις καταναλωτών κ.α. (Wheelen, T. et al, 2015).

Συνοψίζοντας, την ανάλυση του κλάδου μέσα από το υπόδειγμα Porter και αφού έχει αναλυθεί κάθε μία δύναμη, τα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη στρατηγική θα πρέπει να βγάζουν ασφαλή συμπεράσματα για την ελκυστικότητα του κλάδου, βάση των παρακάτω:

- ❖ Ελκυστικός, δηλαδή με υψηλή κερδοφορία είναι ο κλάδος ο οποίος :
 - Έχει υψηλά εμπόδια εισόδου για μελλοντικούς ανταγωνιστές
 - Οι προμηθευτές και οι αγοραστές έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη
 - Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, είναι μικρή
 - Υπάρχει μέτριος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου
- ❖ Μη ελκυστικός, δηλαδή με μικρή κερδοφορία είναι ο κλάδος ο οποίος:
 - Έχει χαμηλά εμπόδια εισόδου για νέο-εισερχόμενους επίδοξους ανταγωνιστές
 - Οι προμηθευτές και οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη
 - Υπάρχει ισχυρή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
 - Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στους υφιστάμενους ανταγωνιστές

3.3.2 Στρατηγικές ομάδες

Στρατηγικές ομάδες κατά τον Porter: *Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, έχοντας παρόμοιες στρατηγικές και παρόμοιους πόρους.* Ο όρος αυτός πρωτοειπώθηκε από τον Michael S. Hunt, στη διδακτορική του διατριβή (1972). Ο Hunt μελετούσε τις επιδόσεις του κλάδου των λευκών ειδών και παρατήρησε την ύπαρξη ανομοιογένειας που υπήρχε στον κλάδο, μιας και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις διέφεραν ως προς το βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης, την παραγωγή των προϊόντων και της ποιότητας αυτών. Παρατήρησε, πως υπήρχαν επιχειρήσεις οι οποίες παρήγαγαν λευκά είδη καλύπτοντας όλη την αμερικάνικη αγορά, άλλες που κάλυπταν μικρότερο εύρος αγοράς και άλλες οι οποίες είτε είχαν ένα δυνατό brand name ή πωλούσαν τοπικά. Ο Porter σε σχέση με τον Hunt, χώρισε τις στρατηγικές ομάδες κάθε κλάδου σύμφωνα με τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι ηγέτες στην αγορά και εκείνες που ακολουθούν. Οι επιχειρήσεις ηγέτες που ανήκουν και στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορούν να πετυχαίνουν οικονομίες κλίμακας, κάθετη ολοκλήρωση είτε εμπρός είτε πίσω, αναπτυγμένες τεχνολογίες και

να έχουν υψηλά στάνταρ στο τομέα της έρευνας και ανάπτυξης και συγχρόνως δυνατό marketing. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν και βρίσκονται σε διαφορετική στρατηγική ομάδα, έχουν συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής και χαμηλότερα έως καθόλου αναπτυγμένα τα υπόλοιπα στοιχεία που έχουν οι ηγέτες.

Οι στρατηγικές ομάδες εκτός από παρόμοιες στρατηγικές και πόρους, έχουν συνήθως και παρόμοια μερίδια αγοράς και καταναλωτικό κοινό και σκοπούς. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό, που υπάρχει μεταξύ των στρατηγικών ομάδων είναι ότι δύσκολά μπορούν να μετακινηθούν επιχειρήσεις που ανήκουν σε μια στρατηγική ομάδα και να πάνε σε άλλη (McGee, J. & Thomas, H. 1986). Αυτό οφείλεται στα εμπόδια που υπάρχουν (mobility barriers), τα οποία χωρίζονται σε 3 κατηγορίες και φαίνονται στον πίνακα 3.1:

Πίνακας 3.1: Mobility Barriers Ανταγωνιστών σε Στρατηγικές Ομάδες

Στρατηγικές που σχετίζονται με την Αγορά	Χαρακτηριστικά που αφορούν τις προμήθειες στον Κλάδο	Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων
Γραμμή Παραγωγής	Οικονομίες κλίμακας	Ιδιοκτησία
Τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται	Διαδικασία παραγωγής	Δομή επιχείρησης
Τμηματοποίηση της Αγοράς	Συστήματα έρευνας και ανάπτυξης, που αφορούν το marketing και τα συστήματα διανομής	Συστήματα ελέγχου
Κανάλια Διανομής		Διοικητικές ικανότητες
Brand name		Μέγεθος της επιχείρησης
Γεωγραφική Κάλυψη		Δημόσιες σχέσεις
Συστήματα πώλησης		Διαφοροποίηση της επιχείρησης

Πηγή: McGee, J & Thomas, H 1986, Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy

3.3.3 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση, να μπορούν να διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες προκειμένου να μπορούν να αντιληφθούν τους άμεσους ανταγωνιστές τους. Αρχικά, αυτό θα τους επιτρέψει να αντιληφθούν έγκαιρα πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών τους, οι οποίες θα διαταράξουν την αγορά και έτσι

να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες οι επιχειρήσεις τους να ανταπεξέλθουν στις ενέργειες των ανταγωνιστών, ενώ παράλληλα θα μπορούν να ξεχωρίσουν πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν οι αντίπαλοί τους και τέλος να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιθανούς νέους ανταγωνιστές που έχουν τις δυνατότητες να μεταπηδήσουν στη δική τους στρατηγική ομάδα.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, που βοηθάει τα διοικητικά στελέχη, να έχουν μια καθαρή εικόνα για το ποιους πραγματικά ανταγωνίζονται. Η χαρτογράφηση είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τα εξής βήματα (Γεωργόπουλος, Ν. 2013):

1. Επιλογή δύο στρατηγικών μεταβλητών οι οποίες δεν θα πρέπει να έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους
2. Σχεδίαση δύο κάθετων μεταξύ τους αξόνων καθένας για κάθε μεταβλητή και εισαγωγή των επιχειρήσεων του κλάδου, ανάλογα με τις δύο επιλεγμένες μεταβλητές
3. Τοποθέτηση κύκλων στις επιχειρήσεις που είναι κοντά μεταξύ τους στο διάγραμμα
4. Το μέγεθος του κύκλου, αντανακλά και το μερίδιο που κατέχουν οι στρατηγικές ομάδες επί του συνόλου του κλάδου

Αφού έχει δημιουργηθεί το διάγραμμα των στρατηγικών ομάδων, τότε θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν το Υπόδειγμα Porter, για τη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η επιχείρησή τους, ενώ στη συνέχεια να δουν ποιες επιχειρήσεις από άλλες στρατηγικές ομάδες βρίσκονται κοντά στη δική τους και έχουν τις δυνατότητες να εισέλθουν σε αυτή.

3.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Τα διοικητικά στελέχη, εκτός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (Γενικευμένου και Άμεσου), είναι αναγκαίο να αναλύουν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με σκοπό να δουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης τους, συνδέοντάς τες με το εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της SWOT Ανάλυσης, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να δουν τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats). Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει την ανάλυση και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από τα επιμέρους μέρη που το αποτελούν και αυτά είναι η δομή της επιχείρησης, η κουλτούρα της, και οι πόροι που είναι διαθέσιμοι προς αυτήν. Πιθανή

αστοχία ή έλλειψη σε κάποιο από τα συγκεκριμένα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τη στρατηγική της επιχείρησης, αφού θα αποτελεί αδυναμία. Αναλυτικότερα:

Δομή: Η δομή των επιχειρήσεων απεικονίζει την ιεραρχία (οργανόγραμμα) των στελεχών, όπου ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης μπορεί να είναι πιο απλή για τις μικρές επιχειρήσεις και πιο πολύπλοκη για τις μεγαλύτερες. Ταυτόχρονα, αποτυπώνει τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η κάθετη επικοινωνία που γίνεται από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα και το αντίστροφο, και η οριζόντια που γίνεται μεταξύ των τμημάτων. Τέλος, δείχνει τη ροή παραγωγής/εργασίας.

Κουλτούρα: Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης, αποτελείται από τα πιστεύω, τις προσδοκίες και τις αξίες που την διέπουν και μεταφέρονται στους εργαζομένους της. Η κουλτούρα των επιχειρήσεων αντανακλά γενικά τις αξίες των ιδρυτών οι οποίες περιλαμβάνουν, ένα σύνολο από άτυπους κανόνες τους οποίους οι εργαζόμενοι πρέπει να ενστερνιστούν και να λειτουργούν βάση αυτών. Με τον τρόπο αυτό η κουλτούρα εκπληρώνει διάφορες σημαντικές λειτουργίες οι οποίες είναι (Γεωργόπουλος, Ν. 2013):

- Να μεταδίδει μια αίσθηση ταυτότητας στους εργαζομένους
- Να βοηθάει στη δημιουργία μιας δέσμευσης από τους εργαζομένους με την επιχείρηση
- Να προσθέτει σταθερότητα εντός του οργανισμού ως οντότητα
- Να αποτελεί σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους, με το οποίο θα πορεύονται σε κάθε τι που κάνουν εντός του οργανισμού.

Πόροι: Οι πόροι της επιχείρησης αναφέρονται σε όλα όσα η επιχείρηση διαθέτει και χρησιμοποιεί προκειμένου να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς της (Γεωργόπουλος, Ν. 2013). Υπάρχουν διάφορων ειδών πόροι, όπως:

- Χρηματοοικονομικοί
- Εγκαταστάσεις, μηχανήματα, τεχνολογία,
- Διοικητικές ικανότητες των στελεχών
- Τεχνογνωσία της επιχείρησης (Know How)
- **Ανθρώπινοι πόροι**

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στους ανθρώπινους πόρους, μιας και αφορούν ίσως και τον πιο καθοριστικό πόρο για την επίτευξη στόχων, χωρίς ωστόσο να σημαίνει πως οι υπόλοιποι πόροι δεν έχουν ιδιαίτερη αξία. Ουσιαστικά όμως, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καταλυτικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων και μάλιστα είναι αυτός ο οποίος θα δώσει επί της ουσίας το πλεονέκτημα που επιζητά

κάθε επιχείρηση να αποκτήσει, έναντι των αντιπάλων της. Οι άνθρωποι, είναι στην ουσία αυτοί οι οποίοι ενώνουν και δίνουν υπόσταση σε όλα τα παραπάνω, χρησιμοποιώντας όλους τους υπόλοιπους πόρους προκειμένου να βγει το τελικό αποτέλεσμα. Είναι γεγονός, πως τα τελευταία χρόνια αρχής γενομένης από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όλο και περισσότερες αποκτούν μια πιο ανθρωποκεντρική διοίκηση, καθώς αντιλαμβάνονται τη σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό για την εύρυθμη λειτουργία τους. Έτσι όχι μόνο επενδύουν στην εύρεση όλο και πιο εξειδικευμένου διοικητικού και λειτουργικού προσωπικού, αλλά και στη συνεχή εξέλιξη των ανθρώπων τους μέσα από προγράμματα εκμάθησης και άλλων τέτοιων παρόμοιων διαδικασιών, προκειμένου να έχουν ένα όσο το δυνατόν αξιόμαχο και ευχαριστημένο προσωπικό το οποίο θα αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα του ρόλου του μέσα στην επιχείρηση και θα προσπαθεί συνεχώς να εξελιχθεί όχι μόνο στον εργασιακό τομέα, αλλά και ως προσωπικότητες.

3.4.1 Αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, για τα διοικητικά στελέχη μιας και τα βοηθάει να αντιληφθούν πιο εύκολα τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης και κατά συνέπεια τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Η αλυσίδα αξίας παρέχει πληροφορίες, τις οποίες τα στελέχη μπορούν να δουν πού πιάσσουν και τι θα πρέπει να αλλάξουν όσον αφορά την παραγωγή του προϊόντος τους, προκειμένου να δώσουν περισσότερη αξία σε αυτό. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.3, η αλυσίδα αξίας αποτελείται από δύο ειδών δραστηριότητες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες.



Διάγραμμα 3.3: Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Βαρελάς, Σ. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Κύριες Δραστηριότητες: Είναι αυτές οι οποίες συμβάλλουν στη παραγωγή και πώληση του προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα προσθέτουν άμεση αξία σε αυτό. Χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι :

- Διαχείριση Εισροών: Η συγκεκριμένη δραστηριότητα, έχει να κάνει με την αγορά των πρώτων υλών, την αποθήκευσή τους και διαχείριση αυτών, με σκοπό τη δημιουργία του τελικού προϊόντος. Η αγορά και η σωστή διαχείριση των πρώτων υλών, δίνουν αξία στο τελικό προϊόν. Χρήση νέων τεχνολογιών οι οποίες βοηθούν στο να αποφευχθούν φθορές στις πρώτες ύλες, προσδίδουν περισσότερη αξία στο προϊόν.
- Λειτουργίες: Οι λειτουργίες είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες και οι ενέργειες προκειμένου να δημιουργηθεί το προϊόν. Όσο πιο ανεπτυγμένες είναι αυτές οι διαδικασίες, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αξία του προϊόντος.
- Διαχείριση Εκροών: Η συγκεκριμένη δραστηριότητα εκφράζει όλες εκείνες τις ενέργειες, προκειμένου να φτάσει το προϊόν στον πελάτη, άμεσα και με ασφάλεια, πράγμα που προσδίδει αξία στο προϊόν. Σε αυτή εμπίπτουν η εύρεση των σωστών καναλιών διανομής. Είναι λογικό ότι όταν το προϊόν είναι εύκολα διαθέσιμο στους καταναλωτές, να παίρνει και παραπάνω αξία.
- Marketing & Πωλήσεις: Είναι δραστηριότητες που αφορούν τη διαφήμιση και προώθηση του προϊόντος καθώς και την τιμολόγηση. Μέσα από το Marketing γίνεται η τμηματοποίηση και στόχευση συγκεκριμένων target groups, επικεντρώνοντας έτσι τις ενέργειές της, μεγιστοποιώντας τα οφέλη της.
- Υπηρεσίες/Εξυπηρέτηση: Αυτή η δραστηριότητα, αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης, μετά την πώληση του προϊόντος στον πελάτη και ότι έχει να κάνει με την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης, στον πελάτη είτε με βοήθεια για τη χρήση του προϊόντος, είτε με εγγυήσεις και τυχόν επιδιορθώσεις σε πιθανές βλάβες που μπορεί να προκύψουν. Είναι δεδομένο πως και αυτή η δραστηριότητα, είναι σημαντική και προσδίδει ιδιαίτερη αξία στο προϊόν, ειδικά αν η εξυπηρέτηση είναι και σε υψηλό επίπεδο.

Δραστηριότητες Υποστήριξης: Είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες, οι οποίες υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες προκειμένου να εκτελεστούν αποτελεσματικά. Σε αυτές συγκαταλέγονται, οι Υποδομές της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η Ανάπτυξη Τεχνολογίας και τέλος οι Προμήθειες. Πιο αναλυτικά:

- Υποδομές της Επιχείρησης: Περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες υποστηρίζουν όλη τη δομή της επιχείρησης. Τέτοιες είναι η λογιστική και χρηματοοικονομική, η νομική υπόσταση της επιχείρησης και τα πληροφοριακά

συστήματα. Όπως είναι εύλογο, η συγκεκριμένη δραστηριότητα υποστηρίζει το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.

- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:** Αυτή η δραστηριότητα, είναι εξίσου σημαντική με τις υπόλοιπες, καθώς μέσω αυτής γίνονται οι προσλήψεις και οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού. Θέτει ταυτόχρονα τους κανόνες προκειμένου να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων εντός του οργανισμού. Όλα αυτά θεωρούνται αναγκαία, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας:** Η τεχνολογία όπως κατέχει σημαντικό ρόλο για τον σημερινό άνθρωπο, το ίδιο σημαντική αποτελεί και για τις επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα υπάρχει σε κάθε κύρια και μη δραστηριότητα, βοηθώντας στην ποιοτική ανάπτυξη και παραγωγή του προϊόντος.
- **Προμήθειες:** Η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει ειδικό βάρος, καθώς περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες, που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, για τον εφοδιασμό της. Οι προμήθειες μπορούν να αφορούν πόρους, τεχνολογία, συστήματα πληρωμών και διοίκησης και γενικότερα οποιαδήποτε εισροή που υποβοηθάει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Η προσεκτική επιλογή αυτών θα δώσει και την αναμενόμενη αξία στο τελικό προϊόν.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Βαρελάς, Σ. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού
3. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Ξενόγλωσση:

1. Hunt, M. 1972, "Competition in the major home appliance industry 1960-1970", unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
2. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.
3. McGee, J. & Thomas H. 1986, "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160.

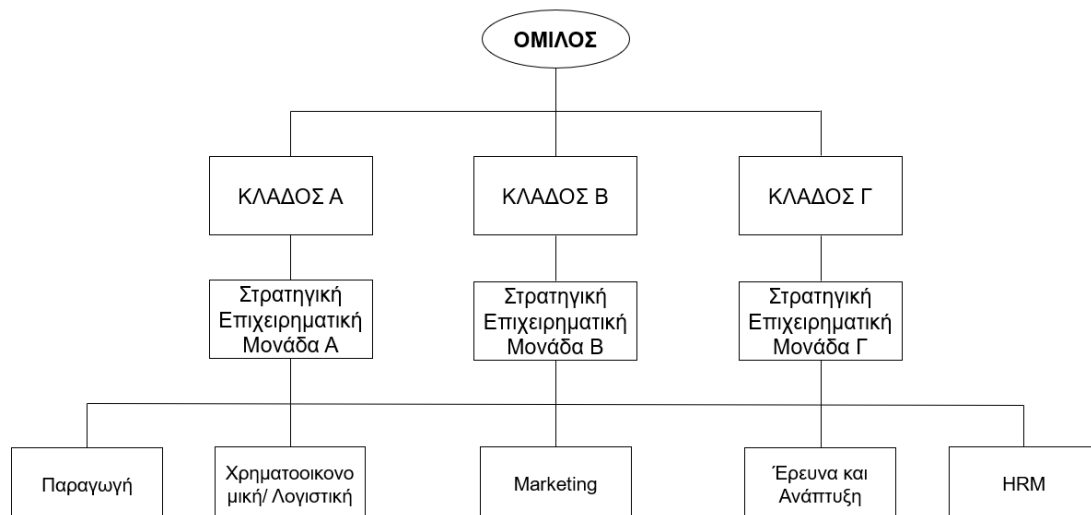
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

4.1 Εισαγωγή

Όπως έχει προαναφερθεί, η στρατηγική είναι το σχέδιο που διαμορφώνει και υλοποιεί η κάθε επιχείρηση, για να επιτύχει τους σκοπούς και την αποστολή της, έχοντας πρώτα αναλύσει το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Η στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα, τα οποία είναι:

- a. Επιχειρησιακή Στρατηγική: Αφορά τις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών για το σύνολο του οργανισμού και συνάμα την επιλογή του κλάδου που θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση (Γεωργόπουλος, Ν. 2023).
- b. Επιχειρηματική Στρατηγική: Μέσω αυτής επιδιώκεται να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που ανταγωνίζεται εντός κλάδου, δηλαδή εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να ανταγωνιστεί (Γεωργόπουλος, Ν. 2023).
- c. Λειτουργική Στρατηγική: Υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης και κατ' επέκταση την επιχειρησιακή (Γεωργόπουλος, Ν. 2023).

Το διάγραμμα 4.1, δείχνει στη περίπτωση ενός Ομίλου, όπου μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής του θα επιλέξει σε ποιον ή ποιους κλάδους θα ανταγωνιστεί. Μέσα από την επιχειρηματική στρατηγική ο όμιλος θα αποφασίσει πως θα ανταγωνίζονται οι στρατηγικές επιχειρηματικές του μονάδες (επιχειρήσεις). Είναι απολύτως θεμιτό, ένας όμιλος να έχει παραπάνω από μία επιχείρηση η οποία θα ανταγωνίζεται στον ίδιο κλάδο, μιας και έτσι θα καταφέρει να έχει μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και άρα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τέλος μέσω της λειτουργικής στρατηγικής του ομίλου, που εμπεριέχονται δραστηριότητες όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική/λογιστική, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων κ.α., επιτυγχάνεται η υποστήριξη των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου κλάδου μέσα από την λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο.



Διάγραμμα 4.1: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

4.2 Ανάλυση επιχειρησιακής στρατηγικής & υποδείγματος

Όπως είδαμε και από την μικροανάλυση που έγινε στο διάγραμμα 4.1, η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει σε ποιους κλάδους ο οργανισμός θα πρέπει να ανταγωνιστεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική, ασχολείται με τρία βασικά ερωτήματα που αντιμετωπίζει η κάθε εταιρεία τα οποία είναι:

1. Το προσανατολισμό της επιχείρησης για το αν και πως θα αναπτυχθεί
2. Την επιλογή του κλάδου που θα δραστηριοποιηθεί
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση θα συντονίζει και θα διανέμει τους πόρους της

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει τριών ειδών μορφές προσανατολισμού, οι οποίες είναι η ανάπτυξη, η σταθεροποίηση και τέλος η περισυλλογή, τις οποίες ανάλογα την κατάσταση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος τις οποίες η εκάστοτε επιχείρηση θα επιλέξει να ακολουθήσει όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Ανταγωνιστική Θέση Ελκυστικότητα Κλάδου	ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Κάθετης Ολοκλήρωσης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή
ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία Αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη Επιχείρηση ή Ξεπούλημα
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Επιχειρησιακή Στρατηγική Ανάπτυξης: Ο τύπος αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής, εφαρμόζεται, όταν η εταιρεία θέλει να αναπτυχθεί, δηλαδή να “μεγαλώσει”, από άποψη εσόδων, μεριδίου αγοράς και γενικότερα να γίνει ηγέτης του κλάδου της. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με διάφορους τρόπους, όπως με τη συγχώνευση ή στρατηγική συμμαχία με άλλη εταιρεία, η εξαγορά κάποιας ή και της εσωτερικής ανάπτυξης της ίδιας. Οι τρεις πρώτες αποτελούν εξωτερική ανάπτυξη, ενώ η τελευταία είναι χωριστή. Οι στρατηγικές ανάπτυξης που μια επιχείρηση μπορεί να προβεί είναι οι εξής και μπορούν να γίνουν είτε με εσωτερική (δημιουργία νέας επιχειρησιακής στρατηγικής μονάδας από την ίδια) είτε με εξωτερική ανάπτυξη (αγορά υπαρχουσών επιχειρήσεων) (Γεωργόπουλος, Ν. 2013):

- Οριζόντια ολοκλήρωση : Γίνεται η εξαγορά ή συγχώνευση άλλης ή άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η επιχείρηση που προβαίνει σε μια τέτοια ενέργεια, προσπαθεί να αυξήσει τα έσοδά της μέσα από το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που πλέον θα κατέχει, έχοντας πετύχει να εξαφανίσει από την αγορά κάποιον βασικό ανταγωνιστή της.
- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω: Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης η επιχείρηση, προσπαθεί να πάρει στην κατοχή της μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, αγοράζοντας κάποιον προμηθευτή της. Με αυτή τη στρατηγική η

επιχείρηση καταφέρνει να επεκτείνεται, αφού μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, μιας και θα κατέχει η ίδια κάποιον, ενώ σίγουρα ελέγχει την ποιότητα κάποιων προμηθειών της και παράλληλα μειώνει έξοδα αγοράς για πρώτες ύλες.

- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός: Με αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης η επιχείρηση αποκτά κάποιον αγοραστή της (πελάτη), μειώνοντας την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφού κατέχει η ίδια κάποιον. Έτσι επιτυγχάνει αύξηση των εσόδων, μείωση των δαπανών και ισχυροποίηση της θέσης της στο κλάδο.
- Συσχετισμένη Διαποίκιση: Αν η επιχείρηση επιλέξει την συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξη, τότε η επιχείρηση διευρύνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες της, σε νέες αγορές (κλάδο) που όμως συνδέονται με αυτές που κάνει εκείνη τη χρονική στιγμή. Αυτή η στρατηγική αποσκοπεί, στην δημιουργία περαιτέρω προστιθέμενης αξίας στο προϊόν που η ίδια παράγει δίνοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
- Ασυσχέτιστη Διαποίκιση: εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης μια επιχείρηση, διευρύνει τις δραστηριότητές της σε νέα εδάφη και αγορές δηλαδή σε νέους κλάδους. Αυτή τη στρατηγική μπορεί να την επιλέξει όταν, ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται έχει μικρό ρυθμό ανάπτυξης και έτσι η επιχείρηση θέλει να μπει σε κλάδους με μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, για να αυξήσει τα έσοδά της, είτε διότι έχει αποφασίσει την απεμπλοκή της από τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται και να εισέλθει σε νέους ολοκληρωτικά.

Στρατηγική Σταθερότητας: Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι όταν οι επιχειρήσεις, δεν επιθυμούν κάποια αλλαγή και αρκούνται την κατάσταση στην οποία βρίσκονται ή είναι αναγκασμένες να παραμείνουν σταθερές. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, λόγω της ανταγωνιστικής θέσης που κατέχει η επιχείρηση στον κλάδο ή της μέτριας ελκυστικότητας που έχει ο κλάδος. Ταυτόχρονα, άλλοι λόγοι που μπορεί να επιδρούν στην απόφαση μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος και κατά πόσο αυτό μεταβάλλεται ή πρόκειται να μεταβληθεί, αλλά και του εσωτερικού της επιχείρησης (Δυνάμεις και Αδυναμίες) και έτσι να οδηγούν την επιχείρηση να εφαρμόσει στρατηγική παύσης ή συνέχισης με προσοχή μέχρις ότου οι συνθήκες γίνουν ευνοϊκότερες.

Στρατηγική Περισυλλογής: Η στρατηγική περισυλλογής εφαρμόζεται όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη ανεξάρτητα της ελκυστικότητας του κλάδου. Στον κόσμο των επιχειρήσεων και ειδικά όταν οι μέτοχοι επιζητούν περισσότερα κέρδη είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί, καθώς πληγώνει ενδεχομένως

και την εικόνα της επιχείρησης. Απαιτούνται διοικητικά στελέχη με ηγετικές ικανότητες, οι οποίες θα βγάλουν την επιχείρηση από το τέλμα, μέσα από ριζοσπαστικές ενέργειες. Οι στρατηγικές περισυλλογής που επιλέγουν τα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν είναι:

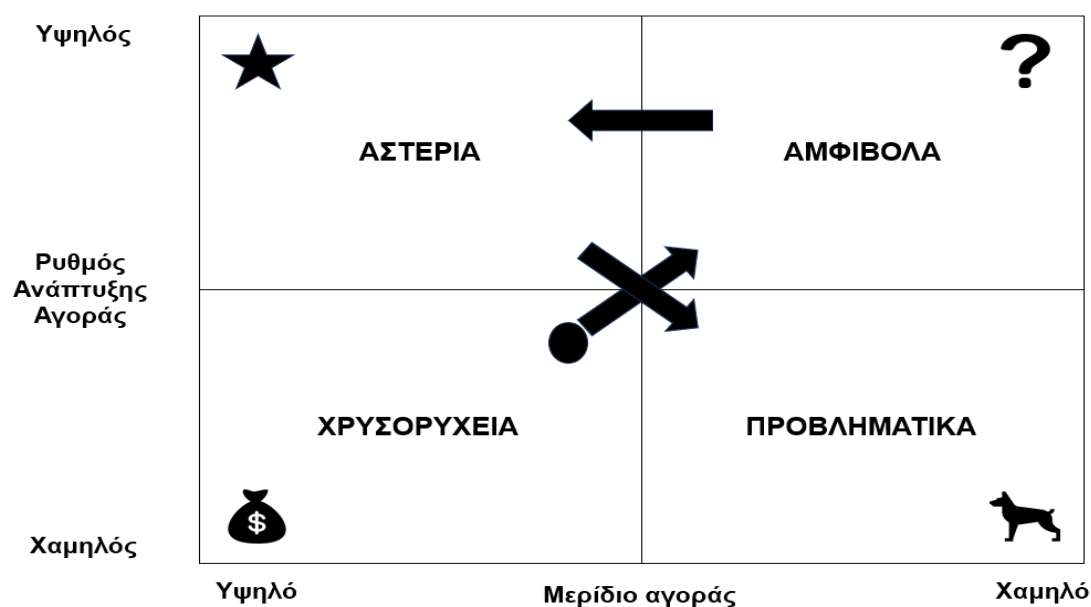
- Στρατηγική Διάσωσης – Αναστροφής: Τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και θέλουν άμεσα να εμποδίσουν αδυναμίες της επιχείρησης όσων αφορά τα οικονομικά της. Με αυτή τη στρατηγική και για την επίτευξη των σκοπών της μπορεί να γίνουν απολύσεις προσωπικού, μείωση του κόστους παραγωγής και περιορισμός των εξόδων.
- Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης ή Ξεπούλημα: Αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια, τότε τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν, τη στρατηγική της αιχμαλωσίας. Έτσι η επιχείρηση αιχμαλωτίζεται από μία άλλη, ενδεχομένως μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου αποτελώντας κομμάτι εκείνης εξασφαλίζοντας την επιβίωση της.
- Στρατηγική αποεπένδυσης: Η στρατηγική της αποεπένδυσης πραγματοποιείται, όταν η επιχείρηση πουλά ολόκληρη την επιχειρηματική μονάδα ή τμήματα της και εφαρμόζεται όταν δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους.
- Στρατηγική Χρεοκοπίας ή Ρευστοποίησης: Αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή και ταυτόχρονα η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύναμη, ενώ παράλληλα η εταιρεία δεν καταφέρνει να επιλύσει τα προβλήματά της τότε προχωράει σε στρατηγικές ρευστοποίησης ή χρεοκοπίας. Και οι δύο αποτελούν την έσχατη λύση της επιχείρησης, αν καμία άλλη στρατηγική που έχει εφαρμόσει δεν έχει φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ουσιαστικά με τη ρευστοποίηση γίνεται η πώληση της επιχείρησης και παράλληλα ο τερματισμός αυτής. Τα έσοδα της πώλησης, καλύπτουν τις υποχρεώσεις της επιχείρησης και ότι απομένει από αυτά διανέμονται στους μετόχους. Τέλος, με τη στρατηγική της χρεοκοπίας, η επιχείρηση αναγκάζεται να ρυθμίσει όλες της τις υποχρεώσεις δικαστικώς, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

4.2.1 Στρατηγική χαρτοφυλακίου και πίνακας BCG

Η στρατηγική του χαρτοφυλακίου αναφέρεται σε οργανισμούς οι οποίοι, έχουν διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και έτσι γίνεται μια συνολική διαχείριση

αυτών, από την κεντρική διοίκηση. Η κεντρική διοίκηση από την μεριά της, λαμβάνει αποφάσεις για ζητήματα, όπως πόσο μέρος των πόρων θα δαπανηθούν και σε ποιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον όμιλο προκειμένου αυτές να αναπτυχθούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός χαρτοφυλακίου, επί της ουσίας αναζητά την καλύτερη επιλογή για επένδυση μεταξύ των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων. Ένα χρήσιμο εργαλείο για αυτή τη διαδικασία, αποτελεί ο πίνακας BCG, ο οποίος αναλύει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες βάση δύο μεταβλητών. Οι μεταβλητές αυτές είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το μερίδιο αγοράς που κατέχει κάθε επιχείρηση του ομίλου. χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Έτσι σε κάθε ένα τεταρτημόριο έχουμε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως χρυσορυχεία, αμφίβολα, αστέρια και προβληματικά. Η λογική του συγκεκριμένου πίνακα είναι ότι η κεντρική διοίκηση εισπράττει τα χρήματα από τις επιχειρήσεις χρυσορυχεία οι οποίες έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς και ανταγωνίζονται σε όχι και τόσο ελκυστικό κλάδο, τα επενδύει σε αμφιβόλου projects επιχειρήσεων οι οποίες έχουν μικρό μερίδιο αγοράς, αλλά βρίσκονται σε ελκυστικούς κλάδους και άρα η κερδοφορία για την επιχείρηση να είναι υψηλή με αποτέλεσμα αυτές να μετατραπούν σε αστέρια επιχειρήσεις. Αστέρια επιχειρήσεις καλούνται εκείνες οι οποίες είναι ηγέτες της αγοράς, επιφέροντας υψηλά κέρδη για την επιχείρηση. Τέλος όσες αμφίβολες επιχειρήσεις δεν αποδώσουν τα αναμενόμενα, θεωρούνται προβληματικές για την κεντρική διοίκηση και έτσι εγκαταλείπονται από αυτήν (Wheelen, T. et al, 2015). Ο πίνακας 4.2 εμφανίζει τη BCG.

Πίνακας 4.2: BCG's Growth – Share Matrix



Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

4.3 Ανάλυση επιχειρηματικής στρατηγικής

Αφού η επιχείρηση-όμιλος, επιλέξει σε ποιον κλάδο θα ανταγωνιστεί, σειρά παίρνει να δει πως θα ανταγωνιστεί στους επιλεγμένους κλάδους. Έτσι τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση για να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, τον καλύπτει η επιχειρηματική στρατηγική, η οποία στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση και ταυτόχρονα στοχεύει στον συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσδώσουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση γίνεται μέσω των παρακάτω επιχειρηματικών στρατηγικών:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Στρατηγική Εστίασης είτε με βάση το Κόστος, είτε με βάση τη Διαφοροποίηση

4.3.1 Ηγεσία Κόστους

Μέσω της στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους, η επιχείρηση που την εφαρμόζει έχει ως στόχο να γίνει εκείνη η επιχείρηση που θα παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία της με το χαμηλότερο κόστος στο κλάδο της. Προσπαθεί λοιπόν να έχει κέρδη άνω του μέσου όρου, ακόμα και αν η τιμή που χρεώνει το προϊόν ή την υπηρεσία της να μην υπερβαίνει την τιμή του μέσου όρου. Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά αυτή η στρατηγική, απαιτείται σύγχρονος εξοπλισμός και χρήση νέων τεχνολογιών, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, μείωση των εξόδων σε έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και σε διαφημίσεις, marketing και πωλήσεις, χωρίς αυτό ωστόσο να σημαίνει πως τα δίκτυα διανομής παραμελούνται. Τέλος θα πρέπει η επιχείρηση να κατέχει υψηλό μερίδιο αγοράς. Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεχθούν (Porter, M. 1997):

- Η επιχείρηση θωρακίζεται σε ενδεχόμενες μειώσεις κόστους, από λιγότερο αποτελεσματικούς ανταγωνιστές, μιας και το περιθώριο κέρδους της θα είναι πολύ μεγαλύτερο σε οποιαδήποτε τιμή.
- Είναι πιο έτοιμη να ανταγωνιστεί και να αμυνθεί έναντι νέων ανταγωνιστών ή υποκατάστατων προϊόντων.
- Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, παρέχει ευελιξία στις τιμές που μειώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, και κερδίζει

μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μιας και ικανοποιεί τις ανάγκες των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεγούν (Porter, M. 1997):

- Το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να απαιτεί επανασχεδιασμό, είτε για να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία παραγωγής, είτε για να απευθύνεται σε μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό.
- Μπορεί να απαιτηθεί στην αρχή ένα υψηλό κόστος για την επένδυση προκειμένου η επιχείρηση να έχει όλες εκείνες τις απαραίτητες βάσεις για να εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική.
- Η διαφοροποίηση της τιμής που θέτει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, θα πρέπει να διατηρείται συνεχώς και η επιχείρηση να κάνει επανεπενδύσεις στις παραγωγικές διαδικασίες, για να μπορεί να συνεχίσει να παράγει με χαμηλό κόστος αντί να δώσει βάρος στην ποιότητα.
- Πιθανή αντιγραφή της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας, από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της συνολικής κερδοφορίας του κλάδου.

4.3.2 Διαφοροποίηση

Με τη στρατηγική της Διαφοροποίησης, η επιχείρηση στοχεύει στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που θα είναι μοναδικό και μη εύκολα αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές της και θα μπορεί να τιμολογηθεί γι' αυτό τον λόγο υψηλότερα. Η επιχείρηση αποκτά κύρος, φήμη για την ποιότητα του προϊόντος που παράγει και έτσι αποκτά πιστούς πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι πάντα να πληρώσουν υψηλότερη τιμή, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Απαραίτητος κανόνας προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει η επιχείρηση να μην λογαριάζει το κόστος. Παράλληλα θα πρέπει, να έχει αναπτύξει δραστηριότητες όπως εκείνες της έρευνα και ανάπτυξης, το marketing και τα κανάλια διανομής τα οποία θα πείθουν τον καταναλωτή για την ανωτερότητα του προϊόντος της, ενώ τόσο οι υποδομές της όσο και το εργατικό δυναμικό θα υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική. Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεγούν (Porter, M. 1997):

- Η στρατηγική αυτή, πείθει τον καταναλωτή για την ποιότητα του προϊόντος, κάνοντας τον έτσι να μην αντιδρά στην υψηλή τιμή και ταυτόχρονα να είναι πιστός την επιχείρηση.
- Τα αυξημένα περιθώρια κέρδους αντιτίθενται σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους που μπορεί να εφαρμόσουν οι διάφοροι ανταγωνιστές.
- Τα υψηλά περιθώρια κέρδους απορροφούν την πίεση των προμηθευτών.

Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεγούν (Porter, M. 1997):

- Η διαφοροποίηση σαν στρατηγική, μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα αποκλειστικότητας σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, πράγμα που μπορεί να επιφέρει μείωση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης.
- Η εφαρμογή της, περιλαμβάνει τον κίνδυνο για την επιχείρηση να μην θέλει να επενδύει λόγω υψηλού κόστους των δραστηριοτήτων της, με αποτέλεσμα να ελλοχεύει ο κίνδυνος να πέσει η ποιότητα του προϊόντος απομακρύνοντας έτσι τους πελάτες της.
- Η εφαρμογή της διαφοροποίησης, είναι δαπανηρή για την επιχείρηση ιδιαίτερα στα αρχικά της στάδια.
- Υφίσταται ο κίνδυνος της μίμησης από τους ανταγωνιστές, κάτι το οποίο επιδρά σε μείωση των πωλήσεων και σμίκρυνση των εσόδων για την επιχείρηση.

4.3.3 Εστίαση

Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο target group της αγοράς και επιτυγχάνεται είτε με εστίαση με βάση το κόστος, είτε με βάση τη διαφοροποίηση. Έτσι αποκτάει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της αφού εστιάζει και επενδύει για να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες των συγκεκριμένων καταναλωτών. Είναι δεδομένο, πως αν πράξει σωστά θα καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της οι οποίοι θα αναλώνονται στο να καλύψουν τις ανάγκες μεγαλύτερου όγκου καταναλωτών, κάτι το οποίο εγκυμονεί κινδύνους να μην καταφέρουν να ανταπεξέλθουν. Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεγούν (Porter, M. 1997):

- Με την στόχευση σε συγκεκριμένα target groups, αποφεύγονται απειλές νέο-εισερχόμενων ανταγωνιστών, και από υποκατάστατα προϊόντα.
- Ισχυροποιεί την αφοσίωση των καταναλωτών στην εταιρεία και την φήμη της.
- Δίνει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να εστιάσει σε καταναλωτές με μεγάλη οικονομική δυνατότητα.
- Μπορεί να δημιουργήσει καταστάσεις μονοπωλίου για την επιχείρηση στο τμήμα αγοράς που στοχεύει και απευθύνεται.

Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα μπορούσαν να συγκαταλεγούν (Porter, M. 1997):

- Δημιουργεί παρόμοια κόστη που χρειάζονται αν εφαρμοστεί η στρατηγική της Διαφοροποίησης.
- Αλλαγές στα προϊόντα των ανταγωνιστών μπορεί να επιφέρουν μείωση των πωλήσεων για την επιχείρηση, αν τα ανταγωνιστικά προϊόντα που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, καταφέρουν να ικανοποιούν ορισμένες ανάγκες που έχει το στοχευμένο καταναλωτικό κοινό της επιχείρησης.
- Κατακερματισμός της αγοράς μπορεί να οδηγήσει ανταγωνίστριες εταιρείες να εντοπίσουν ακόμα πιο ειδικευμένα τμήματα σε αυτή και άρα να εξυπηρετούν πιο ειδικές ανάγκες με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάσει πελάτες των οποίων τις ανάγκες δεν μπορεί να καλύψει.
- Η αγορά που έχει στοχεύσει η επιχείρηση να μην έχει τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης με αυτούς του μέσου όρου.

4.4 Ανάλυση λειτουργικής στρατηγικής

Η Λειτουργική Στρατηγική σαν στρατηγική, είναι εκείνη η οποία υποβοηθάει τόσο τη Επιχειρησιακή όσο και την Επιχειρηματική Στρατηγική. Σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο (Wheelen, T. et al, 2015). Τέλος συντονίζει τις δραστηριότητες κάθε τμήματος της επιχείρησης, ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Η Λειτουργική Στρατηγική εφαρμόζεται με δύο μορφές, η πρώτη εστιάζει στην ανάπτυξη του προϊόντος, δηλαδή το υπάρχον προϊόν να αναβαθμισθεί και η δεύτερη εστιάζει στην ανάπτυξη της αγοράς, δηλαδή να κάνει άνοιγμα και σε άλλα target groups που απευθύνεται με το προϊόν που ήδη παράγει. Με αυτό είναι επιφορτισμένα τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπως

είναι το Λογιστήριο, το τμήμα HR, το τμήμα Marketing και Πωλήσεων και των τμημάτων Παραγωγής και Έρευνας και Ανάπτυξης (Γεωργόπουλος, Ν. 2013).

4.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όλες οι στρατηγικές και το στρατηγικό μάνατζμεντ που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση, έχουν σκοπό η κάθε μία, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των αντιπάλων της. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις έχουν έναν διαρκή ανταγωνισμό μεταξύ τους, με σκοπό την επιβίωση, την μεγέθυνση του μεριδίου της αγοράς και τέλος την αύξηση των κερδών. Ήδη αναφέρθηκε πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τέτοιο τρόπο που οι ανταγωνιστές της να μην μπορούν να το κάνουν. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν συνεχώς, να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους. Εκεί εφαρμόζεται η χρήση της SWOT ανάλυσης, μέσω της οποίας καταδεικνύονται οι δυνάμεις και αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) και οι ευκαιρίες καθώς και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Γνωρίζοντας πλέον η επιχείρηση τις δυνάμεις της, πρέπει να δημιουργήσει σημείο υπεροχής. Οι δυνάμεις αναφέρονται στο τι κάνει καλά η επιχείρηση, οι οποίες όμως γίνονται εύκολα αντιληπτές από τους αντιπάλους της, ενώ σημείο υπεροχής είναι μια δύναμη που η επιχείρηση έχει μια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι δυνάμεις και το σημείο υπεροχής απορρέουν από τη σωστή ενοποίηση των πόρων που θα γίνει από το στρατηγικό management. Υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο πρώτος τρόπος είναι, η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το σημείο υπεροχής της αποτελεσματικά και έτσι θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, όπου με την συνεχή αναζωογόνηση αυτού, θα επέλθει τελικά το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο δεύτερος τρόπος είναι τα διοικητικά στελέχη να δώσουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παράγουν. Όπως τονίζει και ο Jay B. Barney στην ανάλυση VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), τα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν, ώστε να δώσουν την αναζητούμενη αξία αφορούν:

1. Δημιουργεί το προϊόν αξία στους πελάτες;
2. Είναι σπάνιο; Δηλαδή το διαθέτουν, άλλοι ανταγωνιστές;
3. Είναι εύκολο, να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές;
4. Είναι η επιχείρηση σωστά οργανωμένη, ώστε να εκμεταλλευτεί του πόρους της;

Αν οι τέσσερις ερωτήσεις έχουν θετική απάντηση, τότε η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τη λεγόμενη διακριτή υπεροχή, δηλαδή ένα μόνιμο σημείο υπεροχής, το οποίο οι αντίπαλοί της δεν μπορούν να αντιγράψουν. Αν είναι ικανή και να το εκμεταλλευτεί, τότε η επιχείρηση αποκτάει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Ξενόγλωσση:

1. Barney, J. 1995, "Looking inside for competitive advantage", Academy of Management Executive.
2. Porter, M. 1997, Competitive Strategy, Measuring Business Excellence, Vol.1, Issue:2, pp.12-17, <https://doi.org/10.1108/eb025476>
3. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

5.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στον κόσμο, αν αναλογιστεί κανείς ότι πάνω από 1,4 δισ. άνθρωποι πραγματοποίησαν ταξίδια κατά το έτος του 2019 (UNWTO, 2019). Ήδη από τα αρχαία χρόνια, υπάρχουν αναφορές για τον τουρισμό, με τις πρώτες να αφορούν την αρχαία Ελλάδα και μετέπειτα την Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Μέσα στους αιώνες, η ανάγκη των ανθρώπων να ταξιδέψουν αυξήθηκε φτάνοντας στα σημερινά δεδομένα. Το μέγεθος, τα έσοδα που παράγει και τον παγκόσμιο αντίκτυπο του, καθιστούν να τον τουρισμό να λαμβάνεται ως μια επιστήμη, η οποία έχει πολλαπλές πτυχές που τον αποτελούν. Στον τουρισμό, εμπλέκονται επιστημονική κλάδοι όπως η Διοίκηση Επιχειρήσεων, η Οικονομία, η Νομοθεσία, η Ιστορία, η Γεωγραφία και το Φυσικό Περιβάλλον καθώς επίσης και η Ψυχολογία του ανθρώπινου παράγοντα. Καταλαβαίνει κανείς λοιπόν, ότι ο τουρισμός δεν είναι ένα απλό φαινόμενο, αλλά μια πολυσύνθετη δομή, στην οποία ο κάθε εμπλεκόμενος πρέπει να μελετά ενδελεχώς αν θέλει να εισέλθει σε αυτόν ή να αναπτύξει σχετικές δραστηριότητες με αυτόν.

5.2 Σημαντικοί ορισμοί γύρω από τον τουρισμό

Ορισμός Τουρισμού: Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές, άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών αναγκών κ.α. (UNWTO, 2008).

Ορισμός Τουρίστα: Τουρίστες εννοούνται οι προσωρινοί επισκέπτες που παραμένουν τουλάχιστον 24 ώρες στον τόπο υποδοχής, για το οποίο ο κύριος σκοπός του ταξιδιού δεν είναι η άσκηση δραστηριότητας αμειβόμενης από το εσωτερικό του τόπου επίσκεψης (United Nations Conference on International Travel and Tourism, Rome 1963).

Ορισμός Ταξιδιώτη: Ταξιδιώτες είναι εκείνοι που μετακινούνται μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών, για οποιονδήποτε σκοπό και οποιαδήποτε διάρκεια (UNWTO, IRTS 2008).

Ορισμός Επισκέπτη: Ο επισκέπτης είναι ένας ταξιδιώτης , ο οποίος πραγματοποιεί ένα ταξίδι εκτός του συνηθισμένου του περιβάλλοντος, για οποιονδήποτε σκοπό πέρα από την εργασία και για χρονικό διάστημα μικρότερο τους ενός έτους (UNWTO,IRTS 2008).

Ορισμός Εκδρομέα: Είναι ο επισκέπτης ενός τόπου, ο οποίος επισκέπτεται έναν τόπο προορισμό, ωστόσο δεν πραγματοποιεί διανυκτέρευση σε αυτόν (UNWTO,IRTS 2008) .

Ορισμός Ταξιδιωτικής Ομάδας (Travel Group): Ένα group αποτελείται από άτομα ή μικρότερες ταξιδιωτικές ομάδες που ταξιδεύουν στο ίδιο οργανωμένο ταξίδι (UNWTO,IRTS 2008).

5.3 Μορφές και διακρίσεις τουρισμού

Ο τουρισμός ως ένα πολυμορφικό φαινόμενο, διαχωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες τον μαζικό και τον εναλλακτικό τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα (Λαγός, Δ. 2005):

- **Μαζικός Τουρισμός:** Είναι η πιο παραδοσιακή μορφή τουρισμού και η οποία περιλαμβάνει την πλειοψηφία των τουριστών που αναζητούν στο ταξίδι κυρίως ξεκούραση και διασκέδαση, σε ηλιοτροπικούς κατά βάση προορισμούς.
- **Εναλλακτικός Τουρισμός:** Ο εναλλακτικός τουρισμός περιλαμβάνει ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού, τις οποίες επιλέγουν άνθρωποι που αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών. Αυτή η μορφή τουρισμού, συνδέεται με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη. Ειδικότερα συνδέεται με την προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, την προστασία της τοπικής κουλτούρας και την αναζήτηση νέων αξιών και τρόπων ζωής.

Πιο διαδεδομένες μορφές τουρισμού, οι οποίες ανήκουν στις παραπάνω δύο κατηγορίες είναι:

- **Ταξίδια αναψυχής:** Αποτελούν τη βασική μορφή του μαζικού τουρισμού και είναι γνωστά και ως τα τρία “S” (Sun, Sea, Sand). Οι τουρίστες επιλέγοντας αυτή τη μορφή τουρισμού, αναζητούν την ξεκούραση και τη διασκέδαση. Η Ελλάδα για παράδειγμα στηρίχτηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό σε αυτή τη μορφή τουρισμού.
- **Πολιτιστικός τουρισμός:** Ως πολιτιστικός τουρισμός ορίζεται εκείνο το είδος τουριστικής δραστηριότητας κατά την οποία το βασικό κίνητρο του επισκέπτη είναι να μάθει, να ανακαλύψει, να βιώσει και να καταναλώσει τα υλικά και άυλα πολιτιστικά αξιοθέατα και προϊόντα ενός τουριστικού προορισμού (UNWTO).

- Αθλητικός τουρισμός: Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού, απευθύνεται σε αθλητές, αθλητικούς παράγοντες και φιλάθλους, οι οποίοι επιλέγουν έναν προορισμό προκειμένου να συμμετάσχουν είτε ενεργητικά είτε παθητικά σε κάποιο αθλητικό γεγονός που πραγματοποιείται, με στόχο την αναψυχή τους ή τη βελτίωση της σωματικής τους υγείας (Ν.4582/2018). Παράδειγμα τέτοιο αποτελούν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, και το Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου που όπως είναι λογικό, προσελκύουν μεγάλο όγκο αθλητών και φιλάθλων.
- Αγροτουρισμός: Αποτελεί ειδική μορφή τουρισμού, που την επιλέγουν άνθρωποι που θέλουν να έρθουν σε επαφή με τη φύση και την αγροτική ζωή. Έτσι οι τουρίστες επισκέπτονται χωριά και οργανωμένες μονάδες που τους παρέχουν φιλοξενία και την ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν σε εργασίες όπου θα παραχθούν προϊόντα, ενώ σκοπός της συγκεκριμένης μορφής τουρισμού είναι η ευαισθητοποίηση των ανθρώπων για το φυσικό και ανθρωπογενές αγροτικό περιβάλλον (Ν.4582/2018).

Σαφώς οι προαναφερθέντες μορφές τουρισμού δεν είναι και οι μοναδικές. Άλλες μορφές τουρισμού αναφέρονται στον πίνακα 5.1 :

Πίνακας 5.1: Άλλες εναλλακτικές μορφές Τουρισμού

Οινοτουρισμός	Πολιτιστικός τουρισμός
Εκπαιδευτικός τουρισμός	Ιατρικός τουρισμός
Τουρισμός πόλεων	Τουρισμός τρίτης ηλικίας
Θρησκευτικός τουρισμός	Συνεδριακός – Επαγγελματικός τουρισμός
Ταξίδια σε συγγενείς και φίλους	Χειμερινός
Θαλάσσιος	Ορεινός Τουρισμός

Πηγή: Σιπαράς, Θ & Τζένος, Χ. 2004, Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική Εξυπηρέτηση

Επιπλέον ο τουρισμός κατηγοριοποιείται σε διάφορες διακρίσεις, οι οποίες είναι ανάλογες το τόπου από όπου διαμένουν και σε ποιο προορισμό επιθυμούν να μεταβούν. Εξαρτάται λοιπόν αν ο προορισμός βρίσκεται εντός της χώρας του ταξιδιώτη ή όχι. Έτσι ο τουρισμός διακρίνεται σε (Ζούνη, Γ. 2022):

- Εγχώριος τουρισμός (domestic tourism): Είναι ο τουρισμός των κατοίκων μιας χώρας, οι οποίοι επισκέπτονται προορισμούς της ίδιας τους της χώρας.

- Εξερχόμενος τουρισμός (outbound tourism): Είναι ο τουρισμός, ο οποίος περιλαμβάνει ταξίδια των μόνιμων κατοίκων μιας χώρας σε μια άλλη οποιαδήποτε ξένη χώρα προς αυτούς.
- Εισερχόμενος τουρισμός (inbound tourism): Είναι ο τουρισμός του συνόλου των αλλοδαπών τουριστών σε μία δεδομένη χώρα.
- Διεθνής τουρισμός (international tourism): Ο διεθνής τουρισμός περιλαμβάνει το σύνολο του εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού.
- Εσωτερικός τουρισμός (internal tourism): Ο εσωτερικός τουρισμός περιλαμβάνει το σύνολο του εγχώριου και εισερχόμενου τουρισμού.
- Εθνικός τουρισμός (national tourism): Ο εθνικός τουρισμός περιλαμβάνει το σύνολο του εγχώριου και εξερχόμενου τουρισμού.

5.4 Ιστορική αναδρομή του τουρισμού

Όπως αναφέρθηκε εν τάχει στην εισαγωγή του κεφαλαίου, οι πρώτες αναφορές για την ύπαρξη τουρισμού έρχονται από την αρχαία Ελλάδα. Ένας από του πρώτους ταξιδιώτες θεωρείται ο Ηρόδοτος (5^{ος} αι. π.Χ.), ο οποίος διηγήθηκε τις περιοδείες του στην Αίγυπτο, την Περσία, τη Σικελία και τη Βαβυλώνια.

Οι αρχαίοι Έλληνες ταξίδευαν σε τόπους κυρίως για εμπορικούς λόγους, αλλά και για λόγους που αφορούσαν τη θρησκευτική τους λατρεία και για αθλητικά γεγονότα. Σημαντικότεροι προορισμοί αποτελούσαν, η Αθήνα όπου πλήθος κόσμου σύρρεε στη σημερινή πρωτεύουσα για να γιορτάσει το Θεό Διόνυσο. Το Μαντείο των Δελφών και οι Ολυμπιακοί Αγώνες στην Ολυμπία ωστόσο, θεωρούνταν ως οι δύο πιο δημοφιλείς προορισμοί για τους αρχαίους Έλληνες. Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, τους Ολυμπιακούς Αγώνες παρακολουθούσαν περίπου 40.000 άνθρωποι ημερησίως, εκ των οποίων η πλειοψηφία διέμενε στην ύπαιθρο έως και για πέντε ημέρες, όσο δηλαδή διαρκούσαν οι αγώνες, γύρω από όπου γινότουσαν οι αγώνες, μιας και τα καταλύματα που υπήρχαν εκεί δεν μπορούσαν να φιλοξενήσουν όλον αυτό τον όγκο πλήθους. (Σιταράς & Τζένος, 2004)

Στη συνέχεια και με την άνοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, το μοντέλο του τουρισμού αρχίζει να αλλάζει, μιας και πλέον στα ταξίδια των Ρωμαίων εμπεριέχονται η έννοια της διασκέδασης. Δημιουργούνται προορισμοί που συνδυάζουν την ευχαρίστηση με τη θεραπεία σε λουτρά, τη μόρφωση και το πολιτισμό. Δεν πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός, ότι η τουριστική ανάπτυξη στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, υποβοηθήθηκε από το γεγονός ότι αναπτύχθηκε ένα εξαιρετικό σύστημα δρόμων και

μονοπατιών που συνέδεε όλη την Αυτοκρατορία, ενώ άρχισε να αναπτύσσεται παράλληλα ένα εκτεταμένο δίκτυο πανδοχείων που κάλυπταν την ανάγκη για διανυκτερεύσεις των επισκεπτών στους διάφορους προορισμούς.

Ύστερα στη μεσαιωνική περίοδο, αρχίζει να πρωτοεμφανίζεται η μορφή του μαζικού τουρισμού, που είχε να κάνει με προσκυνήματα σε ιερές πόλεις για τους Ευρωπαίους Χριστιανούς όπως η Ιερουσαλήμ, το Σαντιάγκο ντε Κομποστέλα και η Ρώμη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εποχής εκείνης είναι ότι το 1300 μ.Χ. 300.000 προσκυνητές κατέφθασαν στη Ρώμη (Sharpley, R. 2018). Φτάνοντας στα τέλη του Μεσαίωνα, άρχισε να σιγά σιγά να δίνεται έμφαση σε οργανωμένες ταξιδιωτικές μετακινήσεις κυρίως εκπαιδευτικού χαρακτήρα, όπου περιλαμβάνανε επισκέψεις σε μνημεία, μουσεία με σημαντικά έργα τέχνης, καθώς επίσης και γνωριμίες με διάσημους καλλιτέχνες της εποχής, αλλά και για να μάθουν οι ταξιδιώτες ξένες γλώσσες. Το συγκεκριμένο ταξίδι, ονομάστηκε Grand Tour και περιλάμβανε επισκέψεις σε Ιταλία, Γαλλία, Γερμανία, Αυστρία καθώς και τις Κάτω Χώρες. Απευθυνόταν σε εύπορους ευρωπαίους, ενώ διαρκούσε περίπου τέσσερα χρόνια. Τα ταξίδια αυτά έγιναν ιδιαίτερα γνωστά κατά τον 17^ο και 18^ο αιώνα, ενώ ταυτόχρονα και η μεσαία τάξη μπορούσε να πραγματοποιήσει τέτοιου είδους ταξίδια σε μικρότερη βέβαια κλίμακα.

Η πρώτη μεγάλη έξαρση μαζικού τουρισμού, γίνεται τον 19^ο αιώνα, με τη βιομηχανική επανάσταση και με τη δημιουργία πιο γρήγορων και ασφαλέστερων μέσων μεταφοράς (τρένο). Αρχίζει τότε να αυξάνεται η τάση για παραθαλάσσιο τουρισμό με όλο και περισσότερους ανθρώπους να επιλέγουν αυτούς τους προορισμούς, οδηγώντας έτσι την αφρόκρεμα της τότε εποχής να επιλέγει προορισμούς όπως η Νίκαια και το Μπιαρίτς της Γαλλίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ανάπτυξης του τουρισμού, αποτελεί πως ενώ το 1840 100.000 Βρετανοί περνούσαν το κανάλι της Μάγχης για τουριστικούς λόγους, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο αριθμός αυτός είχε δεκαπλασιαστεί (Sharpley, R. 2018). Ένα ακόμα σημαντικό γεγονός του 19^{ου} αιώνα, ήταν και η δημιουργία τουριστικών γραφείων. Πιο συγκεκριμένα το 1841, ο Βρετανός Thomas Cook ιδρύει το πρώτο και ένα από τα μεγαλύτερα πλέον και πιο ιστορικά τουριστικά γραφεία, το οποίο ξεκίνησε τα πρώτα οργανωμένα ταξίδια τόσο εντός της Αγγλίας, όσο και στο εξωτερικό φτάνοντας μέχρι και την Αίγυπτο, ενώ ταυτόχρονα απευθυνόταν στην ευρεία γκάμα των πολιτών που επιθυμούσαν να ταξιδέψουν.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και πριν τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, 100.000 Αμερικάνοι επισκέπτονταν διάφορα τουριστικά θέρετρα (θαλάσσια και χειμερινά) της Ευρώπης. Στη διάρκεια του μεσοπολέμου με την ανάπτυξη των αυτοκινήτων και των

πρώτων επιβατηγών αεροπλάνων, αλλά και παράλληλα με τη θέσπιση εργασιακών νόμων οι οποίοι προέβλεπαν την ύπαρξη αδείας, η τουριστική κίνηση τονώθηκε σημαντικά αφού πλέον η πρόσβαση σε τουριστικούς προορισμούς έγινε ευκολότερη και υπήρχε και περισσότερος ελεύθερος χρόνος για τους ταξιδιώτες. Το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, σηματοδοτεί ραγδαίες εξελίξεις στο τουρισμό. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940 αρχίζει ουσιαστικά η αλματώδης ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος η οποία ευνοεί τις συνθήκες για μαζικό κυρίως τουρισμό. Τα αίτια για την άνθιση του τουρισμού ήταν πολλά. Πιο συγκεκριμένα η πολιτική και οικονομική σταθερότητα που υπήρχε πλέον, η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος και η γενικότερη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων, η πρόοδος της τεχνολογίας με όλο και πιο γρήγορα και ασφαλή μεταφορικά μέσα να είναι διαθέσιμα καθώς επίσης και η στροφή προς την εκπαίδευση, αλλά και της δημιουργίας όλο και περισσότερων τουριστικών γραφείων και της δημιουργίας ξενοδοχείων, ήταν ορισμένα από τα αίτια που βοήθησαν για την ανάπτυξη του τουρισμού, φτάνοντας έτσι στα σημερινά επίπεδα που γνωρίζουμε (Σιπαράς & Τζένος, 2004).

5.5 Γενικά στοιχεία για τον διεθνή τουρισμό

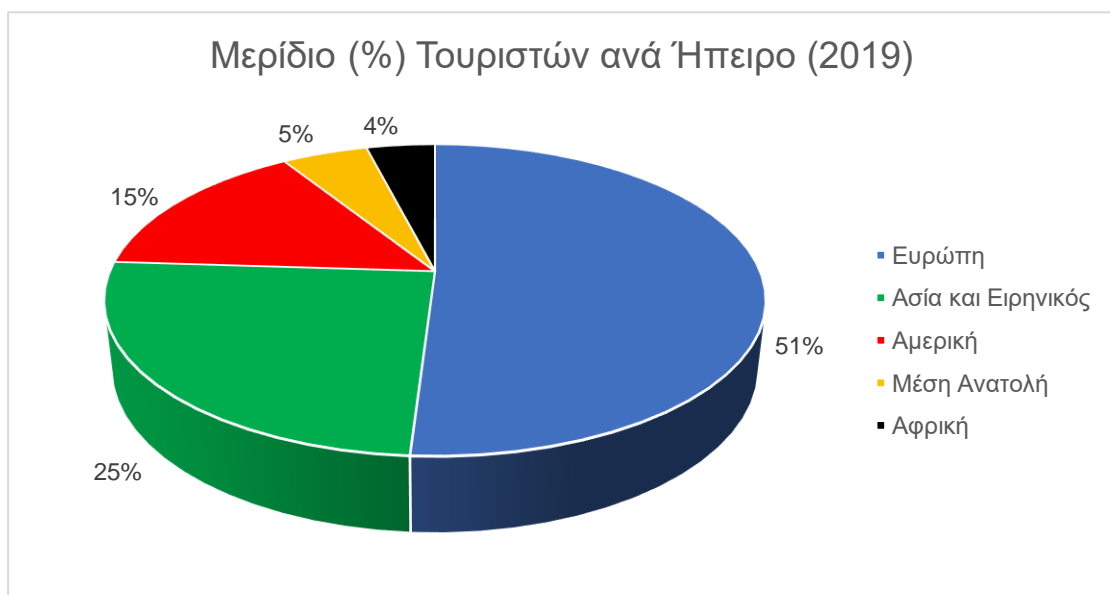
Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO) που απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.1, από το 2011 έως και το 2019 υπήρχε μια συνεχόμενη αυξητική τάση στο διεθνή παγκόσμιο τουρισμό. Το 2020 και 2021 ο παγκόσμιος τουρισμός υπέστη τρομερό κλονισμό λόγω της πανδημίας Covid-19, με αποτέλεσμα οι διεθνείς αφίξεις τουριστών να μειωθούν κατά 72,2% σε σύγκριση με το 2019, το οποίο και θεωρείται ορόσημο έτος για τον τουρισμό, αφού κατεγράφησαν οι περισσότερες αφίξεις τουριστών όλων των εποχών. Το έτος 2021 η κατάσταση παρέμεινε σχεδόν σταθερή, ενώ από το 2022 όταν και θεωρητικά τα μέτρα πρόληψης κατά του Covid άρθηκαν στο σύνολο τους, υπήρξε απότομη αύξηση του τουρισμού αγγίζοντας τα 969 εκ. τουρίστες. Η μεταβολή σε σχέση με το 2019 ήταν σαφέστατα αρνητική περί του 33.8%, αλλά η αντίστοιχη με του προηγούμενου έτους ήταν 111,5% θετικά.



Διάγραμμα 5.1: Διεθνείς Αφίξεις Τουριστών

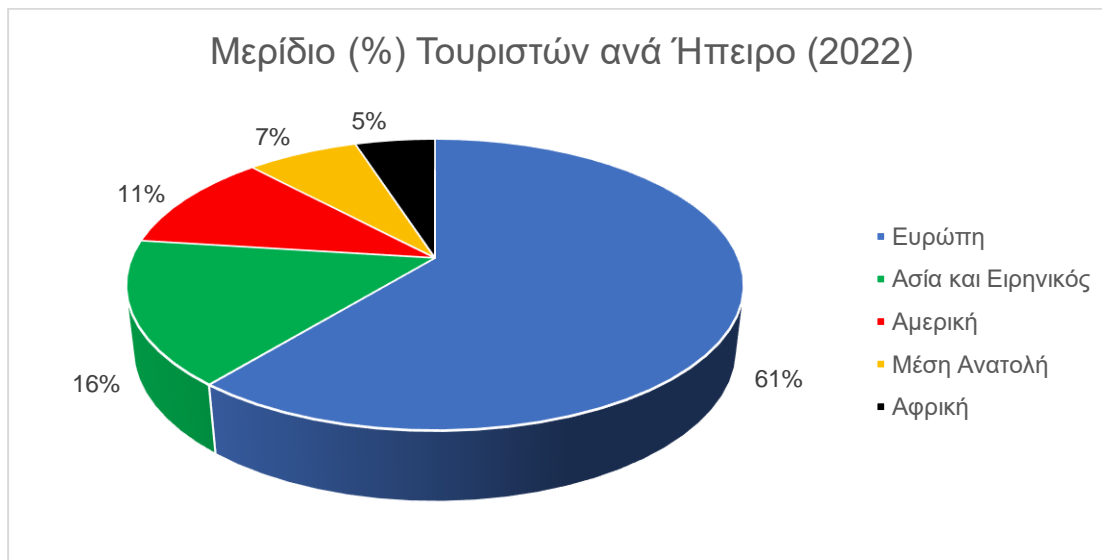
Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

Τα διαγράμματα 5.2 και 5.3 παρουσιάζουν το μερίδιο τουριστών που επιλέγουν να ταξιδέψουν σε κάποια Ήπειρο. Ενώ μέχρι και το 2019 τα ποσοστά στις προτιμήσεις ήταν πανομοιότυπα, το 2022 η Ευρώπη κατάφερε να αυξήσει τα ποσοστά της επί του γενικού συνόλου κατά 10% στις προτιμήσεις των τουριστών. Έτσι περίπου το 61% των τουριστών που ταξίδεψαν το 2022 επέλεξαν προορισμούς που ανήκουν στη Γηραιά Ήπειρο.



Διάγραμμα 5.2: Μερίδιο Τουριστών ανά Ήπειρο το 2019

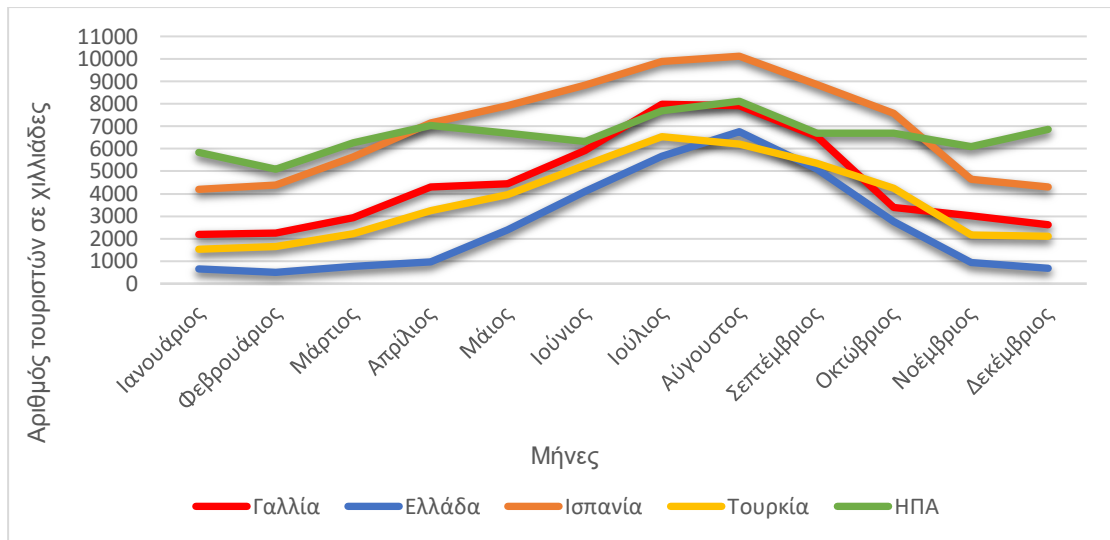
Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>



Διάγραμμα 5.3: Μερίδιο Τουριστών ανά Ήπειρο το 2022

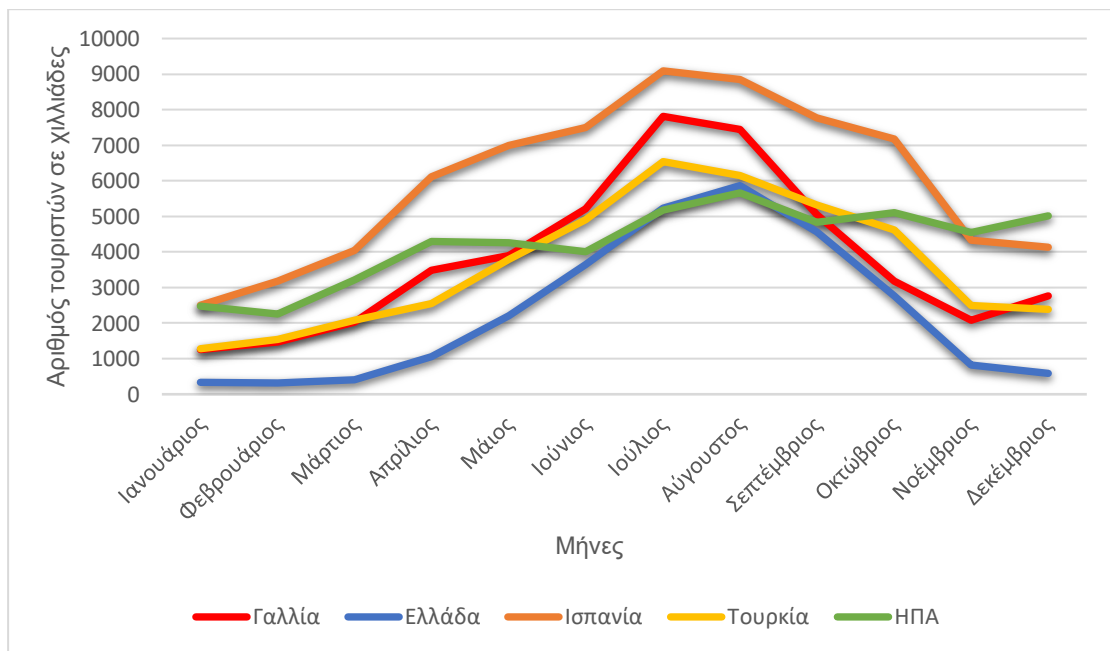
Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τα δεδομένα, είναι ότι ο τουρισμός παρουσιάζει εποχικότητα. Με τον όρο εποχικότητα νοείται η περιοδική βραχυχρόνια κίνηση η οποία εκδηλώνεται και επαναλαμβάνεται σε όλες ανεξαιρέτως τις χρονικές περιόδους στις οποίες μια χρονοσειρά παίρνει τιμές (Σφακιανάκης, Μ. 2022). Μπαίνοντας κάποιος στην επίσημη ιστοσελίδα του UNWTO μπορεί να παρατηρήσει την ύπαρξη εποχικότητας επιλέγοντας όποια χώρα επιθυμεί. Παρακάτω παρουσιάζονται τα διαγράμματα 5.4 και 5.5 που επιβεβαιώνουν την ύπαρξη εποχικότητας για 5 χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, συγκρίνοντας τα έτη 2019 και 2022.



Διάγραμμα 5.4: Μηνιαίες Αφίξεις Τουριστών για το 2019

Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>



Διάγραμμα 5.5: Μηνιαίες αφίξεις τουριστών για το 2022

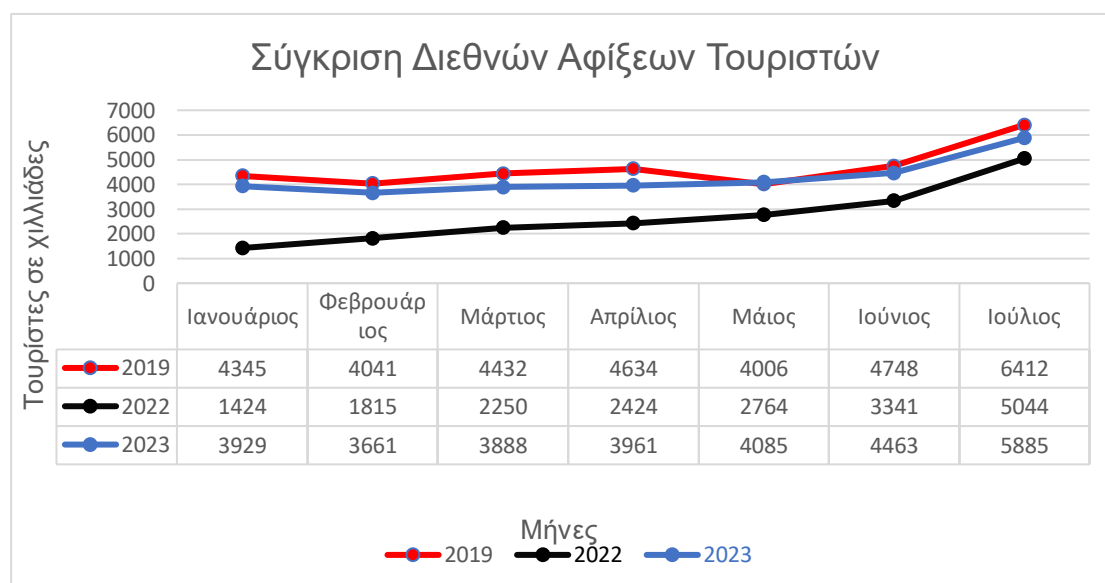
Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism->

Όπως εύκολα κανείς μπορεί να αντιληφθεί μεταξύ των διαγραμμάτων 5.4 και 5.5, φαίνεται ξεκάθαρα η ύπαρξη εποχικότητας που υπάρχει στον τουρισμό, καθώς για κάθε χώρα ξεχωριστά οι καμπύλες τους παρουσιάζουν ομοιότητες ανάμεσα στις δύο συγκρίσιμες χρονιές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι και για τις πέντε αυτές χώρες η τουριστική κίνηση ξεκινάει να αυξάνεται ραγδαία από το μήνα Μάιο και να πιάνει το ανώτερο σημείο κατά το μήνα Αύγουστο. Ανατρέχοντας κάποιος στην

επίσημη ιστοσελίδα του UNWTO μπορεί να δει ότι και τις άλλες χρονιές συμβαίνει το ίδιο, αποδεικνύοντας έτσι την ύπαρξη εποχικότητας στο τουρισμό.

Επιπλέον, αξίζει να γίνει αναφορά και για τα έσοδα που παράγει ο παγκόσμιος τουρισμός. Το 2019 η οποία και θεωρείται η καλύτερη χρονιά για τον παγκόσμιο τουρισμό, οι τουρίστες ξόδεψαν για ξενοδοχεία, μεταφορές, και άλλες δραστηριότητες που εμπíπτουν στο τουρισμό 776,4 δισ. δολάρια παγκοσμίως. Για το 2019 η συμβολή του τουρισμού στο παγκόσμιο ΑΕΠ ανήλθε στα 10 τρις δολάρια ενώ για το 2022 στα 7,7 τρις. Τέλος βάση των όσων δεδομένων υπάρχουν για το 2023 υπολογίζεται ότι η συμβολή του τουρισμού στο παγκόσμιο ΑΕΠ θα ανέλθει στα 9,5 τρις. δολάρια (Statista, 2023).

¹Ορισμένα στοιχεία τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα, δείχνουν ότι ο τουρισμός ανακάμπτει και πως το 2023 θα αποτελέσει καλύτερη χρονιά σε σχέση με τη προηγούμενη και εφάμιλλη του 2019. Το διάγραμμα 5.6, απεικονίζει απτικά τις χρονιές 2019, 2022 και 2023 συγκρίνοντάς τις διεθνείς αφίξεις για τους πρώτους επτά μήνες κάθε έτους. Η σύγκριση του πρώτου επτάμηνου για κάθε έτος γίνεται , διότι για το 2023 έχουν αναρτηθεί μόνο οι πρώτοι 7 μήνες.



Διάγραμμα 5.6: Σύγκριση Διεθνών Αφίξεων Τουριστών για τα έτη 2019, 2022 και 2023

Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

¹ Τα επίσημα στοιχεία που αφορούν στο σύνολο του τουρισμού αφορούν το πρώτο επτάμηνο του 2023, καθώς τα υπόλοιπα δεν έχουν ακόμα δημοσιευθεί τη στιγμή που γράφεται η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

5.6 Σκιαγραφώντας τον σημερινό τουρίστα

Η ανάγκη να κατηγοριοποιηθούν οι τουρίστες είναι προφανής, τόσο για τις ίδιες τις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και για τα ίδια τα κράτη, προκειμένου να στοχεύσουν τις αγορές τουριστών που θέλουν, έχοντας πρώτα κατανοήσει το προφίλ τους. Αρχικά επιβάλλεται, να κατανοηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι τουρίστες επιλέγουν να ταξιδέψουν. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι η αναψυχή, η επίσκεψη σε οικία πρόσωπα ή ακόμα και λόγοι υγείας. Παράλληλα, ορισμένοι άνθρωποι ταξιδεύουν για να λάβουν μέρος σε συνέδρια ή επαγγελματικούς σκοπούς, ενώ άλλοι επισκέπτονται μέρη για να γνωρίσουν τη ιστορία του τόπου που επισκέπτονται και την κουλτούρα.

Οι νέοι τουρίστες είναι άνθρωποι που επιζητούν την αυθεντική επαφή με τους ντόπιους και επιθυμούν να γνωρίσουν, αλλά και να κατανοήσουν την κουλτούρα του προορισμού που έχουν επισκεφθεί. Ψάχνουν για νέες εμπειρίες, ακόμα και μέσω του εθελοντισμού ή της προσωπικής ενασχόλησης με διάφορες τοπικές δραστηριότητες, οι οποίες θα αποτελέσουν βιώματα για τη ζωή τους. Πάνω από όλα όμως, οργανώνουν τα ταξίδια τους με τέτοιο τρόπο που θα συνδυάζουν το πολιτισμό, τη περιπέτεια και τη πνευματικότητα (Βαρελάς, 2023).

5.6.1 Κατηγοριοποίηση τουριστών

Δίνεται η δυνατότητα οι τουρίστες να κατηγοριοποιηθούν βάση διαφόρων μεταβλητών όπως αυτή της ηλικίας, του τρόπου που οργανώνουν τα ταξίδια τους, βάση παρόμοιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους κ.α. Θα αναδείξουμε 2 γνωστές κατηγοριοποιήσεις που έγιναν από του Cohen E. (πίνακας 5.2) και του Plog S.

Πίνακας 5.2: Κατηγοριοποίηση κατά Cohen

Τύπος	Κατηγορία	Χαρακτηριστικά
Οργανωμένοι μαζικοί τουρίστες	Θεσμοθετημένος τουρισμός	Αυτοί οι τουρίστες αντιμετωπίζονται με τρόπο σύνηθες και γνωστό για τα τουριστικά καταλύματα, τα ταξιδιωτικά γραφεία και γενικότερα όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τουριστικό κλάδο
Μεμονωμένοι μαζικοί τουρίστες		

Εξερευνητές	Μη θεσμοθετημένος τουρισμός	Οι συγκεκριμένοι τύποι τουριστών δεν έχουν ιδιαίτερες επαφές με τις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι το άκρως αντίθετο όσων επιλέγουν το μαζικό τουρισμό, ενώ τέλος αλληλοεπιδρούν κυρίως με μικρότερες επιχειρήσεις και χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα
Ταξιδιώτες		

Πηγή: Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Η κατηγοριοποίηση κατά Plog, ταξινομεί τους τουρίστες βάση της προσωπικότητάς τους, σε αλλοκεντρικούς, ψυχοκεντρικούς και μεσοκεντρικούς τουρίστες.

Αλλοκεντρικοί τουρίστες είναι εκείνοι οι οποίοι αναζητούν νέες εμπειρίες και περιπέτειες μέσα από πληθώρα επιλογών δραστηριότητες. Θεωρούνται άτομα εξωστρεφή που έχουν αυτοπεποίθηση. Προτιμούν να επισκέπτονται προορισμούς, οι οποίοι δεν είναι γνωστοί στο ευρύ κοινό και να συναναστρέφονται με τους ντόπιους πληθυσμούς μέσα από τις διάφορες δραστηριότητες που προσφέρει ο τόπος που ταξίδεψαν, ενώ θέλουν να υπάρχει στα ταξίδια τους μεγάλη ευελιξία στο τρόπο που μετακινούνται και οργανώνονται τα ταξίδια τους.

Οι ψυχοκεντρικοί τουρίστες είναι πιο συντηρητικά σαν άτομα και δεν επιθυμούν ταξίδια με περιπέτεια. Συνήθως, προτιμούν να επισκέπτονται γνωστούς σε αυτούς ταξιδιωτικούς προορισμούς, όπου αναζητούν τη χαλάρωση και έχουν γνώση της τοπικής κουλτούρας και των δραστηριοτήτων που υπάρχουν στο συγκεκριμένο τόπο. Παράλληλα, επιθυμούν να διαμένουν σε συνηθισμένου τύπου καταλύματα, να τρώνε σε οικογενειακού τύπου εστιατόρια και γενικότερα να υπάρχει οργάνωση στο ταξίδι τους. Τέλος μεγάλο ρόλο για αυτού του είδους τουρίστες, αποτελεί η ασφάλεια τόσο των ιδίων και των οικιών τους που ταξιδεύουν μαζί.

Μεσοκεντρικοί, όπως τονίζει και η ίδια η λέξη είναι εκείνοι οι τουρίστες που βρίσκονται ανάμεσα στους αλλοκεντρικούς και τους ψυχοκεντρικούς τουρίστες. Οι συγκεκριμένοι τουρίστες στους οποίους συγκαταλέγεται μεγάλο μέρος τουριστών, δεν είναι άτομα που αναζητούν την περιπέτεια, ωστόσο, είναι δεκτικοί δε νέες εμπειρίες

Μία εξίσου κατηγοριοποίηση τουριστών μπορεί να αποτελέσει η ηλικιακή του ομάδα. Είναι δεδομένο, ότι οι τουρίστες διάφορων ηλικιακών τμημάτων, έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα και πραγματοποιούν με διαφορετικό τρόπο τις τουριστικές του εμπειρίες. Έτσι πιο συγκεκριμένα (Βαρελάς, Σ. 2023):

- Η πρώτη κατηγορία αφορά του Millennials, δηλαδή τους νέους από ηλικία 18 έως 30 ετών. Συνήθως αυτοί, αναζητούν στα ταξίδια στους την περιπέτεια, να γνωρίζουν νέους προορισμούς και να έρχονται σε επαφή με τους ντόπιους και την κουλτούρα τους. Είναι εξαρτημένοι από την τεχνολογία, υπό την έννοια ότι τη χρησιμοποιούν για να οργανώσουν το ταξίδι τους μέσω του Διαδικτύου και για να κοινοποιήσουν τις εμπειρίες τους στα social media. Επίσης, μεγάλο ποσοστό αυτών, περίπου το 78% προτιμάει να ξοδεύει τα χρήματά του στο να βιώσει εμπειρίες, παρά σε αγορές υλικών αγαθών. Ταυτόχρονα, ένας στους τρεις millennials αποταμιεύει έστω και κάποια μικρά ποσά. Αποτελεί σημαντική αγορά αν αναλογιστεί κανείς ότι περίπου το 25% των διεθνών αφίξεων αποτελούνταν από αυτή την ηλικιακή ομάδα για το 2020 (WYSE), καθώς επίσης και από έρευνα που πραγματοποίησε η WYSE Travel Confederation το 2017, έδειξε ότι οι νέοι ταξιδιώτες ξόδεψαν 2867 ευρώ για το κύριο ταξίδι τους το 2017, τη στιγμή που ο μέσος όρος των τουριστών ξοδεύει 1035 ευρώ, αποδεικνύοντας έτσι πως οι νέοι ξοδεύουν περισσότερο από το μέσο όρο.
- Η δεύτερη ηλικιακή ομάδα είναι οι Corporate Citizens. Είναι οι άνθρωποι μεταξύ 34 έως 50 ετών. Κύριο γνώρισμά τους είναι ότι εργάζονται, συνδυάζοντας πολλά επαγγελματικά ταξίδια με την αναψυχή τους. Τους αρέσουν οι αυθόρμητες προσωποποιημένες στις ανάγκες τους ταξιδιωτικές εμπειρίες, ενώ δεν επιθυμούν αρνητικές εμπειρίες στο ταξίδι τους. Συνήθως τείνουν να είναι επαναλαμβανόμενοι πελάτες και επιδιώκουν πολυτελείς υπηρεσίες κατά το ταξίδι τους, ενώ οργανώνουν το ταξίδι τους μέσα από ταξιδιωτικά γραφεία.
- Τέλος, η Τρίτη ηλικιακή ομάδα, αφορά τους ανθρώπους των 60 ετών και άνω, οι οποίοι ονομάζονται active senior. Είναι έμπειροι ταξιδιώτες, έχουν υψηλή αγοραστική δύναμη, ενώ τους αρέσει η ασφαλής και ελεγχόμενη περιπέτεια. Επιθυμούν να εξερευνούν συνεχώς νέους τόπους και να γεύονται την τοπική κουζίνα του κάθε προορισμού. Ταυτόχρονα, τους ενδιαφέρει να μαθαίνουν την κουλτούρα και τον πολιτισμό του τόπου που επισκέπτονται και συγχρόνως χαρακτηρίζονται από οργάνωση στα ταξίδια τους και δεν αφήνουν τίποτα στη τύχη. Αποτελούν σημαντική αγορά στον τουρισμό με αυξανόμενες τάσεις, αν αναλογιστεί κανείς τις δημογραφικές εξελίξεις που συμβαίνουν και στο προσδόκιμο ζωής το οποίο έχει ανέβει παγκοσμίως.

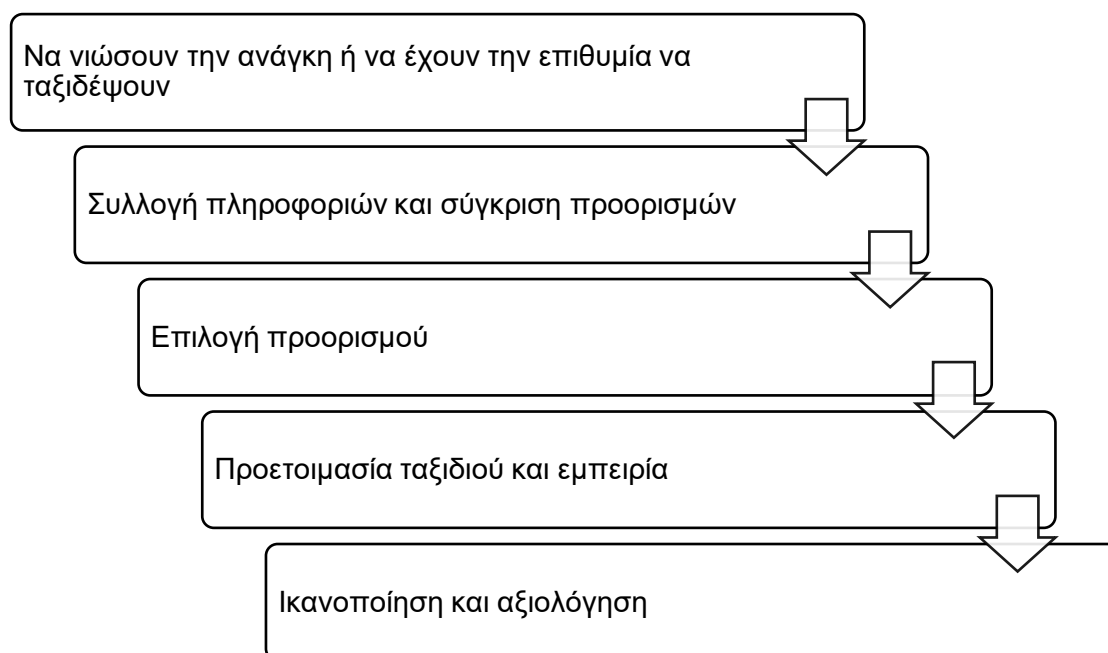
5.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση

Όταν αναφερόμαστε στον όρο ζήτηση, εννοούμε τη σχέση μεταξύ της τιμής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε σχέση με τη ζητούμενη ποσότητα που επιθυμούν οι καταναλωτές σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Πολέμης, Μ. 2022). Στο κλάδο του τουρισμού, τουριστική ζήτηση είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν ή επιθυμούν να ταξιδέψουν, χρησιμοποιώντας τις τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες σε σημεία μακριά από τους τόπους εργασίας και κατοικίας τους (Mathieson A. & Wall G. 1982).

Υπάρχουν τρία είδη τουριστικής ζήτησης. Αρχικά είναι η πραγματική ζήτηση και αφορά τους ανθρώπους οι οποίοι επιθυμούν και μπορούν να ταξιδέψουν σε τουριστικούς προορισμούς. Εν συνεχεία υπάρχει η καταστολή ζήτησης, που αφορά ανθρώπους οι οποίοι θα ήθελαν να ταξιδέψουν, αλλά για λόγους οικονομικούς ή περιορισμένου χρόνου δεν μπορούν να το πράξουν. Σε αυτό το είδος ζήτησης, υπάγεται και η αναβαλλόμενη ζήτηση και αφορά τη ζήτηση των ανθρώπων που ενώ έχουν τη δυνατότητα να ταξιδέψουν, δεν πραγματοποιούν ταξίδια λόγω άγνοιας ευκαιριών ή έλλειψης διευκολύνσεων. Τέλος, το τελευταίο είδος ζήτησης είναι αυτό της μη ζήτησης και αφορά ανθρώπους οι οποίοι δεν επιθυμούν να ταξιδέψουν ή δεν είναι σε θέση (Ζούνη, Γ. 2022).

Η ζήτηση για τουρισμό καθορίζεται, τόσο από τη συμπεριφορά των ανθρώπων όσο και από ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν όλο το μίγμα της ζήτησης. Όσων αφορά τη συμπεριφορά των εν δυνάμει τουριστών αυτή απαρτίζεται από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι ό,τι προηγείται της τουριστικής εμπειρίας, δηλαδή της διαπίστωσης της ανάγκης ή της επιθυμίας για ταξίδι και στη συνέχεια της εξέτασης και σύγκρισης των διάφορων τουριστικών προορισμών, των καταλυμάτων και των άλλων επιχειρήσεων που τον αποτελούν. Στη συνέχεια, η συμπεριφορά των τουριστών καθορίζεται από την πραγματική εμπειρία που ζουν στον προορισμό μέσα από τις επισκέψεις σε αξιοθέατα, τη διαμονή τους, τις αγορές που πραγματοποιούν, τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν, καθώς και το συνολικό κόστος του ταξιδιού. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της τουριστικής συμπεριφοράς, είναι ό,τι ακολουθεί της τουριστικής εμπειρίας, δηλαδή της αξιολόγησης του προορισμού και της συνολικής ικανοποίησης που απέκτησαν οι τουρίστες από το ταξίδι τους (Ζούνη, Γ. 2022). Ο πίνακας 5.3 δείχνει τη συμπεριφορά των τουριστών για το πως δρουν από την αρχή του σχεδιασμού ενός ταξιδιού μέχρι και το τέλος αυτού.

Πίνακας 5.3: Τουριστική Συμπεριφορά Καταναλωτών κατά Mathieson & Wall



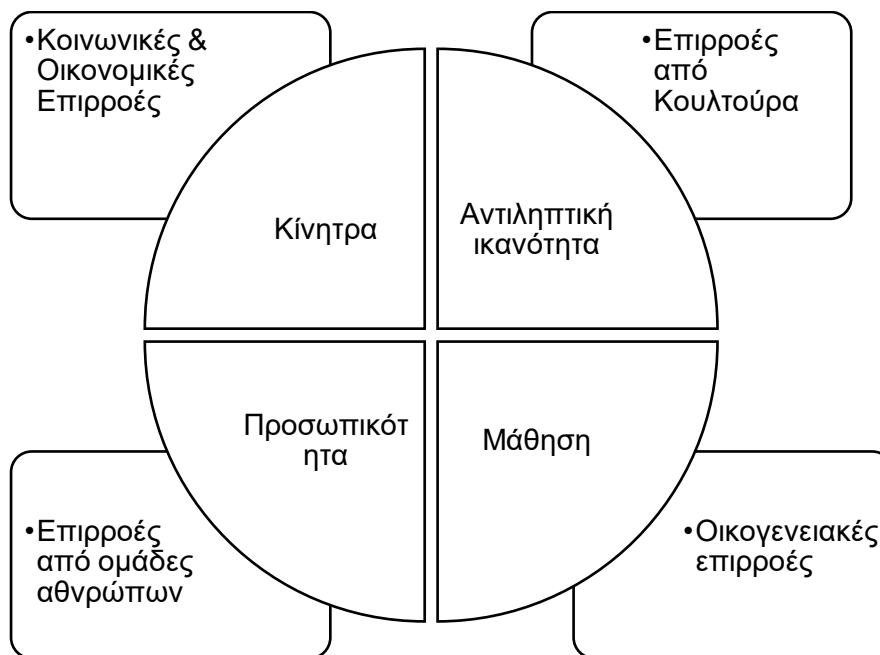
Πηγή: Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση αν και αρκετοί, μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα τη φύση τους. Η ζήτηση μπορεί λοιπόν να καθορίζεται από τη χώρα προέλευσης του κάθε τουρίστα και να επηρεάζεται από παράγοντες όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα, τον ελεύθερο χρόνο που έχουν οι πολίτες για διακοπές, την ισοτιμία του νομίσματος της χώρας προέλευσης, τη φορολογική πολιτική της χώρας από όπου κατάγεται ο τουρίστας, το μέσο επίπεδο μόρφωσης και παιδείας, καθώς και των δημογραφικών στοιχείων που υπάρχουν στη χώρα (Bull, 1995). Από την άλλη μεριά, και οι χώρες προορισμού με τη σειρά τους επηρεάζουν τη τουριστική ζήτηση. Έτσι, η ποιότητα του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος, οι διάφοροι οικονομικοί περιορισμοί που μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος ένας τουρίστας, ο βαθμός ασφαλείας που επικρατεί στη χώρα προορισμού, η απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και προορισμού είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη τουριστική ζήτηση. Επιπροσθέτως, οι προωθητικές ενέργειες των χωρών προορισμού, αλλά και το επίπεδο τεχνολογίας και ευρύτερης ανάπτυξης που επικρατεί καθώς και η κοινωνική δομή είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη από τους τουρίστες προκειμένου να σχεδιάσουν ένα ταξίδι (Bull, 1995).

Συνοψίζοντας, στον πίνακα 5.4 αναγράφονται όλες εκείνες οι συνιστώσες που επιδρούν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά πρώτα στη τουριστική ζήτηση και κατ'

επέκταση στην τελική απόφαση των τουριστών ώστε να πραγματοποιήσουν κάποιο ταξίδι.

Πίνακας 5.4: Συνιστώσες που επηρεάζουν την Τουριστική Ζήτηση



Πηγή: Τσόγκας, Μ. 2022, Μάρκετινγκ Τουριστικών και Μεταφορικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Βαρελάς, Σ. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
2. Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
3. Ν.4582/2018 - Θεματικός τουρισμός – Ειδικές μορφές τουρισμού – Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου στον τομέα του τουρισμού και της τουριστικής εκπαίδευσης – Στήριξη τουριστικής επιχειρηματικότητας και άλλες διατάξεις.
4. Λαγός, Δ. 2005, “ Τουριστική Οικονομική”, Εκδόσεις Κριτική.
5. Πολέμης, Μ. 2022, Οικονομική για Διοίκηση, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
6. Σιπαράς, Θ. & Τζένος, Χ., 2004, “Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική Εξυπηρέτηση”, Εκδόσεις Interbooks.
7. Σφακιανάκης, Μ. 2022, Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
8. Τσόγκας, Μ. 2023, Συμπεριφορά Τουρίστα και Τάσεις Τουριστικής Ζήτησης, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

Ξενόγλωσση:

1. Christof, P. Dowling, R. & Volgger, M. 2021, “ Tribes in Tourism Contemporary Perspectives on Special – Interest Tourism, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
2. Department of Economic and Social Affairs, 2008, International Recommendations for Tourism Statistics.
3. United Nations Conference on International Travel and Tourism, 1963, Recommendations on International Travel and Tourism.
4. Sharpley, R. 2018, “Tourism, Tourists and Society”, 5th Edition, NJ: Routledge Taylor & Francis Group.

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, αν αναλογιστούμε πως για το έτος 2022 συνέφερε άμεσα 11,5% στο ΑΕΠ της χώρας, ενώ αν συνυπολογιστεί και η έμμεση συνεισφορά του, το ποσοστό συνεισφοράς κυμάνθηκε από 25,3% έως 30,5% (INSETE, 2023). Επιπροσθέτως, ο τουρισμός συμβάλει στην οικονομική και όχι μόνο ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών, μέσα από τις επενδύσεις που γίνονται αλλά και διότι ανοίγει νέες θέσεις εργασίας. Στις επόμενες ενότητες θα παρατεθούν διάφορα στοιχεία που αφορούν τον εγχώριο τουρισμό, αλλά και στοιχεία που αφορούν την απασχόληση, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε κάθε περιφερειακή ενότητα της Ελλάδας.

6.2 Ιστορική εξέλιξη εσωτερικού τουρισμού

Το 2022 αποτέλεσε η χρονιά επανεκκίνησης του ελληνικού τουρισμού, μετά τις δύο χρονιές που υπήρχαν τα αυστηρά περιοριστικά μέτρα λόγω της πανδημίας του Covid-19. Το 2023 αν και τα τελικά στοιχεία δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμα, όλα δείχνουν ότι θα είναι εφάμιλλη χρονιά με το 2019 η οποία και αποτέλεσε την πιο επιτυχημένη χρονιά για τον ελληνικό τουρισμό. Ακολουθεί ο πίνακας 6.1, ο οποίος δείχνει τη πορεία του ελληνικού τουρισμού κατά την περίοδο 2016 - 2022. Με εξαίρεση τις χρονιές 2020 και 2021 λόγω των περιοριστικών μέτρων που ίσχυαν εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19, ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει αυξητικές τάσεις.

Πίνακας 6.1: Εισερχόμενη Ταξιδιωτική Κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα σε χιλιάδες

Προέλευση	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Χώρες Ευρωζώνης	8956,4	9881,1	11.460,5	11.119,2	3450,5	7366,5	11.600,3
Χώρες εκτός Ευρωζώνης	5365,8	5699,9	6994,3	7434,6	1438,9	2756,6	5394,6
Λοιπές Χώρες	10.477,2	11.613,2	11.668,0	12.794,6	2485,0	4581,9	10.840,7
Κρουαζιέρα	3271,5	2966,8	2949,4	2656,2	31,4	541,2	2040,3
ΣΥΝΟΛΟ	28.070,8	30.161,0	33.072,2	34.004,6	7405,8	15.246,1	29.875,9

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2023 (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Ο πίνακας 6.2 δείχνει τις συνολικές εισπράξεις από τους κυριότερους λόγους επίσκεψης τουριστών στη χώρα μας. Όπως εύκολα μπορεί να διακρίνει κανείς ο βασικότερος λόγος επίσκεψης και πιο κερδοφόρος αποτελεί αυτός της αναψυχής. Πράγματι, δεν θα μπορούσε να είναι και κάποιος άλλος όταν η ίδια η χώρα επί δεκαετίες στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στον μαζικό τουρισμό, ενώ τα ελληνικά καλοκαίρια έχουν συνδυαστεί με τον ήλιο, τη θάλασσα και τη διασκέδαση στο μυαλό εκατομμυρίων τουριστών. Ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται κανείς, πως η Ελλάδα δεν έχει εκμεταλλευτεί καθόλου τον ιατρικό τουρισμό κάτι το οποίο αποδεικνύεται και από τις εισπράξεις που καταγράφονται από τουρίστες που επισκέφτηκαν την χώρα μας για ιατρικούς λόγους. Σίγουρα πάντως η χώρα μας μπορεί να εστιάσει σε αυτή τη μορφή τουρισμού η οποία είναι πολλά υποσχόμενη και με μεγάλο αγοραστικό κοινό.

Πίνακας 6.2: Εισπράξεις ανά λόγο επίσκεψης στην Ελλάδα

Λόγοι	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Αναψυχή	11.225,9	12.558,1	13.727,5	15.878,9	3.462,1	9.201,5	15.070,1
Σπουδές	175,9	226,9	194,1	264,6	51,5	100,4	246,7
Υγείας	35,4	55,0	48,7	58,6	17,2	22,6	61,7
Οικογένεια	696,7	719,3	991,1	806,8	394,0	611,3	1.083,1
Λοιποί	272,2	235,2	255,4	274,9	79,6	118,6	264,6
Επαγγελματικοί	800,8	835,6	869,0	895,0	314,4	448,3	950,0
ΣΥΝΟΛΟ	13.206,8	14.630,1	16.085,8	18.178,8	4.318,8	10.502,7	17.676,2

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2023 (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Στον πίνακα 6.3 παρουσιάζονται οι κύριες χώρες προέλευσης τουριστών στην χώρα μας. Οι χώρες από τις οποίες η Ελλάδα έχει τα μεγαλύτερα τουριστικά έσοδα είναι η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ. Το 2022 για παράδειγμα τα έσοδα του τουρισμού που προέρχονταν από Γερμανούς, Γάλλους, Ιταλούς, Άγγλους και Αμερικάνους τουρίστες άγγιξαν περίπου τα 9,8 δισ. ευρώ από τα συνολικά 17,6 δισ. ευρώ. Δηλαδή, από αυτές τις πέντε βασικές αγορές τουριστών προήλθε σχεδόν το 55,7% των συνολικών εσόδων της Ελλάδας για το 2022.

Πίνακας 6.3: Συνολικές Εισπράξεις ανά χώρα προέλευσης και ανά έτος

Χώρα Προέλευσης	2016	2017	2018	2019	2020***	2021	2022
Χώρες ΕΕ - 27	7.153,2	7.807,4	9.071,4	9.730,5	2.858,0	6.797,7	10.005,6
Χώρες ζώνης ευρώ	5.591,9	6.303,5	7.115,6	7.764,5	2.406,9	5.540,8	8.057,4
ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ							
Αυστρία	251,4	256,9	363,5	461,5	112,4	336,8	454,7
Βέλγιο	317,6	341,4	399,3	453,3	92,3	294,3	360,0
Γαλλία	888,8	993,9	954,1	1.089,7	367,4	991,7	1.277,0
Γερμανία	2.127,9	2.552,7	2.961,6	2.958,6	1.134,4	2.315,9	3.255,8
Ισπανία	129,3	87,8	123,0	203,0	45,0	102,6	179,7
Ιταλία	722,2	753,3	938,9	1.008,6	217,7	525,1	926,7
Κύπρος	310,5	333,8	361,1	465,1	169,0	283,6	398,0
Ολλανδία	480,7	640,0	615,4	533,8	169,1	410,3	669,5
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης ευρώ	1.561,3	1.503,8	1.955,9	1.966,0	451,1	1.256,9	1.948,2
ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ							
Δανία	132,8	146,6	213,2	190,7	58,0	153,6	162,3
Ρουμανία	391,3	374,4	450,0	482,7	80,1	300,8	567,2
Σουηδία	221,3	271,7	278,6	258,3	27,7	83,3	288,7
Τσεχία	123,1	132,2	161,8	186,4	48,1	139,9	240,8
Λοιπές Χώρες	5.596,0	6.395,1	6.581,7	7.949,4	1.451,9	3.530,8	7.251,9
ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ							
Αλβανία	170,2	190,0	236,3	212,4	90,0	110,6	283,4
Αυστραλία	182,0	394,9	362,4	370,9	20,4	8,8	160,1
Ελβετία	336,1	341,3	399,5	462,4	147,9	355,1	425,2
Ηνωμένο Βασίλειο	1.944,2	2.064,7	1.937,2	2.564,2	755,8	1.465,9	3.127,1
ΗΠΑ	727,9	813,9	1.040,1	1.188,6	86,1	596,2	1.200,2
Καναδάς	141,4	178,8	364,6	342,8	40,3	81,6	229,5
Ρωσία	436,1	418,1	340,6	433,4	14,3	114,5	41,4
Κροαζιέρες**	457,5	427,7	432,6	498,9	8,9	174,3	418,7
ΣΥΝΟΛΟ	13.206,8	14.630,1	16.085,8	18.178,8	4.318,8	10.502,7	17.676,2

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Ένας άλλος σημαντικός δείκτης για τον ελληνικό τουρισμό, είναι και η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών ανά χώρα προέλευσης. Στον πίνακα 6.4 φαίνονται οι μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών από τις κύριες χώρες προέλευσης. Ενδεικτικά για το 2022 οι ευρωπαίοι πολίτες διαμένουν στην χώρα μας 8 ημέρες, ενώ πολίτες ιδιαίτερα από τις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Αυστραλία διαμένουν για πάνω από 11 ημέρες, γεγονός που οφείλεται λόγω της μακρινής απόστασης που έχουν οι συγκεκριμένες χώρες με την Ελλάδα. Τέλος, ο μέσος όρος παραμονής ενός τουρίστα για διακοπές στην Ελλάδα το 2022 ξεπερνούσε τις 7 ημέρες όπως φαίνεται και από τον πίνακα 6.4:

Πίνακας 6.4: Μέση Διάρκεια Παραμονής ανά χώρα προέλευσης

Χώρα Προέλευσης	2016	2017	2018	2019	2020***	2021	2022
Χώρες ΕΕ - 27	8,0	7,9	7,5	7,2	8,9	8,9	7,9
Χώρες ζώνης ευρώ εκ των οποίων	9,5	9,3	9,0	8,8	10,5	9,7	9,1
Αυστρία	9,1	8,9	8,7	8,8	9,0	8,8	8,2
Βέλγιο	9,2	8,9	9,1	8,7	10,9	8,8	9,3
Γαλλία	8,8	8,6	9,0	8,4	9,8	9,6	8,4
Γερμανία	10,5	10,2	9,7	9,3	11,3	10,1	10,0
Ισπανία	9,2	8,8	8,4	8,6	9,0	8,6	9,4
Ιταλία	8,4	8,4	8,4	8,1	9,3	8,7	7,7
Κύπρος	9,8	10,6	7,8	9,0	10,9	10,7	9,1
Ολλανδία	9,6	9,0	9,0	9,3	10,2	10,0	8,8
Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης ευρώ εκ των οποίων	5,4	5,3	5,0	4,7	5,2	6,6	5,4
Δανία	8,2	9,2	8,2	8,3	8,8	8,7	8,5
Ρουμανία	6,7	6,6	6,1	6,4	6,1	7,3	6,4
Σουηδία	8,4	8,8	8,0	8,9	12,7	9,3	9,2
Τσεχία	8,3	8,2	7,7	8,1	8,0	8,0	8,0
Λοιπές Χώρες εκ των οποίων	7,3	7,5	7,6	7,8	8,2	9,1	7,7
Αλβανία	4,1	3,9	3,5	3,5	5,5	6,3	4,8
Αυστραλία	12,4	12,8	13,3	13,5	15,0	27,5	13,0
Ελβετία	8,8	8,8	9,0	9,0	9,9	9,7	9,4
Ηνωμένο Βασίλειο	9,2	8,8	8,7	8,7	9,8	10,1	8,4
ΗΠΑ	10,5	11,0	10,6	10,6	13,1	14,2	11,2
Καναδάς	12,3	12,4	14,0	12,6	24,1	16,0	12,6
Ρωσία	10,2	10,0	9,9	10,4	9,3	11,3	10,9
Κρουαζιέρες**	0,9	1,2	1,3	1,5	3,8	4,4	1,6
ΣΥΝΟΛΟ	6,9	7,1	7,0	7,0	8,7	8,8	7,4

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Ο εγχώριος τουρισμός όπως έχει προαναφερθεί αποτελεί μαζί με τον εισερχόμενο τον εσωτερικό τουρισμό. Σύμφωνα με την «Έρευνα Διακοπών» της ΕΛΣΤΑΤ που πραγματοποιήθηκε το 2021, η εγχώρια τουριστική δαπάνη για ταξίδια έστω και μίας τουλάχιστον διανυκτέρευσης ανήλθε σε περίπου 1,7 δισ. ευρώ και αποτελεί την υψηλότερη τα τελευταία χρόνια. Η αντίστοιχη του 2019 ανήλθε στα 1,6 περίπου δισ. ευρώ. Στον πίνακα 6.5 παρουσιάζονται τα σημαντικότερα στοιχεία που αφορούν τον εγχώριο τουρισμό. Προκύπτουν λοιπόν, τα εξής αξιοσημείωτα ευρήματα από τη σύγκριση ανάμεσα στα έτη 2019 και 2021. Οι δαπάνες των Ελλήνων τουριστών αυξήθηκαν κατά 7,6% το 2021 σε σχέση με το 2019, όπως επίσης και οι συνολικές διανυκτερεύσεις στα καταλύματα κατά 3%. Η Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ) αυξήθηκε 13% από 324€ το 2019 σε 365€ το 2021, ενώ αύξηση παρουσιάστηκε και στις Μέση Δαπάνη Διανυκτέρευσης (ΜΔΔ) και Μέση Διάρκεια Παραμονής (ΜΔΠ) με ποσοστά 4,4% και 8,2% αντίστοιχα. Ακολουθεί ο πίνακας 6.5 ο οποίος συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία του εγχώριου τουρισμού από το 2016 έως το 2021.

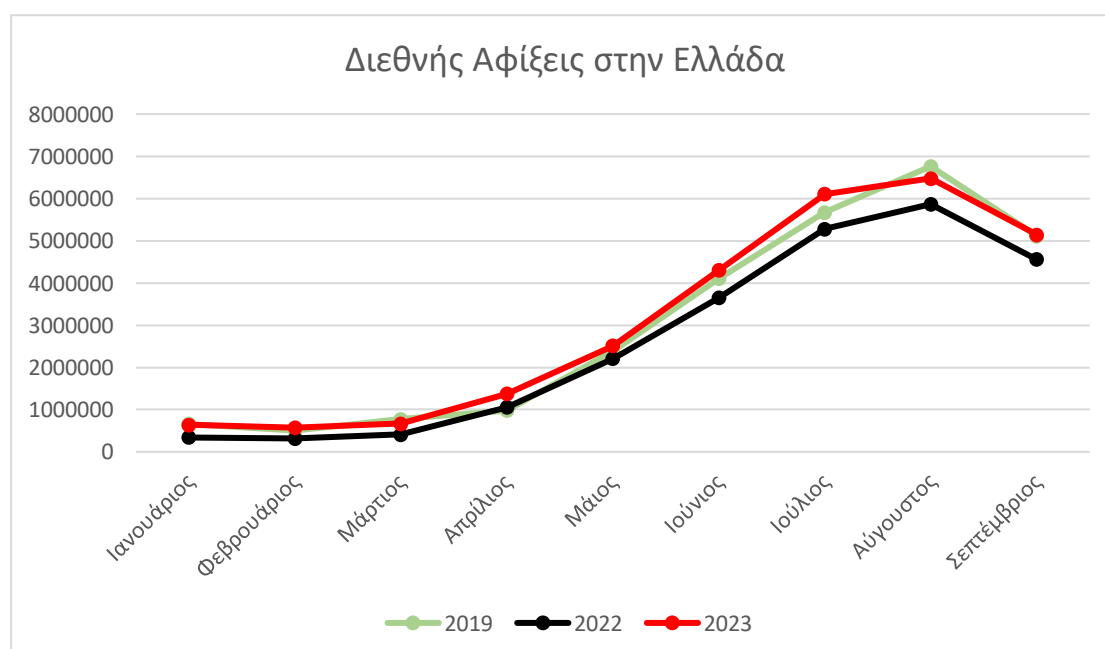
Πίνακας 6.5: Εγχώριος Τουρισμός για τα έτη 2016 έως 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ταξίδια (σε εκ.)	4,59	5,29	5,52	4,91	4,33	4,70
Δαπάνη (σε εκ. €)	1287	1398	1715	1599	1409	1720
Διανυκ/σεις (σε εκ.)	46,43	53,58	59,63	53,65	52,73	55,26
ΜΚΔ (€)	280	264	310	324	325	365
ΜΔΔ (€)	28	26	29	30	27	31
ΜΔΠ (σε διανυκ/σεις)	10,1	10,1	10,8	10,9	12,2	11,7

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (Επεξεργασία INSETE Intelligence)

6.3 Επίσημα στοιχεία για το 2023

Το 2023 αποτελεί για την Ελλάδα μια άκρως ανταγωνιστική χρονιά συγκρίσιμη σε μεγάλο βαθμό με αυτή του 2019, ενώ δεν είναι λίγες οι προβλέψεις που κάνουν λόγο για καλύτερη τουριστική χρονιά. Πιο συγκεκριμένα οι διεθνείς αφίξεις στην Ελλάδα για τα έτη 2019, 2022 και 2023 παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.1:



Διάγραμμα 6.1: Διεθνείς Αφίξεις στην Ελλάδα και σύγκριση των ετών 2019,2022 και 2023 για την περίοδο Ιανουάριο – Σεπτέμβριο

Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Τα επίσημα στοιχεία που δημοσίευσε ο ΣΕΤΕ για την περίοδο Ιανουάριο του 2023 έως Οκτώβριο του 2023, δείχνουν μια αλματώδη πορεία του τουρισμού σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Έτσι, για το πρώτο δεκάμηνο του 2023 καταγράφηκαν 23 εκ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις, σημειώνοντας αύξηση 11,5% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Πιο συγκεκριμένα, στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών καταγράφηκαν 6,3 εκατομμύρια διεθνής αφίξεις, ενώ δεύτερο στη συγκεκριμένη λίστα αποτελεί το αεροδρόμιο του Ηρακλείου με 3,6 εκατομμύρια αφίξεις. Το τρίτο αεροδρόμιο της χώρας, που δέχθηκε τις περισσότερες αφίξεις είναι αυτό της Θεσσαλονίκης με 2,1 εκατομμύρια αφίξεις. Σε αντίθεση με τη γενική αύξηση των διεθνών αφίξεων που κατέγραψαν όλα τα αεροδρόμια της χώρας για το 2023, η Πελοπόννησος και οι Κυκλάδες παρουσίασαν μείωση στις αυξήσεις σε ποσοστό 3,2% και 7,2% σε σχέση με το 2022 (INSETE, 2023).

Ενδιαφέρον αποτελούν τα στοιχεία της έρευνας του ΣΕΤΕ, για τον οδικό τουρισμό, ο οποίος σημείωσε αύξηση 33,1%. Πιο συγκεκριμένα, κατεγράφησαν 9,5 εκατομμύρια διεθνείς οδικές αφίξεις, όπου για την αντίστοιχη περίοδο του 2022 είχαν καταγραφεί 7,2 εκατομμύρια οδικές αφίξεις. Ωστόσο, το πρώτο δεκάμηνο του 2023 υστερεί με το αντίστοιχο του 2019 κατά 14,4% λιγότερες οδικές αφίξεις. Κύριες πηγές εισόδου οδικώς αποτελούν οι συνοριακοί σταθμοί των Ευζώνων (Κιλκίς), του Προμαχώνα (ελληνοβουλγαρικά σύνορα), των Κήπων (Έβρος), της Κρυσταλλοπηγής (Πρέσπες) και των Ορμενίου (Ορεστιάδα) και Νυμφαίας (Κομοτηνή) (INSETE,2023).

6.4 Άμεσα οφέλη από τον τουρισμό

Τα οφέλη που δημιουργεί ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι τεράστια. Όπως επισημαίνει και ο IOBE σε έρευνα που πραγματοποίησε το 2012 για κάθε 1€ αύξηση στα τουριστικά έσοδα, το ΑΕΠ της χώρας αυξάνει κατά 2,65€ (INSETE, 2023). Το αποτέλεσμα ήταν ο τουρισμός να συμβάλλει άμεσα στην οικονομία της Ελλάδας 23,9 δισ. €, το οποίο αντιστοιχεί με το 11,5% του συνολικού ΑΕΠ. Αν συνυπολογιστούν και τα πολλαπλάσια οφέλη που προκύπτουν από την έμμεση σύνδεση άλλων κλάδων με τον τουρισμό τότε η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομία της χώρας κυμαίνεται από 52,6 έως 63,4 δισ. €, που αντιστοιχεί σε ποσοστό από 25,3% έως 30,5% στο συνολικό ΑΕΠ της Ελλάδας (INSETE, 2023)

Ταυτόχρονα, ο τουρισμός συμβάλλει στο να γίνονται συνεχείς επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο και σε παρεμφερείς κλάδους με αυτόν π.χ. ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.α. Οι επενδύσεις που έγιναν σε ανακαινίσεις ξενοδοχείων και κατασκευή νέων μόνο κατά τα έτη 2021, 2022 άγγιξαν τα 1,9 και 2,0 δισ. € αντίστοιχα (INSETE, 2023).

Ειδικότερα η δημιουργία νέων ξενοδοχείων και υποδομών στις εκάστοτε περιοχές, συμβάλλουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των γύρω περιοχών. Επιπροσθέτως, η άνθιση των επενδύσεων σε ξενοδοχεία και τουριστικά καταλύματα, καθώς και η ανάπτυξη άλλων κλάδων που συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό π.χ. μεταφορές, εστίαση κ.α. έχουν θετικό αντίκτυπο και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των επιχειρήσεων, ώστε να είναι ανταγωνιστικές και να καλύπτουν τη τουριστική ζήτηση. Ο αριθμός των εργαζομένων στα καταλύματα και την εστίαση το 2019 έφτασε τους 381,9 χιλιάδες ενώ για το 2022 οι εργαζόμενοι στον τουρισμό ανήλθαν στους 376,4 χιλιάδες (INSETE, 2023).

Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι ο τουρισμός έχει μεγάλο θετικό αντίκτυπο όχι μόνο στην εθνική οικονομία αλλά και στις τοπικές κοινωνίες. Ταυτόχρονα δημιουργεί νέες θέσεις εργασίες για τους τοπικούς πληθυσμούς, ενώ συμβάλει και στη γενικότερη ανάπτυξη των υποδομών ειδικότερα σε περιοχές της επαρχίας και των νησιών βοηθώντας έτσι τις τοπικές κοινωνίες που υπάρχουν γύρω από τις όποιες τουριστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες να αναπτυχθούν.

6.5 Επισκόπηση τουριστικών στοιχείων της Πελοποννήσου

Η Πελοπόννησος αποτελεί ένα σημαντικό τουριστικό προορισμό της χώρας, λόγω της ιστορίας και των φυσικών τοπίων, αλλά και της ποικιλομορφίας που διαθέτει αφού προσελκύει τουρίστες πολλών διαφορετικών κατηγοριών και προφίλ. Η Περιφέρεια Πελοποννήσου είναι εύκολα προσβάσιμη για οποιονδήποτε θέλει να την επισκεφθεί, είτε οδικώς είτε μέσω του αεροδρομίου της Καλαμάτας.

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου διαθέτει αρκετούς προορισμούς, δραστηριότητες και αξιοθέατα τα οποία μαρτυρούν τον πλούτο που κρύβουν οι Περιφερειακές Ενότητες που την αποτελούν. Προσφέρεται επίσης και για εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο γαστροτουρισμός, ο οινοτουρισμός και ο αθλητικός τουρισμός.

Αν και διαθέτει ένα ενδιαφέρον τουριστικό πακέτο, η Περιφέρεια Πελοποννήσου δεν συγκαταλέγεται στις πρώτες προτιμήσεις των τουριστών. Για την ακρίβεια τόσο το 2019, όσο και το 2022 αναδείχθηκε 8^{ος} προορισμός σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες, καταφέροντας να προσελκύσει 899 χιλ. και 891 χιλ. επισκέπτες αντίστοιχα τις δύο αυτές χρονιές. Ωστόσο, όσων αφορά τις εισπράξεις η Περιφέρεια Πελοποννήσου κατετάγη 6^η από τις 13 περιφέρειες, με συνολικές εισπράξεις που ξεπέρασαν τα 450 εκ. ευρώ για το 2022 (INSETE, 2023).

Κύριες Αγορές τουριστών για την Πελοπόννησο θεωρούνται ανέκαθεν η Γερμανία, η Γαλλία, το Ην. Βασίλειο, και οι ΗΠΑ. Για το 2022 οι τουρίστες από την Γερμανία αποτελούσαν το 22% του συνόλου των εθνικοτήτων που επισκέφθηκαν την Πελοπόννησο, εν συνεχεία ήταν οι Γάλλοι με 13%, οι Βρετανοί αποτελούσαν το 13% και οι Αμερικάνοι το 7% του συνόλου των τουριστών, ενώ οι ίδιες αγορές συνεισφέρουν περίπου το 49 % των συνολικών τουριστικών εσόδων για την Περιφέρεια (INSETE, 2023). Άλλοι σημαντικοί δείκτες που παρουσιάζουν τις τουριστικές επιδόσεις της Πελοποννήσου είναι η Μέση Δαπάνη ανά Επίσκεψη η οποία αγγίζει τα 509 €, καθώς και η Μέση Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση η οποία αγγίζει τα 56 €. Τέλος η Μέση Διάρκεια Παραμονής αναλυτικά παρουσιάζεται στον πίνακα 6.6:

Πίνακας 6.6: Μέση Διάρκεια Παραμονής για την Περιφέρεια Πελοποννήσου

Χώρα Προέλευσης	2019	2021	2022	% Διαφοράς 2019 - 2021	% Διαφοράς 2019 - 2022
Γερμανία	8,6	10,9	13,5	28%	57%
Γαλλία	8,1	7,5	9,4	-8%	15%
Ην. Βασίλειο	7,7	11,1	7,6	43%	-1%
ΗΠΑ	7,0	6,3	6,3	-10%	-10%
Λοιπές Χώρες	6,7	8,1	8,5	20%	25%
ΣΥΝΟΛΟ	7,2	8,6	9,0	19%	25%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας (Επεξεργασία INSETE - Intelligence)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Ακτινογραφία Εισερχόμενου Τουρισμού 2019 – 2022 – Προφίλ Αγορών”.
2. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Η Συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική Οικονομία το 2022”.
3. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “Περιφέρεια Πελοποννήσου: Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2022”.
4. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει”.

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. <https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikos-tomeas/isozygio-plhrwmwn/taksidiwtikes-yphresies>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΡΤΗΣ

7.1 Κοινωνικά χαρακτηριστικά δημοτών Σπάρτης

Ο δήμος Σπάρτης βρίσκεται στο βορειοδυτικό τμήμα του Νομού Λακωνίας. Η Σπάρτη είναι η πρωτεύουσα του Νομού και έδρα του Δήμου Σπάρτης. Είναι ηπειρωτικός δήμος, περικλείεται από τα βουνά Πάρνωννα και Ταΰγετο και αποτελείται από τις δημοτικές ενότητες Σπάρτης, Μυστρά, Πελλάνας, Φάριδος, Οινούντος, Θεραπνών και Καρυών. Η έκταση του δήμου είναι 1181,78 τ.χλμ. ενώ ο πληθυσμός του δήμου ανέρχεται στους 32.786 κατοίκους και οι οποίοι αποτελούν το 38,9% του συνολικού πληθυσμού της Λακωνίας (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Σύμφωνα με την απογραφή του 2021, οι άνδρες ανέρχονται στους 16.123 και οι γυναίκες 16.663, ενώ η κατανομή του πληθυσμού στις επιμέρους δημοτικές ενότητες περιγράφεται στον πίνακα 7.1:

Πίνακας 7.1: Κατανομή Δημοτών Σπάρτης ανά Δημοτική Ενότητα

Δημοτική Ενότητα Σπαρτιατών	19.865
Δημοτική Ενότητα Θεραπνών	2.025
Δημοτική Ενότητα Καρυών	352
Δημοτική Ενότητα Μυστρά	4.238
Δημοτική Ενότητα Οινούντος	1.477
Δημοτική Ενότητα Πελλάνας	1.931
Δημοτική Ενότητα Φάριδος	2.898
Σύνολο	32.786

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2021 (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.1, η πολυπληθέστερη δημοτική ενότητα είναι η ενότητα Σπαρτιατών η οποία περιλαμβάνει τους κατοίκους της πόλης της Σπάρτης και ακολουθεί εκείνη του Μυστρά.

Βάση της απογραφής του 2011, μιας και τα στοιχεία από την πρόσφατη απογραφή του 2021 δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμα, το εργασιακό προφίλ των πολιτών του δήμου Σπάρτης αναλύεται όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.1:



Διάγραμμα 7.1: Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα στο δήμο Σπάρτης (2011)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 7.1 το μεγαλύτερο μέρος των κατοίκων του Δήμου Σπάρτης ασχολούνται με αγροτικά επαγγέλματα ως κύριο επάγγελμα, ενώ εξίσου σημαντικό ποσοστό καταλαμβάνουν και οι απασχολούμενοι σε εργασίες παροχής υπηρεσιών. Μεγάλο μέρος των πολιτών, ανεξαρτήτου κυρίου επαγγέλματος, έχουν ως δεύτερη ασχολία τις αγροτικές δουλειές, λόγω και της έντονης αγροτικής φύσης της περιοχής.

7.2 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος Δήμου Σπάρτης

Σε αυτό το σημείο με τη βοήθεια του μοντέλου των 6 "Α" θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της Σπάρτης ως προορισμού. Τα 6 "Α" σαν μοντέλο σκιαγραφούν τον εξεταζόμενο προορισμό ως προς τα Αξιοθέατα (Attractions), την Πρόσβαση και Μετακίνηση (Accessibility), τις Εξυπηρετήσεις (Amenities), τα Τουριστικά πακέτα (Available packages), τις Δραστηριότητες (Activities) και τέλος τις Βοηθητικές Υπηρεσίες (Ancillary services). Τα 6 "Α" αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον και περιγράφονται στον πίνακα 7.2:

Πίνακας 7.2: Μοντέλο 6"Α" για Ανάλυση Προορισμών

Αξιοθέατα (Attractions)	Φυσικά, τεχνητά, κληρονομιά, ειδικά γεγονότα
----------------------------	----------------------------------------------

Πρόσβαση και Μετακίνηση (Accessibility)	Συστήματα μεταφοράς προς και εντός του προορισμού
Εξυπηρετήσεις (Amenities)	Εγκαταστάσεις στέγασης και εστίασης, που πουλούν λιανικώς και άλλες τουριστικές υπηρεσίες
Τουριστικά πακέτα (Available packages)	Προσχεδιασμένα τουριστικά πακέτα από τους μεσάζοντες τουριστικών υπηρεσιών
Δραστηριότητες (Activities)	Όλες οι διαθέσιμες δραστηριότητες που οι τουρίστες μπορούν να κάνουν στον προορισμό
Βοηθητικές Υπηρεσίες (Ancillary services)	Υπηρεσίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι τουρίστες π.χ. (τράπεζες, νοσοκομεία, φαρμακεία κτλ.)

Πηγή: Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

7.2.1 Αξιοθέατα και τοπικές εκδηλώσεις – γεγονότα

Ο δήμος Σπάρτης, λόγω της ιστορίας και του πολιτισμικών χαρακτηριστικών που τον αποτελούν, διαθέτει αξιόλογα αξιοθέατα όπως αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία και κτίσματα τα οποία διασώζονται έως και σήμερα και είναι προσβάσιμα στους επισκέπτες καθώς και εκδηλώσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο, προσελκύοντας εκατοντάδες επισκέπτες, προκειμένου να λάβουν μέρος ή να τις ζήσουν από κοντά.

Τα πιο σημαντικά αξιοθέατα του δήμου Σπάρτης είναι : η ακρόπολη της αρχαίας Σπάρτης, το κενοτάφιο του βασιλιά Λεωνίδα, το άγαλμα του βασιλιά Λεωνίδα, το άγαλμα του Λυκούργου, το αρχαίο Ιερό Ψυχικού, το υστερορωμαϊκό βαλανείο και το βυζαντινό λουτρό, ο σταυροειδής εγγεγραμμένος τρούλος και ο τρίκογχος ναός με τρούλο. Επίσης εξίσου σημαντικά αξιοθέατα αποτελούν το Ιερό της Ορθίας Αρτέμιδος, το Μενελάιον, ο Καιάδας, ο θολωτός τάφος του Βαφειού, το Αμύκλαιον, το ελληνικό γεφύρι, η αρχαία Πελλάνα και φυσικά ο αρχαιολογικός χώρος του Μυστρά ο οποίος αποτελεί από το 1989 μνημείο πολιτιστικής κληρονομιάς της UNESCO (<https://realsparta.gr/el-gr/>). Δυνατά σημεία των προαναφερθέντων αξιοθέατων αποτελούν η φυσική και τεχνητή ομορφιά τους, ωστόσο αρκετά από αυτά είναι παραμελημένα και χρήζουν περισσότερης συντήρησης και γενικότερης φύλαξης σύμφωνα με σχόλια τουριστών σε sites όπως το <https://www.tripadvisor.com.gr/> και το www.google.gr.

Οι εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στο δήμο Σπάρτης ποικίλουν και τελούνται κάθε χρόνο, συμβάλλοντας στη πολιτιστική και κοινωνική ζωή των πολιτών του δήμου. Οι πιο σημαντικές εκδηλώσεις του δήμου είναι οι εξής:

- **Αθλητικά γεγονότα:** Στο δήμο Σπάρτης τελούνται κάθε χρόνο τρία μεγάλα αθλητικά events, τα οποία δίνουν μία διαφορετική νότα στη πόλη της Σπάρτης. Πιο συγκεκριμένα το Σπάρταθλον, το οποίο είναι ένας αγώνας δρόμου από την Αθήνα με τελικό προορισμό τη Σπάρτη προσελκύοντας εκατοντάδες αθλητές από όλο τον κόσμο και πραγματοποιείται κάθε τελευταίο Σαββατοκύριακο του Σεπτεμβρίου. Ακολουθεί η Σπαρτακιάδα όπου είναι αγώνας ποδηλασίας από την Αθήνα και τελικό σημείο την Σπάρτη. Τέλος το μεγαλύτερο αθλητικό event το οποίο προσελκύει χιλιάδες αγωνιζόμενους και θεατές είναι το Spartan Race. Ιδιαίτερα το Spartan Race επιφέρει μεγάλα οικονομικά οφέλη στις τουριστικές επιχειρήσεις της πόλης, ενώ λόγω του μεγάλου πλήθους που υπάρχει εκείνη την εβδομάδα στην πόλη επωφελούνται και τα καταστήματα εστίασης και λιανικού εμπορίου.
- **Πολιτιστικές Εκδηλώσεις:** Κάθε χρόνο στο δήμο πραγματοποιούνται πολιτιστικές εκδηλώσεις οι οποίες είναι συνυφασμένες με την τοπική παράδοση και κουλτούρα της Σπάρτης, δίνοντας την ευκαιρία στους ντόπιους κατοίκους αλλά και τους επισκέπτες του δήμου να γνωρίσουν καλύτερα τις τοπικές παραδόσεις. Οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που γίνονται στο δήμο αγγίζουν διαφορετικές πτυχές του πολιτισμού, της ιστορίας, της τέχνης και του γαστρονομικού πλούτου της περιοχής, που στόχο έχουν να κρατήσουν ζωντανές τις παραδόσεις και να διαδοθούν στο ευρύ κοινό. Τέτοιες είναι το πολιτιστικό καλοκαίρι το οποίο προσελκύει καλλιτέχνες και θεατρικές παραστάσεις, τα Παλαιολόγια προς τιμήν του βασιλιά Κων. Παλαιολόγου, το πανηγύρι του Μυστρά, καθώς και διάφορα άλλα τοπικά πανηγύρια των γύρω χωριών της Σπάρτης. Τέλος υπάρχουν η γιορτή της μπουκουβάλας, του τσίπουρου και του κάστανου τα οποία είναι γαστρονομικού ενδιαφέροντος και προσελκύουν κυρίως το ντόπιο πληθυσμό της περιοχής.

7.2.2 Προσβασιμότητα

Η πρόσβαση στο δήμο Σπάρτης γίνεται μόνο οδικώς. Η Σπάρτη απέχει από την Αθήνα με αυτοκίνητο περίπου 2:30 ώρες, ενώ υπάρχουν δύο δυνατές διαδρομές που συνδέουν τη πρωτεύουσα της Ελλάδας με τη Σπάρτη. Η πρώτη διαδρομή από Αθήνα για Σπάρτη είναι από την Αττική Οδό (Α6), με κατεύθυνση προς το κομμάτι Ελευσίνα –

Κόρινθο (Α8), ύστερα το κομμάτι Κόρινθο – Τρίπολη (Α7) και στη συνέχεια από τον αυτοκινητόδρομο Λεύκτρο – Σπάρτη (Α71). Η δεύτερη διαδρομή η οποία είναι χωρίς διόδια και περίπου πέντε λεπτά γρηγορότερη, είναι από έξοδο που υπάρχει στην Εθνική Οδό Α7 στο ύψος της Τρίπολης και επιλέγοντας την Παλαιά Εθνική Οδό Σπάρτη – Τρίπολη (Ε961).

Η πρόσβαση από την πόλη της Καλαμάτας, γίνεται μέσω δύο δυνατών διαδρομών η χρονική διάρκεια των οποίων είναι στη μία ώρα περίπου. Η πρώτη διαδρομή είναι από την Εθνική Οδό Καλαμάτα – Τρίπολη (Α7) και έπειτα μέσω του αυτοκινητόδρομου Λεύκτρο – Σπάρτη (Α71), ενώ η δεύτερη γίνεται μέσω της Παλαιάς Εθνικής Οδού Καλαμάτας – Σπάρτης (Ε82) και η οποία συνδέει τις δύο πόλεις μέσω του Ταΰγετου και είναι χωρίς διόδια.

Σημαντικό ρόλο στην οδική μεταφορά επιβατών από και προς τη Σπάρτη, διαδραματίζει το ΚΤΕΛ Λακωνίας, με καθημερινά δρομολόγια τα οποία συνδέουν τη Σπάρτη με την Αθήνα και την Καλαμάτα. Το ΚΤΕΛ Λακωνίας διαθέτει ένα σύγχρονο site και τηλεφωνικό κέντρο διευκολύνοντας, το επιβατικό κοινό στην άμεση αγορά εισιτηρίων.

Ο δήμος Σπάρτης δεν διαθέτει αεροδρόμιο που να δέχεται πτήσεις εσωτερικού πόσο δε μάλλον εξωτερικού, κάτι το οποίο είναι λογικό να επηρεάζει την τουριστική κίνηση του δήμου. Τα πλησιέστερα Αεροδρόμια στη Σπάρτη είναι αρχικά ο Κρατικός Αερολιμένας της Καλαμάτας “Καπετάν Βασ. Κωνσταντακόπουλος” και βέβαια ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών “Ελευθέριος Βενιζέλος”, ενώ τα πλησιέστερα λιμάνια στη Σπάρτη είναι το Λιμάνι του Γυθείου που απέχει περίπου 40 λεπτά και προσελκύει μικρό αριθμό κρουαζιερόπλοιων τα οποία δεν επιδρούν στη τουριστική κίνηση του δήμου Σπάρτης, καθώς μικρό μόνο μέρος των επιβατών επισκέπτεται τον αρχαιολογικό χώρο του Μυστρά με μορφή ημερήσιας επίσκεψης (Βαρελάς, Σ. 2021).

7.2.3 Εξυπηρετήσεις – Εστίαση

Όσον αφορά, τις εξυπηρετήσεις αναφερόμαστε στα τουριστικά καταλύματα παντός τύπου που υπάρχουν στο δήμο Σπάρτης, καθώς και σε επιχειρήσεις εστίασης. Οι ξενοδοχειακές μονάδες του δήμου ποικίλουν και κατατάσσονται σε όλες τις δυνατές βαθμίδες αστεριών. Πιο συγκεκριμένα στο δήμο, υπάρχουν τρία ξενοδοχεία 5*, τα οποία διαθέτουν υψηλές κριτικές και μέσο όρο βαθμολογίας 9,3/10 στη booking.com. Στη συνέχεια τα ξενοδοχεία 4* είναι δύο με μέσο όρο βαθμολογίας 9,03/10 στη booking.com. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων του δήμου ανήκει στην κατηγορία των

3*, όπου αριθμούν περί τα δέκα ξενοδοχεία. Η μέση βαθμολογία τους στη booking.com, αγγίζει το 8,6/10. Τα υπόλοιπα ξενοδοχεία χαμηλότερων αστεριών έχουν σχετικά καλές κριτικές, ωστόσο η δυναμικότητα τους κρίνεται περιορισμένη από άποψη κλινών και δωματίων.

Παράλληλα πέρα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δήμου υπάρχουν και άλλα τουριστικά καταλύματα που εξυπηρετούν τους επισκέπτες όπως ξενώνες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, camping και τέλος διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης. Ιδιαίτερα για τους ξενώνες και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια δυνατά τους σημεία αποτελούν η τοποθεσία τους μιας και βρίσκονται κυρίως έξω από το αστικό κέντρο, ωστόσο η σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής κ'ρίνεται αδύνατο σημείο για αυτά. Στα διαμερίσματα τύπου Airbnb, τα σχόλια ποικίλουν, ωστόσο βασικό τους μειονέκτημα είναι η καθαριότητα και η άνεση την οποία δεν διαθέτουν.

Από τα στοιχεία που εμπεριέχονται στους παραπάνω πίνακες, ο δήμος Σπάρτης δεν διαθέτει μεγάλο αριθμό δωματίων και κλινών. Ο συνολικός αριθμός των κλινών ανέρχεται στις 1.180 καταγεγραμμένες κλίνες χωρίς να υπολογίζονται σε αυτές οι κλίνες από τις επιπλωμένες κατοικίες. Σύμφωνα, με πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2021 από τον δήμο Σπάρτης σε συνεργασία με τον κ. Βαρελά Σωτήριο, οι κλίνες του δήμου Σπάρτης υπολογίστηκαν στις 1.476. Ωστόσο, ο αριθμός αυτός δεν ισχύει με τα τωρινά δεδομένα καθώς το ξενοδοχείο Sparta Inn το οποίο διαθέτετε 281 κλίνες έχει παύσει τη λειτουργία του, μετά το πέρας της πανδημίας του Covid 19. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η πλειοψηφία των καταλυμάτων του δήμου Σπάρτης βρίσκεται στο Μυστρά, όπου εκεί είναι και τα μοναδικά πεντάστερα ξενοδοχεία.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις εστίασης στο δήμο Σπάρτης, υπάρχουν αρκετές επιλογές τόσο σε καφετιέρες, bars, clubs, εστιατόρια, ταβέρνες και ψητοπωλεία. Υπάρχει μεγάλη γκάμα επιλογών από ελληνική κουζίνα, μεσογειακή και ευρωπαϊκή. Οι επιχειρήσεις εστίασης της Σπάρτης λόγω του υψηλού ανταγωνισμού έχουν σχετικά μέτριες τιμές, ωστόσο σύμφωνα με κριτικές των πελατών τους έχουν περιθώρια βελτίωσης σε θέματα που αφορούν την οργάνωση και την καλύτερη εκπαίδευση και συμπεριφορά του προσωπικού τους (<https://www.tripadvisor.com.gr>).

7.2.4 Τουριστικά πακέτα

Τα ξενοδοχεία του δήμου Σπάρτης, προσφέρουν πληθώρα επιλογών για διαμονή σε αυτά με προσφορές και είτε αφορά ζευγάρια, οικογένειες ή ακόμα και

μεμονωμένους. Μια αναζήτηση σε ιστοσελίδες Online Travel Agents, ο κάθε εν δυνάμει επισκέπτης του δήμου μπορεί να βρει και να επιλέξει το κατάλυμα, που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του. Ταυτόχρονα, υπάρχουν αρκετά τουριστικά πακέτα από διάφορα τουριστικά πρακτορεία τα οποία στις εκδρομές τους εμπεριέχουν διαμονή σε καταλύματα του δήμου Σπάρτης. Η πλειοψηφία αυτών των εκδρομών είναι οργανωμένες σε γκρουπ, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις εμπεριέχουν τη Σπάρτη ως έναν προορισμό ανάμεσα σε άλλους (πχ. γύρος της Πελοποννήσου, γύρος της Ελλάδας). Συνήθως η διαμονή των συγκεκριμένων γκρουπ στη Σπάρτη είναι μία με 2 διανυκτερεύσεις, ενώ η φύση των εκδρομών είναι κυρίως εκπαιδευτικού και πολιτιστικού χαρακτήρα, λόγω της ιστορίας και των μνημείων που διαθέτει η Σπάρτη και ο Μυστράς.

7.2.5 Δραστηριότητες

Στις προσφερόμενες δραστηριότητες του δήμου Σπάρτης, συγκαταλέγονται μουσεία, εκκλησίες, και κάθε άλλη δραστηριότητα στη φύση που οι επισκέπτες του δήμου μπορούν να κάνουν είτε οργανωμένα είτε όχι. Πιο αναλυτικά :

Πολιτιστικές Δραστηριότητες: Στις πολιτιστικές δραστηριότητες συγκαταλέγονται όλα τα μουσεία του δήμου. Ο δήμος Σπάρτης διαθέτει εννιά μουσεία. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν το αρχαιολογικό μουσείο Σπάρτης, το μουσείο ελιάς και ελληνικού λαδιού, η Κουμαντάρειος πινακοθήκη, η οικεία των ψηφιδωτών, το μουσείο νεότερης Σπάρτης, το Μανουσάκειο μουσείο αστικού και λαϊκού βίου, το μουσείο φωτογραφικών μηχανών, το μουσείο εκκλησιαστικής τέχνης και χώρος στη βιβλιοθήκη της Σπάρτης αφιερωμένος στον Νικηφόρο Βρεττάκο. Δυνατά τους σημεία αποτελούν τα όμορφα και ενδιαφέροντα εκθέματα, ωστόσο βασικό μειονέκτημά τους αποτελεί ότι ορισμένα υπολείπονται και επιπλέον πως δεν είναι διαθέσιμα για το κοινό κάθε Τρίτη σύμφωνα με σύμφωνα με σχόλια τουριστών σε sites όπως το <https://www.tripadvisor.com.gr/> και το www.google.gr.

Θρησκευτικές Δραστηριότητες: Για τους επισκέπτες που πραγματοποιούν θρησκευτικό και πολιτιστικό τουρισμό ο δήμος Σπάρτης διαθέτει αρκετές επιλογές από ιστορικά μοναστήρια και ναούς, τόσο εντός της πόλης της Σπάρτης όσο και κυρίως στις γύρω περιοχές από αυτή. Ιστορικές Μονές της περιοχής του δήμου Σπάρτης, διαδραμάτισαν σπουδαίο ρόλο στη διαφύλαξη της ελληνικής πίστης και παράδοσης, βοηθώντας σημαντικά στον εθνικό ξεσηκωμό του 1821 (<https://realsparta.gr/el-gr>).

Αθλητικές Δραστηριότητες και Δραστηριότητες στη Φύση: Τόσο ο Ταΰγετος, όσο και ο Πάρνωνας διαθέτουν αρκετές διαδρομές πεζοπορίας, ορειβασίας, αναρρίχησης και ορεινής ποδηλασίας, οι οποίες είναι σηματοδοτημένες και βεβαίως έχουν διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας. Με τη συνδρομή του Ελληνικού Ορειβατικού Συλλόγου Σπάρτης έχουν δημιουργηθεί και καταφύγια, όπου είναι απαραίτητα για την τέλεση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Επιπλέον, έχουν αναπτυχθεί δίκτυα που προσφέρουν τη δυνατότητα παρατήρησης της βιοποικιλότητας της ευρύτερης περιοχής γύρω από το δήμο, αλλά και για παρατήρηση των άστρων. Επιπροσθέτως ο δήμος με κινήσεις του προσπαθεί να προσφέρει τόσο στη τοπική κοινωνία όσο και στους επισκέπτες της πόλης ελεύθερες δραστηριότητες προκειμένου να γυμναστούν και να αθληθούν.

7.2.6 Βοηθητικές Υπηρεσίες

Ο δήμος Σπάρτης, διαθέτει όλες εκείνες τις υπηρεσίες οι οποίες είναι σημαντικές και μπορούν να διευκολύνουν τους τουρίστες κατά τη διαμονή τους σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει Γενικό Νοσοκομείο, φαρμακεία, αστυνομικό τμήμα και πυροσβεστική. Στα υπόλοιπα υπάρχουν αρκετά super markets, ταξί, υποκατάστημα ΕΛΤΑ, καθώς και υποκαταστήματα κινητής τηλεφωνίας, εταιρειών courier και τραπεζών.

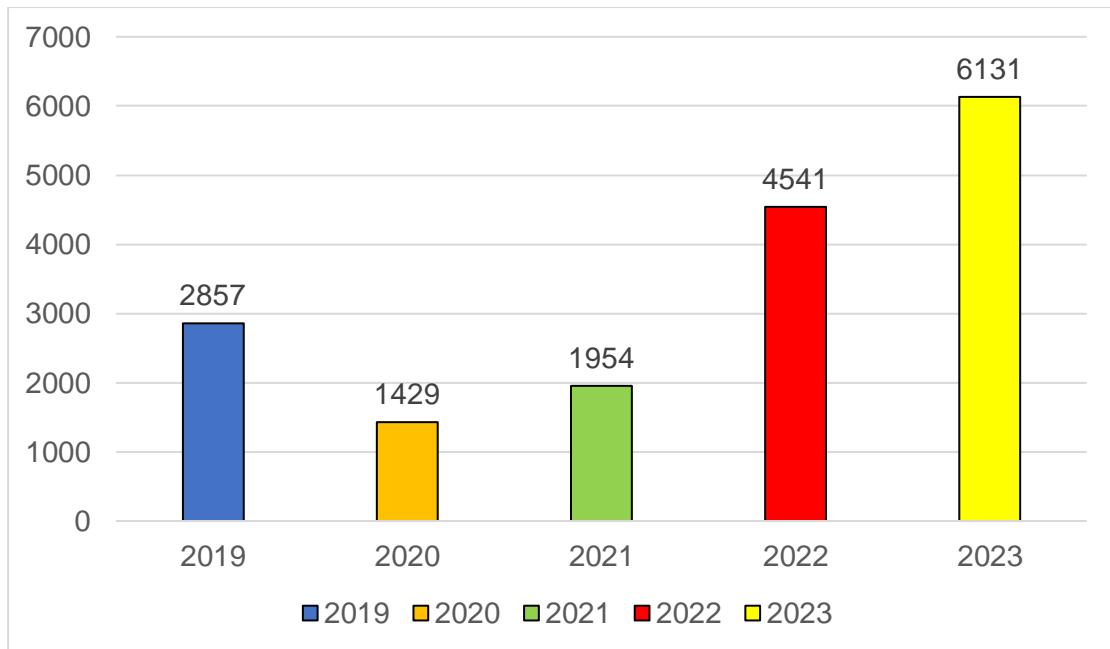
7.3 Τουριστικό προφίλ

Το προφίλ των τουριστών του δήμου Σπάρτης συμπίπτει με εκείνο της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Βασικές αγορές τουριστών για το δήμο αποτελούν οι Έλληνες, οι Γερμανοί, οι Γάλλοι οι Άγγλοι και Αμερικανοί τουρίστες (INSETE, 2023). Πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατέδειξε πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα σχετικά με το προφίλ των επισκεπτών του δήμου. Σε αυτή συμμετείχαν 101 τουρίστες που έχουν επισκεφθεί το δήμο, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν πως οι περισσότεροι τουρίστες είναι ηλικίας μεταξύ 26 έως 40 ετών. Το 75% των τουριστών είναι Έλληνες, ενώ το μορφωτικό επίπεδο των επισκεπτών του δήμου είναι υψηλό. Το 89% όλων των επισκεπτών γνωρίζει τη Σπάρτη από τα μαθητικά του χρόνια. Οι περισσότεροι Έλληνες τουρίστες επέλεξαν να το δήμο βάση του φυσικού περιβάλλοντος, των αξιοθέατων/μουσείων, του καιρού και των δραστηριοτήτων στη φύση. Οι ξένοι τουρίστες ωστόσο επέλεξαν τη Σπάρτη λόγω του φυσικού περιβάλλοντός της, τις δραστηριότητες στη φύση που προσφέρει και για τη

γαστρονομία του τόπου. Στη συνέχεια η έρευνα κατέδειξε τους λόγους επίσκεψης στη πόλη εκ των οποίων οι κυριότεροι είναι η αναψυχή/διακοπές, η ιστορία και ο πολιτισμός που έχει ο δήμος, αλλά και των αθλητικών γεγονότων που συμβαίνουν στη πόλη. Οι περισσότεροι επιλέγουν να επισκεφθούν τη Σπάρτη οικογενειακώς, ενώ τέλος συνδυάζουν τη Σπάρτη με την ιστορία, τον βασιλιά Λεωνίδα, τον Μυστρά, τα προϊόντα ελιάς και πορτοκαλιού και τους αγώνες τρεξίματος (Πενταφρονίμου, Κ. 2021). Αναλυτικότερα στοιχεία για τη συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να βρει κάποιος στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/152906>

7.3.1 Τι λένε οι τουρίστες

Ο δήμος Σπάρτης, στα πλαίσια της προσπάθειάς του να ενισχύσει την τουριστική του κίνηση δημιούργησε με τη βοήθεια της Περιφέρειας Πελοποννήσου, περίπτερο τουριστικής ενημέρωσης. Το συγκεκριμένο περίπτερο εκτός των κατευθύνσεων και οδηγιών που δίνει στους τουρίστες για τα μνημεία και τους αρχαιολογικούς χώρους του δήμου, συλλέγει πληροφορίες από τους τουρίστες σχετικά με την τουριστική εμπειρία και τα σχόλια των τουριστών της πόλης. Η επισκεψιμότητα του περιπτέρου από το άνοιγμά του αυξάνεται συνεχώς, με εξαίρεση τις χρονιές Covid 2020 και 2021. Οι εθνικότητες των επισκεπτών ποικίλουν, με τους Έλληνες να καταλαμβάνουν τη πρώτη θέση και ακολουθούν επισκέπτες από χώρες όπως η Γαλλία, Γερμανία, ΗΠΑ, Ιταλία, Καναδάς και Μ. Βρετανία. Τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών του περιπτέρου μέσα από προηγούμενη έρευνα του 2022 ήταν ως εξής: Οι επισκέπτες ήταν τόσο οικογένειες, μεμονωμένοι ηλικιωμένοι, ζευγάρια καθώς και ξεναγοί γκρουπ. Η πλειοψηφία αυτών είχαν στη διάθεσή τους το πολύ μία ημέρα ώστε να επισκεφθούν τους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία του δήμου. Επιπλέον, κατά τους φθινοπωρινούς μήνες αυξάνεται η ζήτηση για θρησκευτικό τουρισμό ανεξαρτήτου θρησκείας. Τέλος, η τουριστική επισκεψιμότητα του περιπτέρου έχει διαμορφωθεί μέσα στα χρόνια όπως δείχνει το διάγραμμα 7.2:



Διάγραμμα 7.2: Επισκέπτες τουριστικού περιπέδρου ανά χρονιά

Πηγή: Περίπτερο τουριστικής ενημερώσεις Σπάρτης, 2023

Μέσα από ερωτηματολόγια και συνομιλίες με τους επισκέπτες, διαμορφώνονται οι παρακάτω επισημάνσεις και διαπιστώσεις (Περίπτερο Τουριστικής Ενημέρωση Σπάρτης, 2023):

- Ελλιπής σήμανση στα αρχαιολογικά μνημεία
- Στο άγαλμα του Λεωνίδα δεν υπάρχει μετάφραση στα αγγλικά, ή σε ηχητικό μήνυμα και σε σύστημα braille προκειμένου να ενημερωθούν σωστά οι επισκέπτες στο γνωστό μνημείο της Σπάρτης
- Μη κατάλληλα διαμορφωμένοι χώροι για διευκόλυνση στη πρόσβαση ΑΜΕΑ
- Αναφορές για ύπαρξη παραβατικών συμπεριφορών (πχ. από Ρομά) που εγκυμονούν κινδύνους για την ασφάλεια των τουριστών σε αρχαιολογικούς χώρους όπως το Ιερό της Ορθίας Αρτέμιδος και τον Μενελάιον
- Μη κατάλληλες διαμορφωμένες ώρες λειτουργίας των μουσείων και των αρχαιολογικών χώρων
- Περιορισμένα δρομολόγια από Καλαμάτα για Σπάρτη ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες
- Ανύπαρκτοι χώροι - θέσεις στάθμευσης
- Απουσία δημοσίων wc στο δήμο και σε ορισμένους αρχαιολογικούς χώρους, καθώς επίσης και κακή εικόνα που αφορά την καθαριότητα του δήμου

- Αναφορές για υψηλή τιμή και έλλειψη οπτικοακουστικού ξεναγού και γενικών πληροφοριών στον αρχαιολογικό χώρο του Μυστρά

7.4 Τουριστικά νούμερα Δήμου Σπάρτης

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναλυθεί είναι τα τουριστικά νούμερα και επιδόσεις που καταγράφει σαν προορισμός ο δήμος Σπάρτης. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν στοιχεία που αφορούν, την επισκεψιμότητα στους αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία του, καθώς επίσης και οι διανυκτερεύσεις στα καταλύματα του δήμου. Η επισκεψιμότητα των μουσείων του δήμου, αφορά μόνο εκείνα στα οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία. Τα στοιχεία που παραθέτονται παρακάτω, δόθηκαν από το Μουσείο Ελιάς, την Κουματάρειο Πινακοθήκη και την Αρχαιολογική Εφορία Λακωνίας.

Για το Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού η επισκεψιμότητα της τελευταίας δεκαετίας αποτυπώνεται όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.3:

Πίνακας 7.3: Επισκεψιμότητα Μουσείου Ελιάς για την περίοδο 2014 - 2023

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Σύνολο	18.216	19.359	19.583	23.191	27.104	24.919	6.675	8.714	20.382	25.018

Πηγή: Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού, 2023

Όπως δείχνει και ο πίνακας 7.3 η επισκεψιμότητα του Μουσείου Ελιάς έχει αυξητικές τάσεις, με εξαίρεση να αποτελούν οι χρονιές Covid 2020 και 2021, ενώ από το 2022 και μετά η επισκεψιμότητα του Μουσείου επανήλθε στην προ Covid εποχής δεδομένα. Οι περισσότεροι επισκέπτες του μουσείου είναι Έλληνες, οι οποίοι έρχονται στο μουσείο κυρίως με μορφή γκρουπ. Μετά τα χρόνια του Covid τα ποσοστά ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών του μουσείου έχουν ωστόσο εξισορροπηθεί. Το 2022 και 2023 το ποσοστό των Ελλήνων επισκεπτών ήταν 50,4% και 53,5% αντίστοιχα, ενώ από επίσημα στοιχεία του Μουσείου Ελιάς παρατηρείται εποχικότητα με τους πιο έντονους μήνες επισκεψιμότητας του Μουσείου να είναι από το Μάρτιο έως και τον Σεπτέμβριο (ΜΕΕΛ, 2023).

Η επισκεψιμότητα του Αρχαιολογικού Μουσείου είναι μικρότερη σε σύγκριση με την αντίστοιχη του Μουσείου Ελιάς. Υπάρχει βέβαια μέσα στη δεκαετία μια αυξητική τάση ως προς την συνολική του επισκεψιμότητα, ενώ το 2023 καταγράφηκε η

υψηλότερη επίδοση για το Μουσείο. Αναλυτικότερα, η επισκεψιμότητα του Μουσείου την τελευταία δεκαετία αποτυπώνεται στον πίνακα 7.4:

Πίνακας 7.4: Επισκεψιμότητα Αρχαιολογικού Μουσείου Σπάρτης για τα έτη 2014 - 2023

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	² 2023
Σύνολο	8.889	8.517	8.905	9.098	10.080	11.386	2.961	5.760	10.144	10.633

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023

Όσων αφορά τα επίσημα στοιχεία των επισκέψεων στον Αρχαιολογικό χώρο του Μυστρά παρουσιάζονται τα επίσημα ετήσια στοιχεία για την περίοδο 2014 – 2023, στον πίνακα 7.5:

Πίνακας 7.5: Ετήσιες Επισκέψεις στον Αρχαιολογικό χώρο του Μυστρά

Έτος	Σύνολο Επισκεπτών
2014	113.815
2015	117.010
2016	114.293
2017	125.549
2018	145.939
2019	147.713
2020	36.352
2021	78.762
2022	139.512
³ 2023	(124.412)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023. Επισκέπτες Αρχαιολογικών Χώρων κατά Μήνα

Ο αρχαιολογικός χώρος του Μυστρά, αποτελεί το μεγαλύτερο πόλο έλξης χιλιάδων επισκεπτών κάθε χρόνο. Είναι δεδομένο, πως προσελκύει κόσμο, ο οποίος τον επισκέπτεται από άλλες περιοχές και προορισμούς, χωρίς να διαμένει στα διάφορα καταλύματα του δήμου Σπάρτης, ακόμα και αυθημερόν. Τόσο στην επισκεψιμότητα του αρχαιολογικού χώρου του Μυστρά, όσο και σε εκείνη του αρχαιολογικού μουσείου της Σπάρτης παρατηρείται εποχικότητα με τους μήνες που παρουσιάζουν τις υψηλότερες επιδόσεις να είναι από τον Μάρτιο έως τον Οκτώβριο.

Τέλος για την επισκεψιμότητα στην Κουμαντάρειο Πινακοθήκη, αυτή κατά την δεκαετία 2014 – 2023, σημείωσε την μικρότερη επίδοση σε σχέση με τα προηγούμενα.

² Η επισκεψιμότητα αφορά μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2023

³ Η επισκεψιμότητα αφορά μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2023

Η Πινακοθήκη έχει φιλοξενήσει αρκετές αξιόλογες περιοδικές εκθέσεις, οι οποίες παρουσιάζουν τη λακωνική τέχνη και παράδοση. Το 2018 η Πινακοθήκη ανακαινίστηκε εξ' ολοκλήρου, με σκοπό να γίνουν έργα συντήρησης του κτιρίου και να είναι πιο λειτουργικό. Την επόμενη χρονιά (2019) η Κουμαντάρειος κατέγραψε σημαντικές επιδόσεις όπως και το 2022 με αποκορύφωμα το 2023 όπου οι επισκέψεις έφτασαν τις 2677 αποτελώντας και την καλύτερη επίδοση της δεκαετίας.

7.4.1 Αφίξεις – Διανυκτερεύσεις στα τουριστικά

Πολύ σημαντικοί εξίσου δείκτες που σκιαγραφούν το τουριστικό προϊόν του δήμου, είναι οι Αφίξεις και οι Διανυκτερεύσεις στα τουριστικά καταλύματα. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την περίοδο 2014 – 2022 καθώς για το 2023 δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμα τα επίσημα στοιχεία, αυτά αποτυπώνονται όπως φαίνονται στον πίνακα 7.6:

Πίνακας 7.6: Ετήσιες Συνολικές Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο
2014	29.886	14.029	43.915
2015	30.201	15.312	45.513
2016	33.463	13.702	47.165
2017	33.063	17.393	50.456
2018	41.043	21.989	63.032
2019	42.745	21.494	64.239
2020	18.906	5.505	24.411
2021	16.492	5.156	21.648
2022	32.314	12.890	45.204

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 7.6, η τουριστική ροή του δήμου τείνει να αυξάνει χρόνο με το χρόνο. Εξαίρεση αποτελούν οι χρονιές 2020 και 2021 για την οποία δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα στοιχεία, λόγω της πανδημίας. Ενώ από το 2022 η τουριστική κίνηση φαίνεται να ανακάμπτει στα προ – πανδημίας δεδομένα, ωστόσο υπολείπεται ακόμα από τις δύο συνεχόμενες καλύτερες τουριστικά χρονιές του δήμου που ήταν το 2018 και 2019. Ένα ακόμα συμπέρασμα που εξάγεται από τον συγκεκριμένο πίνακα είναι και η διάρθρωση των επισκεπτών στο δήμο. Πιο συγκεκριμένα, η συγκριτική πλειοψηφία των επισκεπτών – τουριστών είναι Έλληνες.

Ενδεικτικά τις χρονιές 2018, 2019 και 2022 τα ποσοστά των Ελλήνων επισκεπτών του δήμου Σπάρτης ήταν: 65,1%, 66,5% και 71,5% (ΕΛΣΤΑΤ, 2023).

Όσον αφορά τις διανυκτερεύσεις που έγιναν στο δήμο Σπάρτης, αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 7.7 και αποτελούν επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ:

Πίνακας 7.7: Ετήσιες Συνολικές Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο
2014	51.937	21.504	73.441
2015	53.283	22.966	76.249
2016	63.600	22.909	86.509
2017	60.352	27.173	87.525
2018	80.366	34.772	115.138
2019	76.673	32.845	109.518
2020	31.141	8.334	39.475
2021	30.966	7.485	38.451
2022	62.150	21.328	83.478

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023

Από τους δύο παραπάνω πίνακες προκύπτει ένας νέος δείκτης ο οποίος είναι σημαντικός και χρήζει προσοχής για το τουριστικό πακέτο που προσφέρει ο δήμος. Αυτός, είναι ο δείκτης Μέσης Διάρκειας Παραμονής ο οποίος προκύπτει από τη διαίρεση των Διανυκτερεύσεων με τις Αφίξεις και παρουσιάζεται στον πίνακα 7.8:

Πίνακας 7.8: Μέση Διάρκεια Παραμονής στο Δήμο Σπάρτης

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο
2014	1,7	1,5	1,6
2015	1,7	1,5	1,6
2016	1,9	1,6	1,8
2017	1,8	1,5	1,7
2018	1,9	1,6	1,8
2019	1,8	1,5	1,7
2020	1,6	1,5	1,6
2021	1,9	1,4	1,8
2022	1,9	1,6	1,8

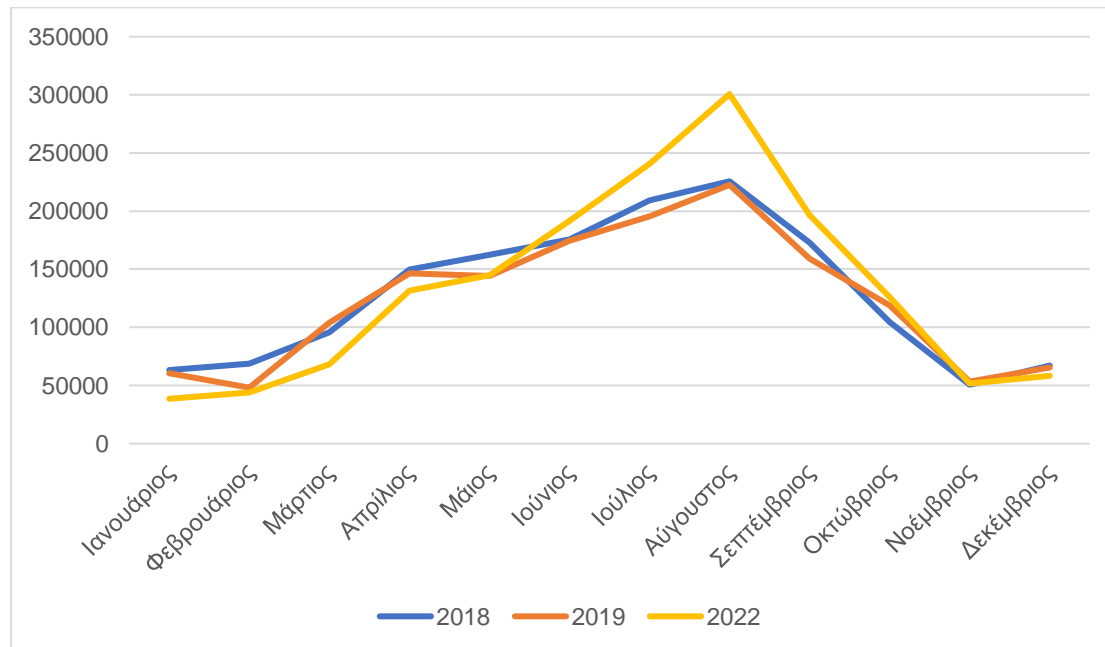
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023 (Επεξεργασία Σταθόπουλος, Α.)

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.8, παρατηρούμε ότι ο χρόνος παραμονής των επισκεπτών του δήμου είναι μικρός. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες αγγίζουν τις 2

ημέρες παραμονής στο δήμο, όμως οι ξένοι τείνουν να μένουν λιγότερο από 2 ημέρες. Στο γενικό σύνολο παρατηρείται μια σταθερή ως επί το πλείστον, μέση διάρκεια παραμονής, που όμως χρήζει προσοχής και ενεργειών προκειμένου να αποκτήσει ανοδική τάση.

7.5 Εποχικότητα

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρουσιάζει, έντονη εποχικότητα. Υπό αυτό το πρίσμα, οι αφίξεις αυξάνουν κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ κατά τους χειμερινούς μειώνεται. Τα στοιχεία από την Περιφέρεια Πελοποννήσου για τα έτη 2018, 2019 και 2022 αποκαλύπτουν ότι η τουριστική κίνηση αυξάνεται από τον Απρίλιο έως τον Αύγουστο, ενώ μειώνεται στη συνέχεια όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7.3. Αυτό καταδεικνύει την ύπαρξη εποχικότητας και στον δήμο Σπάρτης η οποία και αποτυπώθηκε εν μέρη από την επισκεψιμότητα των αρχαιολογικών χώρων του δήμου. Η αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου απαιτεί στρατηγικές που θα προωθούν τον τουρισμό και κατά τους χειμερινούς μήνες, στοχεύοντας σε αγορές διαφορετικών μορφών τουρισμού, ενισχύοντας έτσι την οικονομική σταθερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και της τοπικής κοινωνίας.



Διάγραμμα 7.3: Αφίξεις τουριστών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

Πηγή: INSETE, 2023

7.6 Αγορές που ταιριάζουν και απαιτούν στοχοποίηση

Η Σπάρτη λόγω του brand name της, της πολιτιστικής της κληρονομιάς, αλλά και του φυσικού περιβάλλοντος που την περικλείει θα πρέπει να στοχοποιήσει τουρίστες που ανήκουν στα εξής τμήματα αγοράς:

Πολιτιστικός τουρισμός:

Ο πολιτιστικός τουρισμός αντιπροσωπεύει το 39% του συνόλου των διεθνών τουριστικών αφίξεων με αυξητικές τάσεις (UNWTO, 2018). Αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και ενώ μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού, εμπεριέχεται επί της ουσίας και σε όλες τις υπόλοιπες. Αυτό διότι, πολλοί είναι οι τουρίστες οι οποίοι στις διακοπές τους, θα επισκεφθούν τα διάφορα μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους, εκκλησίες και τόπους λατρείας του προορισμού τους (McIntosh & Goeldner, 1990), σύμφωνα με το Journal of Travel & Tourism Marketing. Οι πολιτιστικοί τουρίστες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες (McKercher, 2001), όπως αναφέρεται στο Journal of Tourism and Cultural Change:

1. Προσανατολισμένοι: Αυτού του είδους οι πολιτιστικοί τουρίστες, διακρίνονται για το υψηλό τους κίνητρο να γνωρίσουν και να μάθουν τον πολιτισμό και την κουλτούρα ενός προορισμού εκ βάθος
2. Τουρίστες αξιοθέατων: Αυτοί οι τουρίστες επιθυμούν να γνωρίσουν το πολιτισμό του προορισμού τους πιο επιφανειακά, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους μόνο στα αξιοθέατα
3. Περιστασιακοί: Ο πολιτισμός και η κουλτούρα των προορισμών παίζουν κάποιο ρόλο στην επιλογή για αυτούς, όχι όμως και τον καθοριστικό
4. Περιπετειώδεις: Δεν παρακινούνται να ταξιδέψουν για πολιτιστικούς λόγους, αλλά κατά την διάρκεια της εμπειρίας τους ανακαλύπτουν ότι επιθυμούν την επαφή με τον πολιτισμό του προορισμού κυρίως μέσα από βιωματικές εμπειρίες
5. Τυχαίοι: Δεν έχουν κίνητρα για πολιτιστικά ταξίδια, αλλά παρόλα αυτά επισκέπτονται πολιτιστικά αξιοθέατα, μουσεία και μνημεία του προορισμού επιλογής τους

Αθλητικός τουρισμός:

Ο αθλητικός τουρισμός αποτελεί μια από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες μορφές τουρισμού με ετήσια ανάπτυξη 14%. Στην Ευρώπη το 22% των διεθνών αφίξεων αφορά για αθλητικό τουρισμό, ενώ για την Ελλάδα υπολογίζεται ότι 10% των συνολικών αφίξεων αφορά αυτού του είδους τουρισμού. Οι τουρίστες αυτού του είδους

είναι άνθρωποι τολμηροί, ενώ συνηθίζουν να ταξιδεύουν οικογενειακά. Ταυτόχρονα θεωρούνται repeaters καθώς τους αρέσει να επιστρέφουν σε τόπους προορισμούς, που τους έχει προσφέρει μοναδικές εμπειρίες. Επίσης διακρίνονται ως τουρίστες με υψηλές δαπάνες, ξοδεύοντας κατά μέσο όρο 1648 \$ την ώρα που ο μέσος τουρίστα ξοδεύει περίπου 800 \$ (<https://www.sportsexelixis.gr>).

Γαστρονομικός Τουρισμός:

Ο γαστρονομικός τουρισμός είναι μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού του οποίου το βασικό κίνητρο αποτελεί το φαγητό και το ποτό (Hall και Mitchell, 2005). Οι τουρίστες λοιπόν επιλέγουν τους προορισμούς με σκοπό να δοκιμάσουν την τοπική κουζίνα ή να κάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γαστρονομία (UNWTO, 2012). Η γενικότερη γήρανση του πληθυσμού και η αλλαγή τρόπου ζωής έχει αυξήσει τη ζήτηση για αυτό το είδος τουρισμού. Σύμφωνα με μελέτη της ICTA το 2007 οι γαστρονομικοί τουρίστες καλύπτουν όλες τις ηλικιακές ομάδες των δύο φύλων. Επίσης τείνουν να είναι πιο μορφωμένοι ανεξαρτήτου εισοδηματικού επιπέδου. Ακόμα, πάνω από το 33% των χρημάτων που ξοδεύουν στα ταξίδια τους διατίθεται για φαγητό (Quan και Wang, 2004). Κατά μέσο όρο ξοδεύουν 1194 \$ εκ των οποίων 425 \$ σχετίζονται με γαστρονομικές δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα οι γαστρονομικοί τουρίστες, με κύρια ασχολία τους το φαγητό δαπανούν 1271 \$ εκ των οποίων το 47% αυτού δηλαδή 593 \$ δαπανήθηκαν για δραστηριότητες με το φαγητό. Οι τουρίστες που κύριος λόγος ταξιδιού τους αποτελεί ο οινοτουρισμός ξοδεύουν περίπου 950 \$ εκ των οποίων το 36% σχετίζονται με το κρασί, δηλαδή 339 \$ (WTFA, 2011). Παράλληλα σύμφωνα με μελέτη του UNWTO, το 79% των τουριστών γαστρονομίας αναζητούν φεστιβάλ γευσιγνωσίας, ενώ 62% εξ' αυτών αναζητά γαστρονομικές περιηγήσεις και μαθήματα μαγειρικής. Τέλος, για την ανάπτυξη ενός γαστρονομικού προορισμού απαιτούνται τρία βασικά είδη υποδομών:

1. Καθαρό νερό, υγιεινός χειρισμός τροφίμων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα
2. Ασφαλής μεταφορά των τουριστών από και προς τους προορισμούς
3. Διαδραστικές ιστοσελίδες οι οποίες να περνάνε ξεκάθαρα μηνύματα για τα προϊόντα

Αγροτουρισμός:

Ο αγροτουρισμός ευδοκμεί σε περιοχές της υπαίθρου με αγροκτήματα ενώ οι τουρίστες συνηθίζουν να επιλέγουν να διανυκτερεύουν σε ξενώνες και στα σπίτια των αγροτών, παρά σε ξενοδοχεία (Sasu & Epruan, 2016). Βασικά χαρακτηριστικά των αγροτουρισμού είναι (Ana, M. 2017):

- Οι τουριστικές τους δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με τη γεωργία
- Ασκεείται σε αγρόκτημα
- Στοχεύει στην εκμάθηση του αγροτικού τρόπου ζωής των τουριστών
- Συνδέεται και με άλλες δραστηριότητες όπως η βιοτεχνία, η λαογραφία και η γαστρονομία

Οι αγροτουρίστες παρακινούνται από το γεγονός να ξεφύγουν από τον αστικό ιστό και την καθημερινότητα τους, αναζητώντας χαλάρωση και να γνωρίσουν νέους τρόπους ζωής αλλά και να έρθουν σε επαφή με τη φύση, τον ντόπιο πληθυσμό και τους αγρότες. Επιπλέον, επιζητούν αυθεντικές εμπειρίες και νέες κουλτούρες, μέσα από τις αγροτικές δραστηριότητες όπως η συλλογή καρπών και φρούτων αλλά και η καλλιέργεια. Κύριες ηλικίες των αγροτουριστών είναι οι άνω των 40 ετών (Cavaco, 1995) και οι συνταξιούχοι (Κασούνης, 2004). Επιπλέον, είναι άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με οικολογική συνείδηση και ανήκουν στις μεσαίες και υψηλότερες οικονομικές τάξεις (Cavaco, 1995, Sharpley, 1996).

7.7 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

Ο δήμος Σπάρτης τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να ενδυναμώσει το τουριστικό προϊόν που διαθέτει μέσα από διάφορες ενέργειες. Όπως ήδη προαναφέρθηκε δημιούργησε τουριστικό περίπτερο, το οποίο ενημερώνει τους τουρίστες για τους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία. Ταυτόχρονα, έχει ειδικό τμήμα το οποίο είναι επιφορτισμένο με τον τουρισμό, ενώ το 2021, εκπόνησε στρατηγικό σχεδιασμό που αφορούσε το marketing προκειμένου να πράξει όλες τις απαραίτητες εκείνες ενέργειες που χρειάζονται για να αυξηθεί η τουριστική ροή στο δήμο.

Διαθέτει έντυπους τουριστικούς οδηγούς και χάρτες της πόλης, τα οποία δίνονται τόσο από το τουριστικό περίπτερο όσο και από τα ξενοδοχεία της περιοχής, προκειμένου να διευκολύνουν τους επισκέπτες. Ο τουριστικός οδηγός παρέχει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για τα μουσεία και τους αρχαιολογικούς χώρους του δήμου και είναι γραμμένος στα ελληνικά και αγγλικά, ενώ τέλος έχει μια λίστα από χρήσιμα τηλέφωνα, τα οποία μπορεί να χρειαστεί ο κάθε επισκέπτης του δήμου. Ταυτόχρονα, διαθέτει ιστοσελίδα με φωτογραφικό υλικό και χρήσιμες πληροφορίες, για τα δρώμενα και του δήμου, καθώς επίσης και για τα τουριστικά αξιοθέατα και μουσεία. Ενώ, έχει και δεύτερη ιστοσελίδα που αφορά καθαρά το τουριστικό κομμάτι με ονομασία Real Sparta. Επιπλέον, υπάρχει λογαριασμός του δήμου στο Facebook.com, ενώ τέλος ο

δήμος συμμετέχει σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όπως η Philoxenia, η World Travel Market στο Λονδίνο και η ITB στο Βερολίνο.

Επιπροσθέτως, στο εσωτερικό περιβάλλον εμπεριέχεται και η εκλεγμένη δημοτική αρχή από τις πρόσφατες εκλογές του 2023. Το πρόγραμμα της εκλεγμένης δημοτικής αρχής, βασίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες που στοχεύουν στη Δια Βίου Εκπαίδευση των νέων πολιτών μέσα από σεμινάρια και προγράμματα, καθώς και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Ο δεύτερος πυλώνας αφορά τη δημιουργία βιώσιμων υποδομών οι οποίες θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον. Τρίτος πυλώνας είναι η κοινωνική προστασία και η έμφαση στον πολιτισμό και τον αθλητισμό των πολιτών της Σπάρτης, ενώ τέλος τέταρτος πυλώνας είναι η καλύτερευση των παροχών του δήμου προς τους πολίτες και ο γενικότερος εκσυγχρονισμός των λειτουργικών συστημάτων αυτού.

7.7.1 Αναφορά στο Brand Name της Σπάρτης

Βάση των ερευνών που έχουν γίνει, ο δήμος Σπάρτης διαθέτει μια πλούσια ιστορία, με πολλούς σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους, όμορφα φυσικά τοπία και δραστηριότητες στη φύση που κεντρίζουν το ενδιαφέρον των τουριστών.

Είναι σαφές πως το όνομα Σπάρτη έχει παγκόσμια απήχηση όχι μόνο τουριστικά, αλλά και σε άλλους τομείς όπως η ιστορία, η γαστρονομία και φυσικά ο αθλητισμός. Το brand name “Σπάρτη”, ξεκίνησε να χτίζεται μέσα στους αιώνες, από τα γεγονότα της μάχης των Θερμοπυλών το 480 π.Χ. Σημαντική καμπή για το brand name του δήμου, αποτέλεσε η χολιγουντιανή ταινία «300», η οποία έκανε τη Σπάρτη γνωστή σε όλο τον κόσμο. Χαρακτηριστικές σκηνές της ταινίας που ο βασιλιάς Λεωνίδας αναφωνεί “This is Sparta” και “ΜΟΛΩΝ ΛΑΒΕ”, παρακίνησαν εκατομμύρια κόσμο να γνωρίσει την ιστορία της πόλης, αλλά και να την επισκεφθεί.

Επιπροσθέτως, στο τομέα της γαστρονομίας τα λακωνικά προϊόντα όπως οι ελιές, το λάδι και το πορτοκάλι, είναι καταγεγραμμένα στις συνειδήσεις των καταναλωτών για την ποιότητα τους. Πολλές εταιρείες με έδρα τη Σπάρτη και όχι μόνο, τυποποιούν και εξάγουν τα διάσημα αυτά λακωνικά προϊόντα σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς η Γερμανία κ.α. χρησιμοποιώντας το όνομα της πόλης στις επωνυμίες τους.

Στο τομέα του αθλητισμού το όνομα Σπάρτη ή παράγωγα αυτού χρησιμοποιούνται από αθλητικά σωματεία σε διάφορα αθλήματα, σε όλο το κόσμο. Τόσο στο ποδόσφαιρο και στο basket, όσο και σε μαχητικά αθλήματα, πολλά σωματεία επιλέγουν να φέρουν το όνομα της Σπάρτης. Ενώ όπως αναφέραμε ήδη υπάρχουν οι

διεθνείς αγώνες «Σπάρταθλον» και «Spartan Race» που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο στο δήμο Σπάρτης και ειδικά ο δεύτερος επιφέρει σημαντικά τουριστικά και οικονομικά οφέλη στη κοινωνία του δήμου με χιλιάδες αθλητές να έρχονται στη Σπάρτη προκειμένου να αγωνισθούν στη πόλη της οποίας ο αγώνας φέρει το όνομά του.

7.8 SWOT Ανάλυση

Με τη βοήθεια της SWOT η οποία θα παρουσιαστεί στον πίνακα 7.9 θα προσπαθήσουμε να κατατάξουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του δήμου Σπάρτης ως προορισμό. Ακολούθως θα καταγραφούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον για τον δήμο. Η SWOT ανάλυση θα βασιστεί με τα στοιχεία που προκύπτουν από όλες τις προηγούμενες ενότητες, που αναλυθήκαν με απώτερο σκοπό να βοηθήσουν το δήμο να βελτιώσει περισσότερο το τουριστικό του προϊόν. Πιο συγκεκριμένα στα δυνατά σημεία θα εμπεριέχονται όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που διαθέτει ο δήμος, τι κάνει καλά ήδη, σε ποιους σχετικούς πόρους υπάρχει πρόσβαση και τι βλέπουν οι τουρίστες ως ισχυρό χαρακτηριστικό του δήμου. Στα αδύνατα θα περιληφθούν εκείνα τα σημεία που έχουν περιθώρια βελτίωσης, όσα ο δήμος εν κάνει καλά. Στις ευκαιρίες κατατάσσονται ορισμένες ευκαιρίες και νέες τάσεις που προκύπτουν στο τουριστικό κλάδο, ενώ τέλος για τις απειλές συγκαταλέγονται ανταγωνιστές προορισμοί, οι απαιτήσεις των πελατών που αλλάζουν συνεχώς έναντι του προσφερόμενου πακέτου που προσφέρει ο προορισμός, νέες νομοθεσίες, πολιτικοί κίνδυνοι και αρνητικές οικονομικές εξελίξεις, καθώς επίσης και οι δημογραφικές αλλαγές ή ακραία περιβαλλοντικά φαινόμενα που συντελούνται λόγω της κλιματικής αλλαγής.

Πίνακας 7.9: SWOT για το Δήμο Σπάρτης ως Προορισμό

Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Ιστορία και Πολιτισμός • Φυσικό Περιβάλλον • Πολιτιστικές Εκδηλώσεις • Γαστρονομία • Ισχυρό Brand Name • Μεσογειακό κλίμα • Αθλητικές δραστηριότητες • Εύκολη οδική πρόσβαση από Αθήνα και Καλαμάτα 	<ul style="list-style-type: none"> • Εγκαταλελειμμένοι αρχαιολογικοί χώροι • Ύπαρξη περιθωριακών μειονοτήτων δίπλα σε αρχαιολογικούς χώρους • Αγενείς συμπεριφορές σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους από τους εργαζόμενους

<ul style="list-style-type: none"> • Τουριστικά καταλύματα όλων των ειδών • Συνεργασίες με τουριστικά πρακτορεία • Πληθώρα επιλογών διασκέδασης-εστίασης • Τουριστική Ιστοσελίδα • Ύπαρξη σχεδίου marketing που έχει αναπτύξει ο δήμος για την τουριστική του ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής σήμανση για τους αρχαιολογικούς χώρους • Επίσημη ιστοσελίδα δήμου • Μη ύπαρξη αεροδρομίου • Ελάχιστες θέσεις Parking • Εποχικότητα • Μικρός αριθμός κλινών • Ανεκμετάλλετο σχέδιο marketing για προσέλκυση νέων αγορών και ειδών τουρισμού
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Επικείμενες αναβαθμίσεις του Νοσοκομείου και του Αρχαιολογικού Μουσείου • Άνοιγμα σε νέες αγορές • Τάση για υγιεινή και μεσογειακή διατροφή • Αξιοποίηση μορφών τουρισμού (αθλητικός, wellness, αγροτουρισμός, κ.α.) • Συνεργασίες μεταξύ δήμου και τουριστικών επιχειρήσεων για προώθηση • Σχέδια για επαναλειτουργία αεροδρομίου που θα δέχεται πτήσεις charter και θα αποτελεί σχολή πιλότων • Ανερχόμενος τουρισμός στην Αν. Μάνη 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνισμός από γειτονικούς προορισμούς (Καλαμάτα) και άλλους προορισμούς της Περιφέρειας Πελοποννήσου • Υψηλές θερμοκρασίες κατά τους καλοκαιρινούς μήνες • Κίνδυνος αλλοίωσης φυσικού περιβάλλοντος από νέες τουριστικές επενδύσεις • Δημογραφικές αλλαγές (γήρανση) • Υψηλή φορολογία για τις ξενοδοχειακές μονάδες • Ελλιπής στελέχωση επιχειρήσεων • Πληθωρισμός

Πιο αναλυτικά:

Δυνατά Σημεία (Strengths):

- Το πιο δυνατό σημείο που διαθέτει ο δήμος Σπάρτης είναι το ισχυρό brand name, το οποίο πηγάζει μέσα από την ιστορία και τον πολιτισμό που

αναπτύχθηκε στην ευρύτερη περιοχή από την αρχαία Σπάρτη μέχρι και τη βυζαντινή περίοδο. Η Σπάρτη διαθέτει πολλούς αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία και μουσεία, όπου ο επισκέπτης μπορεί να επισκεφθεί και να γνωρίσει έτσι καλύτερα την ιστορία της και τον πολιτισμό της περιοχής.

- Το φυσικό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί στο δήμο, ευνοεί την ύπαρξη πολλών δραστηριοτήτων όπως αναρριχήσεις, πεζοπορίες, ορεινή ποδηλασία και άλλες δραστηριότητες. Παράλληλα, στο δήμο συντελούνται τρία μεγάλα αθλητικά γεγονότα κάθε χρόνο (ΣΠΑΡΤΑΘΛΟΝ, Σπαρτακιάδα, Spartan Race) τα οποία προσελκύουν χιλιάδες αθλητές, τονώνοντας την τουριστική κίνηση του δήμου.
- Οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που διοργανώνονται στο δήμο, είναι πολλές και ποικίλουν. Επιπλέον σε διάφορα χωριά του δήμου πραγματοποιούνται και γαστρονομικές εκδηλώσεις παρουσιάζοντας τα τοπικά προϊόντα της περιοχής. Ενώ στην ευρύτερη περιοχή υπάρχουν χώροι εστίασης, καλύπτοντας διαφόρων ειδών κουζίνες. Με την δεδομένη αυξητική τάση των τουριστών να εξερευνούν την τοπική κουλτούρα του τόπου που επισκέπτονται, ο δήμος καλύπτει τις πολιτιστικές και γαστρονομικές ανάγκες των επισκεπτών με τα συγκεκριμένα ενδιαφέροντα.
- Στο δήμο Σπάρτης, υπάρχουν όλες οι μορφές καταλυμάτων, από city hotels, resorts και ξενοδοχεία wellness, μέχρι ξενώνες και ενοικιαζόμενα δωμάτια καλύπτοντας όλο το φάσμα επιλογών για διαμονή στους επισκέπτες της περιοχής. Όλα, τα ξενοδοχεία ωστόσο συνεργάζονται με τουριστικά πρακτορεία τα οποία διοργανώνουν εκδρομές βοηθώντας έτσι στη τουριστική κίνηση του δήμου.
- Δυνατό σημείο επίσης που διαθέτει ο δήμος, είναι η εύκολη πρόσβαση σε αυτόν από σύγχρονους με ευρωπαϊκά δεδομένα δρόμους. Η διευκόλυνση της οδικής προσβασιμότητας στο δήμο, ευνοεί τις συνθήκες προσέλκυσης τουριστών από Καλαμάτα και Αθήνα οι οποίες διαθέτουν τα κοντινότερα αεροδρόμια ως προς αυτόν.
- Η τουριστική ιστοσελίδα του δήμου, είναι εκσυγχρονισμένη και διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί να χρειαστεί ο επισκέπτης της Σπάρτης. Ταυτόχρονα, η τουριστική ιστοσελίδα του δήμου κατέχει και λογαριασμούς στα social media με πλούσιο οπτικοακουστικό υλικό, με χιλιάδες ακόλουθους οι οποίοι αλληλοεπιδρούν με τα social, βοηθώντας στη μεγέθυνση της αναγνωρισιμότητας του δήμου τουριστικά. Ενώ και ο ίδιος ο δήμος έχει αναπτύξει ένα σχέδιο marketing για την περαιτέρω τουριστική του ανάπτυξη.

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses):

- Βασικό αδύνατο σημείο του δήμου τουριστικά, αποτελούν οι εγκαταλελειμμένοι αρχαιολογικοί χώροι, για τους οποίους ενώ υπάρχει ζήτηση από τους επισκέπτες προκειμένου να τους επισκεφθούν, οι ίδιοι κρίνονται ακατάλληλοι.
- Σημαντικό μειονέκτημα, το οποίο είναι απόρροια της εγκατάλειψης των αρχαιολογικών χώρων, είναι η ύπαρξη περιθωριακών ανθρώπων, με επίσημα καταγεγραμμένα περιστατικά κλοπών και άσκηση βίας προς τους τουρίστες που επισκέπτονται αυτούς τους χώρους.
- Επίσης αρνητικό σημείο, για το τουριστικό προϊόν του δήμου αποτελεί και η ελλιπής σήμανση για την καθοδήγηση των επισκεπτών προς τους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία.
- Μειονέκτημα αποτελεί εξίσου και οι διάφορες αρνητικές συμπεριφορές, του προσωπικού των μουσείων και των αρχαιολογικών χώρων. Συμπεριφορές οι οποίες καταγράφονται από τους τουρίστες επιδρώντας αρνητικά για την τουριστική ανάπτυξη του δήμου.
- Όπως δείχνουν και τα στοιχεία για την επισκεψιμότητα στη Πελοπόννησο, αλλά και από τα στοιχεία επισκεψιμότητας στα μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους της πόλης, υπάρχει έντονο το στοιχείο της εποχικότητας. Η εποχικότητα επιδρά με υπερσυγκέντρωση τουριστών κατά τους θερινούς μήνες, ενώ κατά τους χειμερινούς η τουριστική κίνηση είναι μειωμένη.
- Ο μικρός αριθμός κλινών σε συνδυασμό με την έντονη εποχικότητα και τη μη ύπαρξη αεροδρομίου αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα για την τουριστική ανάπτυξη του δήμου. Με τα μέχρι στιγμής δεδομένα και παρά την ύπαρξη τριών πεντάστερων ξενοδοχείων ο δήμος Σπάρτης δεν μπορεί να φιλοξενήσει μεγάλο όγκο τουριστών.

Ο περιορισμένος αριθμός κλινών δεν επιτρέπει σε διοργανωτές ταξιδιών και αεροπορικές εταιρείες να επενδύσουν σε ένα προορισμό, καθώς οι ίδιοι οι προορισμοί δεν μπορούν να υποστηρίξουν οικονομίες κλίμακας. Είναι χαρακτηριστικό το εμπειρικό μέτρο που χρησιμοποιούν οι tour operators του εξωτερικού ότι για να επενδύσουν σε ένα προορισμό απαιτούν διαθεσιμότητα τουλάχιστον 8.000 με 15.000 κλίνες (Βαρελάς, 2023).

- Οι ελάχιστες θέσεις parking, καθώς και οι θέσεις parking για ΑΜΕΑ, αλλά και το κυκλοφοριακό πρόβλημα που υπάρχει κυρίως στην πόλη της Σπάρτης, αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για το δήμο. Η δυσκολία εύρεσης στάθμευσης από τους τουρίστες και του πολίτες της πόλης δημιουργεί εντάσεις και δυσκολία

στις μετακινήσεις, προκαλώντας εκνευρισμό και κακή διάθεση για τους επισκέπτες της πόλης.

- Ενώ ο δήμος έχει συγκροτήσει ένα σχέδιο marketing για τη τουριστική του ανάπτυξη, δεν έχει καταφέρει να το αξιοποιήσει στο έπακρο προκειμένου να κάνει άνοιγμα σε νέες αγορές και μορφές τουρισμού. Ενώ λοιπόν διαθέτει τα απαραίτητα στοιχεία για να προσελκύσει τουρίστες γαστρονομικού, αθλητικού και θρησκευτικού ενδιαφέροντος ο δήμος δεν έχει αξιοποιήσει τις δυνατότητές του υποβοηθώντας με τον τρόπο του το φαινόμενο της εποχικότητας και απεμπολώντας σημαντικά χρηματικά έσοδα.

Ευκαιρίες (Opportunities):

- Οι επικείμενες αναβαθμίσεις και οι επεκτάσεις που προβλέπονται για το νέο Μουσείο Σπάρτης και το νέο Νοσοκομείο, προσφορά του Ιδρύματος Σταύρος, είναι δύο έργα τα οποία θα δώσουν νέα πνοή στο δήμο. Θα βελτιώσουν το επίπεδο ζωής πρώτα των πολιτών της Σπάρτης, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσουν τις παροχές προς τους τουρίστες (πχ. δημιουργία πολιτιστικών εκδηλώσεων, συνεδρίων κ.α.)
- Το άνοιγμα σε νέες αγορές τουριστών τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία και οι Σκανδιναβικές χώρες, θα αποτελέσουν μια μεγάλη ευκαιρία ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος της πόλης και θα επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο του δήμου.
- Η αξιοποίηση των νέων τάσεων για υγιεινή διατροφή, αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Λακωνικά προϊόντα όπως το λάδι και οι ελιές, ή και το λακωνικό πορτοκάλι και οι διάφορες συνταγές που προκύπτουν βάση αυτών των προϊόντων μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες οι οποίοι επιλέγουν προορισμούς βάση του γαστρονομικού τους πολιτισμού.
- Η αυξανόμενη τάση νέων μορφών τουρισμού όπως ο αθλητικός, ο αγροτουρισμός και του wellness τουρισμού, μπορεί να αξιοποιηθεί από τον δήμο και έτσι να καταφέρει να διευρύνει όχι μόνο την τουριστική χρονική περίοδο, αλλά και τη μέση πληρότητα των καταλυμάτων.
- Εξίσου σημαντική ευκαιρία για την τουριστική ανάπτυξη του δήμου Σπάρτης θα αποτελέσει και η επαναλειτουργία του αεροδρομίου Σπάρτης, το οποίο θα μπορεί να δέχεται πτήσεις charter από το εσωτερικό και το εξωτερικό. Ήδη ο δήμος βρίσκεται σε προχωρημένες συζητήσεις με την Gulf Air Aviation για ένα αεροδρόμιο το οποίο θα εξυπηρετεί εκτός από τουριστικές ανάγκες και άλλες

όπως σχολή πιλότων και αεραθλητικές εκδηλώσεις μέχρι αερομοντελισμό αυξάνοντας έτσι την γενικότερη κίνηση στο δήμο.

- Παράλληλα, η τουριστική ανάπτυξη του δήμου μπορεί να ευνοηθεί από την ανερχόμενη κίνηση στην Ανατολική Μάνη η οποία τα τελευταία χρόνια, προσελκύει όλο και περισσότερους τουρίστες. Η γενικότερη τουριστική ανάπτυξη της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας, θα ευνοήσει την και τη Σπάρτη.
- Τέλος οι τουριστικές επιχειρήσεις μαζί με τον δήμο, μπορούν να “συνεργαστούν”, προκειμένου να πετύχουν στόχους οι οποίοι εκτός του ότι θα επιφέρουν οφέλη στη τουριστική ανάπτυξη, θα έχουν αντίκτυπο θετικό και για τις ίδιες. Ειδικότερα σε ένα προορισμό όπως η Σπάρτη, ο οποίος δεν είναι τόσο ανεπτυγμένος τουριστικά, οι στρατηγικές συμμαχίας μεταξύ των επιχειρήσεων και του δήμου, μπορούν να κάνουν τον ίδιο τον προορισμό πιο αναγνωρίσιμο και επισκέψιμο.

Απειλές (Threats):

- Σημαντική απειλή για το δήμο Σπάρτης, αποτελεί ο έντονος ανταγωνισμός που υφίσταται από τις γύρω περιοχές όπως η Καλαμάτα, η οποία είναι αναπτυγμένη με μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αεροδρόμιο και σαφώς πιο έντονο τουριστικό ενδιαφέρον.
- Απειλή επιπλέον θεωρείται η αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος από νέες μονάδες που μπορεί να δημιουργηθούν γύρω από τη Σπάρτη, ή των υποδομών που μπορεί να χρειαστεί να δημιουργηθούν για να καλυτερεύσουν τα επίπεδα τουριστικών παροχών (δρόμους, αποχετεύσεις κτλ.)
- Η κλιματική αλλαγή η οποία επιδρά στο κλίμα της περιοχής. Τα τελευταία χρόνια ειδικότερα στη Σπάρτη και τις γύρω περιοχές καταγράφονται υψηλές θερμοκρασίες οι οποίες δημιουργούν μεγάλα προβλήματα σε ευπαθείς ομάδες και αποθαρρύνουν τους τουρίστες από το να εξερευνήσουν τις φυσικές ομορφιές της Σπάρτης, προκειμένου να προστατευθούν από τις ακραίες θερμοκρασίες.
- Οι δημογραφικές αλλαγές που υφίστανται στη χώρα και την συνεχόμενη μείωση επηρεάζουν και το τουριστικό κλάδο. Ο πληθυσμός του δήμου μειώθηκε από το 2011 κατά 7,01%, ενώ και το 33,5% του πληθυσμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι πάνω από 60 χρονών (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Αυτό σημαίνει ότι όπως σε όλη τη χώρα έτσι και στη Σπάρτη οι τουριστικές επιχειρήσεις αναμένεται να έχουν πρόβλημα στελέχωσης των θέσεων εργασίας.

- Τέλος, η συνεχόμενη αύξηση της φορολογίας στα ξενοδοχεία και η εισαγωγή του φόρου διαμονής και του τέλους ανθεκτικότητας, καθώς και ο πληθωρισμός οδηγεί τον τουριστικό κλάδο να αυξάνει συνεχώς τις τιμές των παροχών του, με αποτέλεσμα οι τουρίστες να ψάχνουν πιο οικονομικές λύσεις σε χώρες με πιο φθηνές αλλά εξίσου υψηλών υπηρεσιών (πχ. Τουρκία).

7.9 Διαμόρφωση στρατηγικής

Σε αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να διαμορφώσουμε το στρατηγικό πλάνο που πρέπει να ακολουθήσει ο δήμος Σπάρτης προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του ως προορισμός. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από ενέργειες και δράσεις οι οποίες θα προσελκύσουν νέες αγορές και θα δώσουν τη δυνατότητα στον προορισμό να αξιοποιήσει περισσότερο εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

7.9.1 Αποστολή

Η προσέλκυση εναλλακτικών μορφών τουρισμού (πολιτιστικός, αθλητικός, γαστρονομικός και αγροτουρισμός), μέσα από την προσφορά αυθεντικών τουριστικών εμπειριών, που θα αναβιώνουν και θα διαδίδουν τον τρόπο και τη στάση ζωής των αρχαίων και τωρινών Σπαρτιατών.

7.9.2 Σκοποί και στόχοι

Ο δήμος Σπάρτης καλείται να θέσει ορισμένους σκοπούς, αλλά και γενικούς στόχους, οι οποίοι θα τον βοηθήσουν να αναπτύξει το τουριστικό του προϊόν. Άμεσοι σκοποί του δήμου Σπάρτης, θα πρέπει να είναι οι εξής:

1. Αύξηση των γενικών αφίξεων των επισκεπτών στο δήμο κατά 35% τα επόμενα πέντε χρόνια, δεδομένου της συνολικής τουριστικής ανάπτυξης της χώρας έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιδόσεις του 2018 και 2019.
2. Επίτευξη της Μέσης Διάρκειας Παραμονής των επισκεπτών ανεξαρτήτου χώρας προέλευσης σε δύο ημέρες τα επόμενα τρία χρόνια και σε βάθος πενταετίας η Μέση Διάρκεια Παραμονής να τείνει οριακά τις τρεις ημέρες.
3. Αύξηση των τουριστικών εσόδων του δήμου στο 12% εφάμιλλου του ρυθμού αύξησης των εσόδων από τον τουρισμό της χώρας, μέσα στα επόμενα 2 έτη.

Παράλληλα οι γενικοί στόχοι που θα πρέπει να έχει ο δήμος αποτυπώνονται παρακάτω:

1. Αύξηση των επισκεπτών του δήμου
2. Αύξηση της κερδοφορίας μέσα από τις παροχές που προσφέρουν τα διάφορα καταλύματα και επιχειρήσεις
3. Βελτίωση των υποδομών του δήμου, ώστε να κάνει πιο εύκολη τη ζωή των πολιτών και τουριστών της Σπάρτης
4. Ανάδειξη του brand name Σπάρτη μέσα από την σωστή εκμετάλλευση της πολιτιστικής κληρονομιάς που έχει ο δήμος
5. Ανάδειξη νέων μορφών τουρισμού
6. Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης που έχει ο δήμος Σπάρτης έναντι ανταγωνιστικών ως προς αυτόν προορισμούς
7. Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στο δήμο Σπάρτης

7.9.3 Στρατηγικές

Για να γίνει κατανοητή η επιλογή των στρατηγικών που πρέπει ο δήμος να εφαρμόσει, θα θεωρήσουμε τον προορισμό ως έναν οργανισμό. Ήδη λοιπόν η Σπάρτη ως προορισμός προσελκύει χιλιάδες τουρίστες κάθε χρόνο. Ωστόσο, ο προορισμός έχει περιθώρια βελτίωσης. Επομένως, θα πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο προκειμένου να προσελκύσει νέες αγορές και να αυξήσει το τουριστικό μερίδιο αγοράς του.

Η κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) για το δήμο Σπάρτης, προκειμένου να επιτευχθεί τουριστική ανάπτυξη και να αποτελεί ο δήμος έναν ελκυστικό προορισμό είναι η στρατηγική της ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση, αφού με αυτή την επιχειρησιακή στρατηγική συνεχίζει να αναπτύσσεται παράλληλα το προϊόν μέσα από τις επιμέρους μορφές τουρισμού. Ο λόγος που επιλέγεται η συγκεκριμένη στρατηγική είναι διότι, ο δήμος Σπάρτης ως προορισμός υπολείπεται σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές προορισμούς (πχ. Καλαμάτα) και έτσι θα πρέπει να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς του, ενώ ταυτόχρονα διαθέτει ήδη τα χαρακτηριστικά που μπορούν να προσελκύσουν τις αγορές στόχους και που εν μέρει το έχει καταφέρει σε έναν μικρό βαθμό. Πιο αναλυτικά:

Το τουριστικό προϊόν που προσφέρει η Σπάρτη αποτελείται από πολιτιστικά χαρακτηριστικά (μουσεία, μνημεία, αρχαιολογικούς χώρους και θρησκευτικούς ναούς), αθλητικά (αθλητικά events, μονοπάτια και ορεινές διαδρομές πεζοπορίας και ποδηλασίας), γαστρονομικά και αγροτουριστικά (τοπικά προϊόντα ΠΟΠ κ.α., εκδηλώσεις γαστρονομικού ενδιαφέροντος). Η περαιτέρω ανάπτυξη σε κάθε ένα από αυτά θα επιφέρει και τη συνολική ανάπτυξη του προορισμού.

Η προτεινόμενη επιχειρηματική στρατηγική για το δήμο Σπάρτης, είναι εκείνη της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση στις συγκεκριμένες αγορές. Ο δήμος Σπάρτης ως προορισμός θα πρέπει να εστιάσει στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των αγορών στόχων εμπλουτίζοντας το παρεχόμενο τουριστικό προϊόν του. Η πολιτιστική κληρονομιά που διαθέτει ο δήμος σε συνδυασμό με τα μνημεία, τα φυσικά τοπία και τις διάφορες δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος σε αυτά, καθώς και τα τοπικά προϊόντα μπορούν να προσελκύσουν υψηλού επιπέδου τουρίστες από άποψη εισοδήματος και εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που αναφέρθηκαν στην Ενότητα 7.6.

Η βασικότερη λειτουργική στρατηγική που θα υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική που αναφέρθηκε, είναι στρατηγική του τμήματος marketing, σύμφωνα με το οποίο θα γίνει η σωστή τιμολόγηση, προώθηση και διανομή του συνολικού προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος που παρέχει ο δήμος. Ουσιαστικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, θα αποσκοπούν στην ανάπτυξη νέων αγορών για το δήμο, αλλά και ταυτόχρονα την περαιτέρω ανάπτυξη του προϊόντος.

7.9.4 Προτάσεις για την Υλοποίηση στρατηγικής και τοποθέτησης στην αγορά

Προκειμένου ο δήμος Σπάρτης ως προορισμός να καταφέρει να αναπτυχθεί, αυξάνοντας έτσι την ποιότητα του τουριστικού πακέτου που θα προσφέρει στους επισκέπτες αλλά και να προσελκύσει νέες αγορές θα πρέπει να εφαρμόσει ορισμένες απαραίτητες ενέργειες. Αυτές καταδεικνύονται μέσα από προτάσεις οι οποίες προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού (ευκαιρίες και απειλές) και εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνάμεις και αδυναμίες) του δήμου και τις αγορές που πρέπει να στοχοποιηθούν. Οι προτάσεις που ακολουθούν χωρίζονται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο προτάσεων εξάγεται μέσα από την ανάλυση που έγινε για τον προορισμό και τα σχόλια των επισκεπτών του δήμου και θα βοηθήσουν να αναβαθμίσει το υπάρχον πακέτο του, ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικό. Το δεύτερο επίπεδο προτάσεων αφορά τις ενέργειες που θα πρέπει ο δήμος Σπάρτης να πράξει προκειμένου να προσελκύσει νέους επισκέπτες αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς του.

1^ο Επίπεδο προτάσεων:

Αξιοθέατα: Συνίσταται η καλύτερη και τακτική συντήρηση των αρχαιολογικών χώρων και μνημείων. Παράλληλα απαιτείται πιο επαρκής σήμανση εντός του δήμου και στις γλώσσες των αγγλικών, γερμανικών και γαλλικών, που θα κατευθύνουν σωστά τους

επισκέπτες προς τους αρχαιολογικούς χώρους. Επιπροσθέτως οι αρμόδιες υπηρεσίες θα πρέπει να φροντίσουν για τη σωστή φύλαξη των χώρων και ταυτόχρονα την ύπαρξη ενός καταρτισμένου προσωπικού και ξεναγών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Τέλος, απαιτείται η χρήση audio-guide και η και η πρόσβαση για ΑΜΕΑ στους χώρους αυτούς.

Εκδηλώσεις: Οι προτάσεις που αφορούν τις πολιτιστικές εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στο δήμο αφορούν κυρίως την περισσότερη προβολή αυτών μέσα από τα social media, καθώς επίσης και η καλύτερη ενημέρωση μέσα από τις επίσημες ιστοσελίδες του ίδιου του δήμου. Ακόμα, συνίσταται να μοιράζονται flyers και brochures στα ξενοδοχεία και στο τουριστικό περίπτερο με σκοπό να γνωστοποιούνται στους τουρίστες. Για τα τρία μεγάλα αθλητικά events που πραγματοποιούνται στην πόλη της Σπάρτης, μιας και αποτελούν ξεχωριστούς οργανισμούς, προτείνεται η καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία από το δήμο με τους διοργανωτές, τόσο για την καλύτερη προβολή των συγκεκριμένων events όσο και για ζητήματα που αφορούν την καλύτερη οργάνωση των δημόσιων χώρων, για να μην δημιουργείται κυκλοφοριακό πρόβλημα τις ώρες που συμβαίνουν αυτά τα αθλητικά γεγονότα.

Υποδομές: Οι βελτιωτικές προτάσεις των υποδομών πρόσβασης, έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέων και συχνότερων δρομολογίων του ΚΤΕΛ Λακωνίας που θα συνδέουν τη Σπάρτη με την Αθήνα και την Καλαμάτα. Ειδικότερα αυτά, πρέπει να αυξάνονται κατά τους μήνες που η τουριστική ζήτηση είναι μεγαλύτερη. Επιπλέον, ο δήμος Σπάρτης σε συνεργασία και με το ΚΤΕΛ θα μπορούσε να εμπλουτίσει τις αστικές του συγκοινωνίες με περισσότερα δρομολόγια, για την άμεση και καλύτερη μεταφορά των τουριστών. Ακόμα, οφείλει να ακούσει τα παράπονα των πολιτών και επισκεπτών του δήμου δημιουργώντας θέσεις parking με ένα ελάχιστο αντίτιμο το οποίο θα λύσει το μεγάλο πρόβλημα που υπάρχει, αυξάνοντας παράλληλα και τα έσοδά του από το αντίτιμο. Το μεγαλύτερο στοίχημα ωστόσο για τον ίδιο τον δήμο, θα αποτελέσει η επαναλειτουργία του αεροδρομίου Σπάρτης, η οποία θα βάλει τη Σπάρτη στο χάρτη των αερογραμμών αυξάνοντας και το πλήθος των αφίξεων σε αυτόν.

Καταλύματα και καταστήματα εστίασης: Προτείνεται στους επιχειρηματίες της περιοχής να δώσουν έμφαση στην καλύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, να εμπλουτίζουν και να αλλάζουν συνεχώς τα menu τους, καθώς επίσης να δίνουν περισσότερη έμφαση στη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Επιπλέον, η συνεχής επικοινωνία με το δήμο για και η τήρηση κανόνων ασφαλείας, καθαριότητας και προσεκτικής εκμετάλλευσης των πεζοδρομίων θα κάνει πιο ελκυστική την εικόνα της πόλης και των γύρω περιοχών. Για τα ξενοδοχεία του

δήμου, σημαντική πρόταση αποτελούν οι κοινοπραξίες μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι όπως η αύξηση της πληρότητάς τους και των εσόδων τους μέσα από κοινά δίκτυα marketing, κρατήσεων και συνεργασιών με tour operators και ταξιδιωτικά γραφεία.

Μουσεία:

- Αναδιαμόρφωση ωραρίων των μουσείων ανάλογα την εποχή και τη ζήτηση. Για παράδειγμα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου οι θερμοκρασίες είναι υψηλές τα μουσεία θα μπορούσαν να είχαν απογευματινά ωράρια. Επίσης, θα μπορούσαν τα μουσεία να παραμένουν κλειστά τη Δευτέρα, καθώς στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες αυτή θεωρείται η καθιερωμένη ημέρα.
- Συνεχής ενημέρωση για τα δρώμενα των μουσείων μέσα από τις επίσημες ιστοσελίδες
- Εκπαίδευση προσωπικού και πρόσληψη ξεναγών
- Πληροφόρηση των επισκεπτών για τα εκθέματα στα ελληνικά, αγγλικά, γερμανικά γαλλικά και γλώσσα braille, καθώς και χρήση audio guide
- Χρήση περισσότερου οπτικοακουστικού υλικού στα μουσεία

Βοηθητικών υπηρεσιών: Προτείνονται η καλύτερη ιατρική περίθαλψη στο υπάρχον νοσοκομείο της Σπάρτης, μέχρις ότου την ολική του ανακατασκευή και ανάπτυξη. Οι περισσότερες και συχνότερες περιπολίες από την αστυνομία στο δήμο και στους αρχαιολογικούς χώρους. Παράλληλα απαιτείται η ενίσχυση της δημοτικής αστυνομίας ιδιαίτερα κατά τις πρωινές ώρες, με σκοπό την τήρηση των νόμων και τη βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών και επισκεπτών. Τέλος, για τα φαρμακεία του δήμου προτείνεται η δημιουργία ιστοσελίδων για όσα δεν έχουν και η διανυκτέρευση, δύο φαρμακείων αντί για ένα κατά την καλοκαιρινή περίοδο όπου και η τουριστική κίνηση είναι αυξημένη.

2° Επίπεδο προτάσεων:

Το 2° επίπεδο προτάσεων βασίζεται στα 4 P's (Product, Price, Place, Promotion), τα οποία θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των διαφόρων τουριστικών αγορών, προκειμένου η Σπάρτη να τοποθετηθεί δυνατά σε αυτές με στόχο να αρχίσει να προσελκύει περισσότερους τουρίστες.

Τουριστικό προϊόν:

Μουσεία και Αρχαιολογικοί Χώροι:

- Δημιουργία ενός ενιαίου εισιτηρίου για επισκέψεις στα μουσεία και τους αρχαιολογικούς χώρους
- Δημιουργία εκδηλώσεων - ημερίδων οι οποίες θα αναδεικνύουν τους χώρους αυτούς
- Αύξηση του εκπαιδευτικού τουρισμού, μέσω της προσέλκυσης ελληνικών και ξένων Ιδρυμάτων Εκπαίδευσης που ειδικεύονται στις Ιστορικές και Αρχαιολογικές επιστήμες

Πολιτιστικές Δραστηριότητες:

- Δημιουργία πολιτιστικών φεστιβάλ, στα οποία θα παρουσιάζονται καλλιτεχνικά έργα (εικαστικά, θέατρο, συναυλίες, χοροί κ.α.) από σχολεία του δήμου και από πολιτιστικούς συλλόγους όλης της χώρας
- Δημιουργία δημοτικού θερινού κινηματογράφου στον οποίο θα παίζονται ταινίες μικρού μήκους και ντοκιμαντέρ που θα προβάλουν διάφορες πτυχές της ιστορίας της Σπάρτης και του Μυστρά
- Δημιουργία γαστρονομικού φεστιβάλ, όπου ντόπιοι παραγωγοί ελιάς και λαδιού και άλλων προϊόντων, καθώς και κρασιών και άλλων αλκοολούχων ποτών θα παρουσιάζουν τα προϊόντα τους σε ένα τριήμερο γιορτή για τα λακωνικά προϊόντα. Προτείνεται ο χώρος του πάρκου Γουδέ, το Σαϊνοπούλειο αμφιθέατρο και ο εξωτερικός χώρος του νέου μουσείου που θα χτισθεί στη είσοδο της πόλης.

Αθλητικές Δραστηριότητες:

- Δημιουργία αγωνιστικών τριημέρων και διημέρων σε αθλήματα όπως το CrossFit, αγώνες δόμου και σκοποβολής
- Διοργάνωση εφηβικών πανελλήνιων αγώνων στίβου και διοργάνωση τουρνουά μπάσκετ και ποδοσφαίρου
- Τουριστικά πακέτα από τον ΕΟΣ Σπάρτης τα οποία θα διανεμηθούν στα τουριστικά γραφεία του δήμου, για να προωθηθούν οι διάφορες
- Δημιουργία θεματικού camp με το όνομα «This is Sparta», όπου οι επισκέπτες του δήμου θα γυμνάζονται και θα μαθαίνουν την αρχαία σπαρτιάτικη αγωγή και πειθαρχία. Το camp αυτό μπορεί να δημιουργηθεί, πλησίον του νέου αρχαιολογικού μουσείου. Στο τέλος της εκπαίδευσης θα μπορεί να δίνεται ένα αναμνηστικό δίπλωμα.

Αγροτουριστικές Δραστηριότητες:

- Συνεργασίες τουριστικών γραφείων και καταλυμάτων της Σπάρτης με παραγωγούς της περιοχής, όπου μέσα από ειδικά οργανωμένα προγράμματα και πακέτα, θα δίνεται η ευκαιρία στους επισκέπτες να μεταφέρονται σε κτήματα των συνεργαζόμενων παραγωγών και να ασκούν αγροτικές δραστηριότητες, όπως το μάζεμα του καρπού της ελιάς που συνήθως γίνεται κατά τους χειμερινούς μήνες (Νοέμβριο έως Ιανουάριο).
- Δημιουργία γαστρονομικών φεστιβάλ που θα παρουσιάζονται τοπικά φαγητά, γλυκά και ποτά και προϊόντα ΠΟΠ

Τιμολογιακή Πολιτική:

- Η τιμολογιακή πολιτική αρχικά θα πρέπει να είναι ανάλογη του επιπέδου της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς του τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, αποφεύγοντας περιπτώσεις αισχροκέρδειας οι οποίες θα βλάψουν στο μέλλον το τουριστικό προϊόν της Σπάρτης
- Προσφορά ειδικών πακέτων που θα περιλαμβάνουν διαμονή, διατροφή ή ημιδιατροφή και τέλεση προγραμμάτων ανάλογων των ενδιαφερόντων του εκάστοτε τμήματος αγοράς
- Διαμόρφωση τιμών ανάλογων της ζήτησης που υπάρχει στον προορισμό. Ενδεικτικά σε μήνες, που η τουριστική ζήτηση είναι χαμηλή κυρίως δηλαδή τους χειμερινούς, η διαμόρφωση τουριστικών πακέτων με άκρως ανταγωνιστικές τιμές οι οποίες θα προσελκύουν τους τουρίστες για να επισκεφθούν τη Σπάρτη. Έτσι θα μπορέσει να επιτευχθεί η καταπολέμηση της εποχικότητας της τουριστικής κίνησης στο δήμο Σπάρτης

Κανάλια διαμονής:

- Συνεργασίες με εγχώριους και ξένους tour operators, ταξιδιωτικά πρακτορεία που ειδικεύονται στις διάφορες αγορές στόχους που η Σπάρτη θα μπορούσε να προσελκύσει
- Εισαγωγή ως προορισμού στο διαδίκτυο σε τουριστικές ιστοσελίδες, και περιοδικά που θα προβάλλουν τη Σπάρτη ως προορισμό

Πρώθηση:

- Οι διαφημίσεις αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την περαιτέρω προβολή του προορισμού. Πρώτη ενέργεια μπορεί να είναι μέσω των

Google Ads, όπου με λέξεις κλειδιά να γίνεται διασύνδεση με την τουριστική ιστοσελίδα του δήμου. Επιπλέον, απαιτείται η πιο ενεργή ασχολία στα social media (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube) όπου θα ανεβαίνει πλούσιο οπτικοακουστικό υλικό με τις φυσικές ομορφιές και σκηνές από εκδηλώσεις που γίνονται στο Δήμο. Ακόμα, ο δήμος Σπάρτης θα μπορούσε να διαφημίσει τον προορισμό, σε πύλες εισόδου τουριστών όπως τα αεροδρόμια Αθήνας και Καλαμάτας με ειδικά banners που θα περνάνε το μήνυμα για επίσκεψη στη Σπάρτη. Παράλληλα, ο δήμος θα πρέπει να διαφημιστεί σε εγχώρια και ξένα MME όπως τηλεοπτικά κανάλια και ραδιόφωνο τα οποία θα διαφημίζουν τη Σπάρτη ως προορισμό. Τέλος, οι διαφημίσεις μπορούν να γίνονται και από διάφορα τουριστικά sites και περιοδικά που θα διαφημίζουν τις φυσικές ομορφιές του τόπου, των αρχαιολογικών χώρων αυτού, αλλά και προσωπικές ιστορίες ανθρώπων της Σπάρτης οι οποίες θα παρουσιάζουν την κοινωνική δομή της πόλης και των γύρω περιοχών αυτής.

- Οι δημόσιες σχέσεις βοηθούν στην περαιτέρω διαφήμιση και προώθηση του προορισμού. Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού, αδελφοποιήσεις με δήμους του εξωτερικού και εκδηλώσεις με προσκεκλημένα πρόσωπα ή συνεργασίες με γνωστούς ανθρώπους των social media (influencers), θα λειτουργήσουν θετικά για την διαφήμιση της Σπάρτης.
- Προώθηση πωλήσεων στα ειδικά target groups τουρισμού, που αναφέραμε στην Ενότητα 7.6. Μέσα από ειδικά πακέτα τα οποία θα δίνουν τη δυνατότητα επίσκεψης μικρών group, οι επισκέπτες θα μπορούν να είναι όλων των ηλικιών και να πραγματοποιούν τις αγαπημένες τους δραστηριότητες μέσα από την προσωπική τους επαφή με τον ίδιο τον προορισμό και ότι τον περιβάλλει (άνθρωποι, επιχειρήσεις, φυσικά τοπία, πολιτιστικά μνημεία κ.α.)
- Το άμεσο marketing αποτελεί έναν επιπλέον τρόπο προώθησης του προορισμού. Τέτοιες ενέργειες αποτελούν τα newsletters σε φορείς που ασχολούνται με το τουριστικό προϊόν, όπως πρακτορεία και tour operators, γενικών ή ειδικών μορφών τουρισμού, ενημερώνοντάς τους για μελλοντικές εκδηλώσεις και μνήματα για τα δρόμενα της πόλης. Επιπροσθέτως, οι εμπλεκόμενοι στο τουριστικό κομμάτι της Σπάρτης μπορούν να δημιουργήσουν από κοινού σε με το δήμο κάποια μικρά αναμνηστικά δώρα (souvenirs), τα οποία οι επισκέπτες θα αγοράζουν με

ένα ελάχιστο αντίτιμο. Ακόμα και οι ίδιοι οι παραγωγοί θα μπορούν να προωθούν και να διαφημίζουν τα προϊόντα τους σε ειδικά διαμορφωμένα σημεία του δήμου ή και στα ξενοδοχεία.

7.10 Συμπεράσματα

Ο δήμος Σπάρτης, αποτελεί έναν προορισμό ο οποίος διαθέτει αρκετά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί τουριστικά. Η πολιτιστική του κληρονομιά και οι παραδόσεις, τα μνημεία, το φυσικό τοπίο από το οποίο περικλείεται, καθώς και τα προϊόντα που παράγονται σε αυτόν, τον καθιστούν έναν αρκετά ενδιαφέρον προορισμό. Είναι γεγονός, πως η μικρή δυναμική κλινών και τουριστικών καταλυμάτων, καθώς επίσης και η μορφολογία της περιοχής, δεν επιτρέπει την ανάπτυξη μαζικού τουρισμού. Ωστόσο, κάτι τέτοιο εκτός του ότι δεν είναι εφικτό δεν θα ταίριαζε και στο προφίλ του συγκεκριμένου προορισμού. Η οργανωμένη από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, στόχευση και προσέλκυση τουριστών από εναλλακτικές μορφές τουρισμού κρίνεται απαραίτητη.

Έτσι ο δήμος Σπάρτης ως τουριστικός προορισμός θα καταφέρει να παρέχει υψηλού επιπέδου τουρισμό, λαμβάνοντας υψηλά έσοδα λόγω των προφίλ που έχουν οι αγορές στόχοι όπως αναλύθηκε, ενώ ταυτόχρονα θα επιτύχει την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Η υψηλού επιπέδου τουριστική ανάπτυξη, πέρα από τα οικονομικά οφέλη θα επιφέρει και την ευρεία ανάπτυξη του δήμου στους υπόλοιπους τομείς. Η τοπική κοινωνία της Σπάρτης οφείλει να συστρατευτεί σε αυτό το σκοπό, βλέποντας τα μακροπρόθεσμα οφέλη που θα έχει η τουριστική ανάπτυξη της περιοχής όπως η αύξηση των εσόδων των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου κλάδου, η προσφορά νέων θέσεων εργασίας και η προσέλκυση νέων επενδυτών και επιχειρηματιών οι οποίοι θα θελήσουν να επωφεληθούν από τη γενικότερη ανάπτυξη του Δήμου.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Βαρελάς, Σ. 2021, “Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ για τον τουρισμό του Δήμου Σπάρτης”.
2. Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
3. ΕΛΣΤΑΤ, 2011, Πίνακας Β07. Απογραφή Πληθυσμού 2011. Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα.
4. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “Περιφέρεια Πελοποννήσου: Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2022”.
5. Κουμαντάρειος Πινακοθήκη, 2023, “Επισκεψιμότητα 2014 – 2023”.
6. Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού, 2023, “ΜΕΕΛ Επισκεψιμότητα 2014 – 2023”.
7. Πενταφρόνιμου, Κ. 2021, “Το brand Σπάρτη ως εργαλείο μάρκετινγκ για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ – Η πόλη της Σπάρτης”, ΜΠΣ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ.
8. Περίπτερο Τουριστικής Ενημέρωσης Σπάρτης, 2023, Παρουσίαση Απολογιστικών Στοιχείων.
9. Τσαπάκη, Χ. 2011, “Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα και την Ευρώπη”, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

Ξενόγλωσση:

1. Ana, M. 2017, “Ecotourism. Agro-tourism ad rural tourism in the European Union”, Cactus Tourism Journal, Vol.15, Issue 2, 2017.
2. Cavaco, C., 1995, Rural TourismQ The creation of the new tourist spaces, A. Mononari, & A.M. Williams (eds) European Tourism, pp 125 – 149.
3. Williams, H. Williams Jr., R. & Omar, M. 2007, “Gastro-tourism as destination branding in emerging markets”, Int. J. Leisure and tTourism Marketing, Vol.4, no. 1, 2014.
4. McKercher, B. Ho, P. Du Cros, H. & So-Ming, B, 2008, “Activities – Bases Segmentation of the Cultural Tourism Market”, Journal of Travel & Tourism Marketing, viewed 13 Oct 2008, http://dx.doi.org/10.1300/J073v12n01_02 .
5. Smith, M. Pinke-Sziva, I. Berezvai, Z. & Golabek, K., 2021, “The changing nature of the cultural tourist: motivations, profiles and experiences of cultural tourists in Budapest”, viewed 16 Mar 2021, <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.1898626> .

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. ΕΛΣΤΑΤ, 2021, “Αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού-Κατοικιών έτους 2021 που αφορούν στο Μόνιμο Πληθυσμό της Χώρας”, https://www.statistics.gr/documents/20181/17286366/APOF_APOT_MON_DH_M_KOIN.pdf/41ae8e6c-5860-b58e-84f7-b64f9bc53ec4.
2. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου (πλην κάμπινγκ και καταλυμάτων σύντομης διαμονής), κατά Περιφερειακή Ενότητα και Δήμο”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2022>.
3. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου (πλην κάμπινγκ και καταλυμάτων σύντομης διαμονής), κατά Περιφερειακή Ενότητα και Δήμο”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2022>.
4. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Επισκέπτες Μουσείων κατά Μήνα”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SCI21/>
5. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Επισκέπτες Αρχαιολογικών Χώρων κατά Μήνα”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SCI21/> .
6. <https://realsparta.gr/el-gr/>
7. <https://www.booking.com/>
8. <https://www.eosspartis.gr/gr/>
9. https://www.tripadvisor.com.gr/Tourism-g189489-Sparta_Sparta_Municipality_Laconia_Region_Peloponnese-Vacations.html
10. <http://www.spartakiada.gr/>
11. <https://www.spartathlon.gr>
12. <https://www.sparti.gov.gr/>
13. <https://www.sportsexelixis.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΕΝΕΛΑΪΟΝ

8.1 Εισαγωγή

Το ιστορικό ξενοδοχείο Μενελάιον αποτελεί σημείο αναφοράς από το 1935 για την πόλη της Σπάρτης και τους επισκέπτες της. Βρίσκεται στην κεντρική λεωφόρο της πόλης Κων. Παλαιολόγου και ανήκει στην οικογένεια Σταθόπουλου.

8.2 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία του Μενελάιον ξεκινάει από το 1932 όπου άρχισε να χτίζεται και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Η μέχρι τώρα πορεία του, μπορεί να χωριστεί σε τρεις περιόδους που αναλύονται παρακάτω. Παραμένει οικογενειακή επιχείρηση με διάδοχες καταστάσεις από τον ιδρυτή του.

8.2.1 Γέννηση της ιδέας και πρώτα χρόνια (1930 – 1960)

Ο Δημήτριος Σταθόπουλος έφυγε μετανάστης για την Αμερική γύρω στο 1890 και συγκεκριμένα για τη Φλόριδα. Η εργατικότητά του και η θέλησή του να πετύχει, τον έφερε να είναι ιδιοκτήτης 11 εστιατορίων στις ΗΠΑ, όπου το 1920 αποφάσισε να επιστρέψει στη γενέτειρά του και να επενδύσει σε αυτή. Η αρχική του ιδέα μαζί με δύο συνεργάτες του, ήταν να χτίσουν ένα εργοστάσιο βαμβακιού στη Σκάλα Λακωνίας με σκοπό όπως έλεγε και ο ίδιος «*Να δώσουμε ψωμί στη φτωχολογιά της Λακωνίας*». Οι δύο συνεργάτες του ωστόσο, απέφυγαν αυτή την επένδυση, οδηγώντας τον στη απόφαση να χτίσει κάτι το οποίο θα αποτελούσε κόσμημα για την πόλη τη Σπάρτης, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η τελευταία εν ζωή κόρη του Χριστίνα Σταθοπούλου. Έτσι, το 1932 ξεκίνησαν οι εργασίες για την κατασκευή του ξενοδοχείου, οι οποίες τελείωσαν το 1935. Τα εγκαίνια του διώροφου τότε ξενοδοχείου, αποτέλεσαν κοσμικό γεγονός για την εποχή. Στην τελετή ορίστηκε διαγωνισμός για την ονομασία του ξενοδοχείου, με έπαθλο στο νικητή 500 δραχμές. Ακολούθησε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, όπου τα γερμανικά στρατεύματα κατοχής επιτάξανε το κτίριο ως διοικητήριο της Σπάρτης. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε διοικητήριο των Ταγμάτων Ασφαλείας, του ΕΛΑΣ και του του Ελληνικού Στρατού (Οικονομάκη, Α. 2023). Πέρασαν αρκετά χρόνια για να διορθωθούν οι ζημιές που υπέστη. Το 1959 η οικογένεια αποφάσισε να επεκτείνει τη δυναμικότητα, προσθέτοντας έναν όροφο (16 δωμάτια) ακόμα.

Ταυτόχρονα, τμήματα του ισογείου, ενοικιάστηκαν στην Εθνική Τράπεζα και το ΚΤΕΛ Λακωνίας.

8.2.2 Β' χρονική περίοδος (1960 – 1990)

Σε αυτή τη χρονική περίοδο όπου η χώρα συνέρχεται σιγά σιγά, αυξάνεται η πελατεία του ξενοδοχείου, κυρίως από εμπόρους, μεμονωμένους τουρίστες και Έλληνες ομογενείς. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου πλέον είχε περάσει στα παιδιά του Δημητρίου Σταθόπουλου (Νίκο, Αναστάσιο, Κατερίνα και Χριστίνα). Το 1974 με αφορμή την επίσκεψη του Κων. Καραμανλή στη Σπάρτη, ζητήθηκε από την τότε κυβέρνηση στους ιδιοκτήτες, η παροχή σουίτας για τη διαμονή του Πρωθυπουργού. Η οικογένεια αποφάσισε να ενώσει στο 2^ο όροφο τα δύο κεντρικά δωμάτια δημιουργώντας έτσι την πρώτη σουίτα του ξενοδοχείου. Στα τέλη της δεκαετίας του 70' αποχώρησε το ΚΤΕΛ και τη θέση του πήρε διάσημο ζαχαροπλαστείο της εποχής. Στα μέσα της δεκαετίας του 80' το ζαχαροπλαστείο αποχώρησε, οδηγώντας την οικογένεια στην απόφαση για παραπάνω επέκταση της επιχείρησης, δημιουργώντας εστιατόριο. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας, η Τράπεζα Κρήτης η οποία εγκαταστάθηκε στη θέση της Εθνικής.

8.2.3 Γ' χρονική περίοδος (1990 – Σήμερα)

Στις αρχές του 1990 η διεύθυνση του ξενοδοχείου πέρασε στην τρίτη γενιά, Δημήτρη, Γεώργιο και Σαράντο παιδιά του Αναστάσιου Σταθόπουλου. Στη θέση της Τράπεζας Κρήτης εγκαταστάθηκε η Eurobank η οποία συνεχίζει. Υπό τη νέα διεύθυνση, το 1996 το ξενοδοχείο πρόσθεσε με επέκταση ανοικτή πισίνα και ξεχωριστή αίθουσα καφέ. Το 2009 η διεύθυνση αποφάσισε ολική ανακαίνιση και εκσυγχρονισμό του ξενοδοχείου, με στόχο να προσφέρει καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών, να ανοίξει περισσότερο τον κύκλο εργασιών του, και την γενικότερη ανταγωνιστική του θέση. Το ύψος της επένδυσης άγγιξε τα 3,5 εκ. ευρώ.

8.3 Ιδιαίτερα γνωρίσματα

Το Μενελάιον είναι ξενοδοχείο τριών αστέρων, λειτουργεί όλο το χρόνο, ενώ αποτελεί και το μοναδικό ξενοδοχείο εντός της πόλης, που έχει πρόσβαση στους κοινόχρηστους χώρους του και δωμάτια διαμορφωμένα για φιλοξενία ΑΜΕΑ. Επιπροσθέτως, είναι το μόνο ξενοδοχείο που δέχεται κατοικίδια.

Η ιδιαίτερη αρχιτεκτονική του το κατατάσσει ως το επιβλητικότερο κτήριο της πόλης, που δείχνει μεγαλοπρέπεια. Η πελατειακή δομή του ξενοδοχείου χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο (μεμονωμένους, εταιρικούς αντιπροσώπους και γκρουπ) και πελάτες που το επιλέγουν για καφεστίαση. Κατέχει σταθερά την υψηλότερη βαθμολογία, σε σχέση με τα ξενοδοχεία της Σπάρτης, ενδεικτικά το έτος 2023, κατέκτησε 8,7 στη booking.com (Booking, 2023).

8.4 Παρουσίαση του ξενοδοχείου

Σε αυτή την ενότητα θα αποτυπωθούν τα επιμέρους γνωρίσματα, τμήματα και χώροι που διαθέτει το ξενοδοχείο Μενελάιον, με σκοπό την πρώτη επαφή του αναγνώστη με το συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

8.4.1 Reception – Τμήμα Κρατήσεων

Τα τμήματα της Reception και των Κρατήσεων ανήκουν στο τμήμα Room Division. Οι υπάλληλοι της Reception είναι επιφορτισμένοι με την υποδοχή και την παροχή δωματίων στους πελάτες, τις εξοφλήσεις λογαριασμών των πελατών κατά το check-out, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζονται απλές κρατήσεις από εταιρικούς πελάτες ή πελάτες walk-in καθώς και booking. Βοηθάνε τους πελάτες παρέχοντάς τους χρήσιμες πληροφορίες για τα αξιοθέατα της πόλης και όποια άλλη πληροφορία χρειάζονται. Η λειτουργία της είναι 24 ώρες σε καθημερινή βάση.

Το τμήμα κρατήσεων, το οποίο είναι επιφορτισμένο με κρατήσεις δωματίων από ταξιδιωτικά γραφεία, γκρουπ και μέσω booking. Επιπλέον, είναι και εκείνο το τμήμα μέσω του οποίου κλείνονται εκδηλώσεις, συνέδρια και εξετάσεων που πραγματοποιούνται ανά καιρούς στο Μενελάιον. Ταυτόχρονα, είναι επιφορτισμένο με το κομμάτι της οργάνωσης των βαρδιών των υπαλλήλων της Reception και του House Keeping. Η λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος είναι καθημερινές 08:00 – 16:00.

8.4.2 Δωμάτια

Το ξενοδοχείο Μενελάιον διαθέτει 48 δωμάτια 5 εκ των οποίων είναι διαμορφωμένα για ΑΜΕΑ. Το ξενοδοχείο έχει χωρητικότητα 80 κλινών, η οποία μπορεί να φτάσει μέχρι και τις 92 κλίνες εφόσον απαιτηθεί. Σε κάθε έναν από τους τρεις ορόφους του ξενοδοχείου βρίσκονται 16 δωμάτια. Οι τύποι των δωματίων που παρέχονται από το ξενοδοχείο είναι μονόκλινα δωμάτια, δίκλινα, τρίκλινα, superior

δίκλινα καθώς και οικογενειακά συνδεδεμένα δωμάτια. Τα μεγέθη των δωματίων ξεκινάνε από 19 τ.μ. και φτάνουν τα 27 τ.μ. ανάλογα το τύπο του δωματίου. Επιπλέον η χρήση τους είναι ευέλικτη, καθώς πολλά δίκλινα δωμάτια μπορούν να μετατραπούν σε τρίκλινα ιδιαίτερα στις υψηλές περιόδους ζήτησης. Η επιφόρτιση της καθαριότητας των δωματίων ανήκει στις housekeepers (καμαριέρες) του ξενοδοχείου. Το τμήμα του housekeeping του ξενοδοχείου είναι εκτός των άλλων επιφορτισμένο και με τις γενικές καθαριότητες του ξενοδοχείου, τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς χώρους αυτού.

8.4.3 Πλυντήρια

Ο χώρος των πλυντηρίων του ξενοδοχείου βρίσκεται στη ταράτσα, όπου εκεί πλένονται όλα τα κλινοσκεπάσματα και διάφορα άλλα είδη ρουχισμού που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Στα πλυντήρια του ξενοδοχείου εργάζεται ανά βάρδια μία από τις καμαριέρες του ξενοδοχείου.

8.4.4 Εστιατόριο – Bar

Το εστιατόριο και το bar του ξενοδοχείου ανήκουν στο τμήμα F&B του ξενοδοχείου, εξυπηρετεί τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς πελάτες του ξενοδοχείου. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου βρίσκεται στον ισόγειο χώρο του και όπου εκεί σερβίρεται και το πρωινό. Τόσο το εστιατόριο όσο και το bar είναι διαμορφωμένα με μοντέρνα έπιπλα δημιουργώντας ένα ζεστό και όμορφο περιβάλλον για τον εκάστοτε πελάτη. Η χωρητικότητα του εστιατορίου αγγίζει τους 50 καθήμενους ενώ του bar 15 με 20 άτομα ανάλογα τη διαμόρφωση του χώρου ανά περιόδους.

8.4.5 Κουζίνα

Το τμήμα της κουζίνας το οποίο υπάγεται στο τμήμα του F&B βρίσκεται στον υπόγειο χώρο του ξενοδοχείου και χωρίζεται σε δύο επίπεδα συνολικού εμβαδού 280 τ.μ. περίπου. Το πρώτο επίπεδο είναι ο χώρος όπου παρασκευάζονται όλα τα τρόφιμα και βρώσιμα προϊόντα, ενώ στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι αποθήκες της κουζίνας και του bar, καθώς και ο χώρος όπου πλένονται τα σκεύη. Η κουζίνα του ξενοδοχείου παρασκευάζει το πρωινό της αντίστοιχης ημέρας, καθώς επίσης και διάφορα φαγητά που έχουν κατά κύριο λόγο επιρροές από την ελληνική και ευρωπαϊκή κουζίνα.

8.4.6 Αίθουσα καφέ – ψυχαγωγίας και συνεδριάσεων

Η αίθουσα καφέ – ψυχαγωγίας και συνεδριάσεων προέκυψε από την επέκταση που έγινε το 1998. Η συγκεκριμένη αίθουσα καλύπτει ανάγκες για πρωινό όταν αυτό απαιτείται, ενώ προσελκύει εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες οι οποίοι παρακολουθούν αθλητικά γεγονότα (πχ. ποδόσφαιρο και μπάσκετ). Επίσης χρησιμοποιείται από φορείς ξένων γλωσσών ως εξεταστικό κέντρο, ενώ άλλες φορές ενοικιάζεται από ορισμένες εταιρείες οι οποίες πραγματοποιούν σεμινάρια και συνεδριάσεις ή παρουσιάσεις προϊόντων. Επιπροσθέτως, δεν είναι λίγες οι φορές που η συγκεκριμένη αίθουσα ενοικιάζεται και για ομιλίες ανθρώπων του δημόσιου βίου της πόλης.

8.4.7 Χώρος πισίνας και πεζοδρομίου

Το πεζοδρόμιο μπροστά από το ξενοδοχείο, εκμεταλλεύεται από την επιχείρηση με τραπεζοκαθίσματα τα οποία κατά τους καλοκαιρινούς μήνες φτάνουν τον αριθμό των 14 τραπεζιών και εξυπηρετούν ανάγκες εστίασης εσωτερικών ή εξωτερικών πελατών. Επιπλέον με την επέκταση το 1998 το ξενοδοχείο Μενελάιον είναι το μοναδικό ξενοδοχείο και επιχείρηση εντός της πόλης της Σπάρτης με πισίνα η οποία είναι διαθέσιμη προς χρήση μόνο για τους εσωτερικούς πελάτες, ενώ δεν είναι λίγοι οι εξωτερικοί πελάτες που επιλέγουν το συγκεκριμένο χώρο για τη βραδινή τους έξοδο.

8.4.8 Χώρος τράπεζας

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, υπάρχει χώρος στον οποίο από την αρχή του ξενοδοχείου νοικιαζότανε σε τράπεζες. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, ο χώρος αυτός νοικιάζεται από το κεντρικό κατάστημα της τράπεζας Eurobank στη Σπάρτη.

8.4.9 Εξωτερικοί συνεργάτες

Οι εξωτερικοί συνεργάτες του ξενοδοχείου προέρχονται από διάφορους τομείς και κλάδους και η συνεργασία με αυτούς αποσκοπεί στην καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου. Τέτοιοι είναι τα διάφορα τουριστικά γραφεία και tour operators που το ξενοδοχείο συνεργάζεται, προμηθευτές Α΄ υλών και άλλων αναλώσιμων υλικών, τεχνικές επιχειρήσεις (ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί, συντηρητές ανελκυστήρων, συντηρητές μηχανημάτων), το συνεργαζόμενο λογιστικό γραφείο και βέβαια ιδιώτες

επιχειρηματίες οι οποίοι με τη σειρά τους ασχολούνται με τον τουρισμό (εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις που διοργανώνουν εκδρομές στη Λακωνία ή πεζοπορίες/αναρριχήσεις, πανδοχείο σκύλων). Αποτελεί βασικό μέλημα της διοίκησης η πλειονότητα των προμηθευτών και ορισμένων άλλων συνεργατών να εδρεύουν στη Σπάρτη κυρίως για λόγους στήριξης της τοπικής κοινωνίας, αλλά και για λόγους γρήγορης αντιμετώπισης προβλημάτων ή βλαβών που μπορεί να προκύψουν στη καθημερινότητα του ξενοδοχείου.

8.4.10 Υπηρεσίες και Παροχές

Το ξενοδοχείο Μενελάιον για να κάνει καλύτερη τη διαμονή των πελατών του προσφέρει ορισμένες υπηρεσίες και παροχές οι οποίες καταγράφονται στον πίνακα 8.1 που ακολουθεί:

Πίνακας 8.1: Υπηρεσίες και Παροχές ξενοδοχείου

Υπηρεσίες	Παροχές
Υποδοχή ανοικτή 24 ώρες	Κοινόχρηστοι υπολογιστές και δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο
Γρήγορη αναχώρηση	Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων
Δυνατότητα late check-out	Δορυφορική τηλεόραση σε κάθε δωμάτιο
Φύλαξη αποσκευών	Καφέ – Bar – Εστιατόριο
Μεταφορά αποσκευών	Πισίνα
Room Service 24 ώρες	Βιβλιοθήκη και ημερήσιος τύπος
Πλύσιμο και σιδέρωμα ρούχων με επιπλέον χρέωση	Κοινόχρηστες τουαλέτες
Καθημερινή καθαριότητα δωματίων	Επιτρέπονται τα κατοικίδια
Σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο	Θερμομονωτικά κουφώματα
Αφύπνιση πελατών	Μαγνητικές ηλεκτρικές κλειδαριές
Υπηρεσία παροχής πρωινού νωρίς το πρωί	Ψυγείο mini bar
Ενημέρωση πελατών	Πιστολάκι μαλλιών σε κάθε δωμάτιο
Επιτραπέζια παιχνίδια	Επιλογή μαξιλαριών
Μεταφορά από και προς αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό με επιπλέον χρέωση	Αυτόνομη ρύθμιση θερμοκρασίας σε κάθε δωμάτιο

	Σαμπουάν, αφρόλουτρο, πετσέτες μπάνιου και πισίνας
	Παροχή φαγητού ή πρωινού σε ειδικές συσκευασίες, εφόσον ζητηθεί
	Προσθήκη παιδικού κρεβατιού

Πηγή: <https://menelaion.gr/services-amenities/hotel-directory/> &
<https://www.booking.com/hotel/gr/menelaion.el.html>

8.5 Συμπέρασμα

Όπως φαίνεται από τις προηγούμενες ενότητες που αναλύθηκαν, το Μενελάιον αποτελεί ένα ξενοδοχείο (city hotel) που για τα δεδομένα της Σπάρτης είναι πρωτοποριακό με αρκετές παροχές και υπηρεσίες κάποιες από τις οποίες δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές του. Κατέχει αρκετά τμήματα, τα οποία βοηθούν στο σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών αναβαθμίζοντας την εμπειρία των πελατών του. Τέλος, θετικό στοιχείο για το υπό μελέτη ξενοδοχείο κρίνεται η ύπαρξη τράπεζας της οποίας η ενοικίαση χώρου συμβάλλει θετικά στις οικονομικές καταστάσεις του ξενοδοχείου.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Οικονομάκη, Α. 2023, Η ΣΠΑΡΤΗ (ΜΟΥ), Εκδόσεις Αργοναυτής.

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. <https://www.booking.com/hotel/gr/menelaion.el.html>
2. <https://menelaion.gr/services-amenities/hotel-directory/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

9.1 Εισαγωγή

Στις παρακάτω ενότητες θα γίνει μια λεπτομερής καταγραφή του γενικευμένου, του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς επίσης και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Για το γενικευμένο περιβάλλον θα χρησιμοποιηθεί η PEST ανάλυση, ενώ για το άμεσο περιβάλλον οι 5 δυνάμεις του Porter. Παράλληλα θα παρουσιαστούν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης κατατάσσοντάς τες σε στρατηγικές ομάδες. Τέλος, με τη βοήθεια της SWOT ανάλυσης θα μελετηθεί και το εσωτερικό περιβάλλον αυτής.

9.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγονται το γενικευμένο και το άμεσο περιβάλλον που επιδρούν στην επιχείρηση.

9.2.1 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST Ανάλυση)

Πολιτικό Περιβάλλον (Political):

- Το πολιτικό περιβάλλον της χώρας κρίνεται ασφαλές, καθώς η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωζώνης, δίνοντας την ευκαιρία σε επιχειρηματίες και Ομίλους να επενδύουν στη χώρα.
- Η Ελλάδα είναι μέλος του χώρου Σένγκεν, που σημαίνει ότι η χώρα μας είναι μπορεί να υποδεχθεί πολίτες χωρών άλλων μελών του χώρου χωρίς να υποβάλλονται σε συνοριακούς ελέγχους. Αυτό είναι σημαντικό, αφού οι Ευρωπαίοι πολίτες πραγματοποιούν περίπου 1,25 δις. ταξίδια εντός του χώρου Σένγκεν, γεγονός που ωφελεί τον τουρισμό (<https://www.consilium.europa.eu/el/policies/schengen-area/>)
- Η εμπόλεμη κατάσταση στην Ουκρανία έχει επιφέρει κυρώσεις στη Ρωσική Ομοσπονδία μειώνοντας τις τουριστικές εισροές από τη Ρωσία, η οποία αποτελεί μία σημαντική τουριστική αγορά της Ελλάδας (Stochasis, 2022)
- Ύπαρξη νόμων και διατάξεων που καθορίζουν τον κανονισμό σχέσεων ξενοδόχων πελατών, τις επιδοτήσεις και ενισχύσεις, τα εργασιακά θέματα όπως οι συλλογικές συμβάσεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων, το ΦΠΑ καθώς επίσης και το ειδικό τέλος ανθεκτικότητας στην περιβαλλοντική κρίση, των κτηριακών

εγκαταστάσεων και της κατάταξης των ξενοδοχείων, καθώς επίσης και των κανόνων ασφαλείας και της τήρησης των μέτρων υγιεινής (ΞΕΕ, 2023).

Οικονομικό Περιβάλλον:

Η γενικότερη αύξηση του πληθωρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο επιδρά στη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Το ποσοστό του πληθωρισμού για τη χώρα μας το Δεκέμβριο του 2023 άγγιξε το 3,7% ενώ ο μέσος όρος στην Ευρωζώνη ήταν 2,9% και 3,4% ο μέσος όρος στη Ευρωπαϊκή Ένωση (ECB, 2024). Για τα ξενοδοχεία η αύξηση του Δείκτη Τιμών Καταναλωτών άγγιξε το 6,4% τον Ιανουάριο του 2024 σε σύγκριση με τον Ιανουάριο του 2023. Οι κεντρικοί τραπεζίτες προκειμένου να ελέγξουν την αύξηση του πληθωρισμού σε μια αποδεκτή τιμή γύρω στο 2% το χρόνο, αυξάνουν τα επιτόκια κάνοντας έτσι την τιμή του χρήματος πιο ακριβή. Επιπλέον στην Ευρωζώνη επικρατεί υψηλό κόστος στις τιμές της ενέργειας λόγω και του πολέμου στην Ουκρανία επιδρώντας σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Όλα αυτά σε συνδυασμό και με το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των Ελλήνων (19.550 €) όπως παρουσιάστηκε από τον καθηγητή Νικόλαο Φίλιππα στο κανάλι της Ναυτεμπορικής στις 18/01/2024, το οποίο αντιστοιχεί σε 68 Μονάδες Αγοραστικής Δύναμης (ΜΑΔ⁴) το τρίτο χαμηλότερο στη Ευρωπαϊκή Ένωση για το 2022 (euro2day, 2023), δημιουργούν ένα αποτρεπτικό περιβάλλον στους Έλληνες για τουρισμό σε σύγκριση με πολλές άλλες ευρωπαϊκές ή άλλες χώρες.

Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον:

Οι κοινωνικοπολιτιστικές αξίες, ιδανικά και χαρακτηριστικά που διέπουν τον σημερινό τουρίστα αναλύθηκαν στην ενότητα 5.6. Στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η γήρανση του ευρωπαϊκού και κατ' επέκταση ελληνικού πληθυσμού (CNN Greece, 2023), φέρνει νέες ευκαιρίες σε προσέλκυση της τρίτης ηλικίας τουριστικά, ωστόσο δυσκολεύει την εύρεση ξενοδοχειακού προσωπικού. Στην Ελλάδα πιο συγκεκριμένα, η εύρεση προσωπικού για στελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων κρίνεται δύσκολη. Το 2023 οι κενές θέσεις εργασίας μόνο στα ξενοδοχειακά καταλύματα άγγιξαν τις 60.000, ενώ από στοιχεία πρωτοβάθμιων σωματείων που κάνουν διαδικασίες επαναπρόσληψης, δείχνουν 37% μείωση στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για καλοκαιρινή εργασία (σεζόν) σύμφωνα με τον πρόεδρο της Ομοσπονδίας Επισιτισμού Τουρισμού (euro2day, 2024)

⁴ Η ΜΑΔ είναι μια μονάδα μέτρησης χρήματος που εξαλείφει τις διαφορές στα επίπεδα τιμών μεταξύ των χωρών, επιτρέποντας την ουσιαστική σύγκριση μεταξύ τους. Ως σημείο αναφοράς ορίζεται ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο οποίος ισούται με 100.

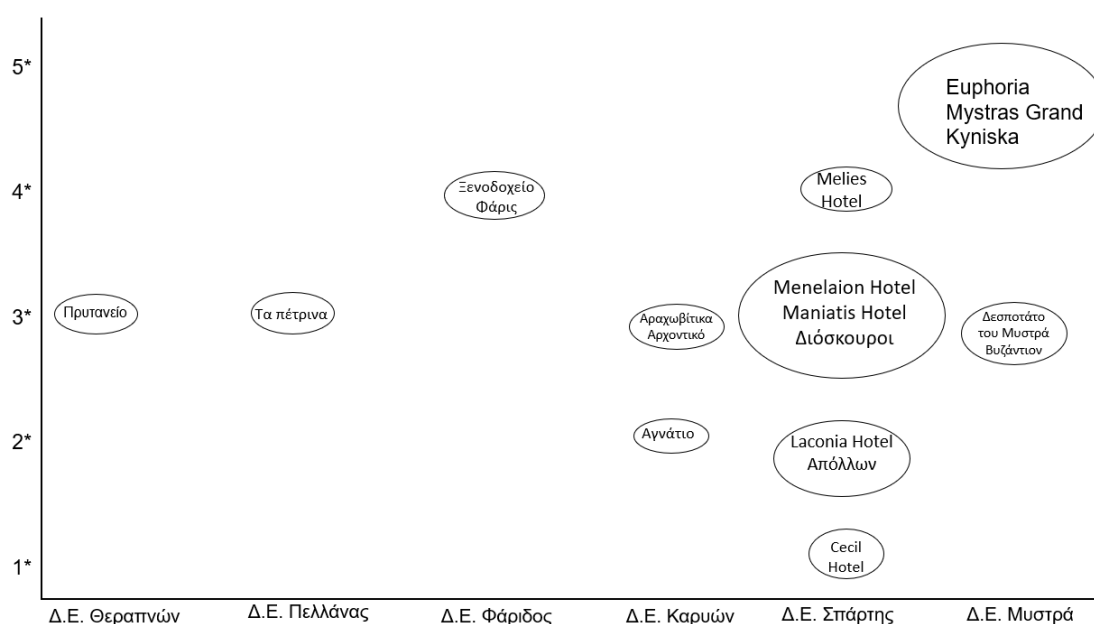
Τεχνολογικό Περιβάλλον:

Το τεχνολογικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι αρκετά ανεπτυγμένο. Πλέον όλες οι επιχειρήσεις και στον τουρισμό, χρησιμοποιούν διάφορα συστήματα PMS (Property Management System), που τα βοηθάνε στην αποδοτικότερη λειτουργία τους (κρατήσεις, διαχείριση δωματίων, παραγγελιοληψίες, λογιστικά, κ.α.).

Επιπλέον, η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια επενδύει στη βελτίωση των υποδομών της (λιμάνια, αεροδρόμια, αυτοκινητόδρομους), στο επίπεδο υπηρεσιών επικοινωνίας και internet, καθώς και στην προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους με σκοπό την θετική επιρροή και προσέλκυση τουριστών (Stochasis, 2022).

9.2.2 Στρατηγικές ομάδες

Προκειμένου να αποτυπωθούν οι στρατηγικές ομάδες του ξενοδοχειακού κλάδου της Σπάρτης, θα γίνει επιλογή δύο μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν τις στρατηγικές που ακολουθούν τα ξενοδοχεία του δήμου Σπάρτης. Κάθε στρατηγική ομάδα λοιπόν αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις οι οποίες τείνουν και να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς και κοινούς στόχους. Επομένως οι δυο καταλληλότερες μεταβλητές που μπορούν να επιλεγθούν είναι τα αστέρια των ξενοδοχείων και η δημοτική ενότητα που αυτά βρίσκονται, υπό την έννοια πως τα ξενοδοχεία της Σπάρτης θεωρούνται city hotels, ενώ τα υπόλοιπα όχι. Παρακάτω παραθέτετε το διάγραμμα 9.1:



Διάγραμμα 9.1: Στρατηγικές ομάδες ξενοδοχειακού κλάδου δήμου Σπάρτης

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 9.1, ο ξενοδοχειακός κλάδος της Σπάρτης αποτελείται από 11 στρατηγικές ομάδες. Βασικοί ανταγωνιστές για το ξενοδοχείο Μενελάιον, αποτελούν τα ξενοδοχεία Μανιάτης και Διόσκουροι καθώς βρίσκονται εντός της πόλης της Σπάρτης και είναι ίδιας κατηγορίας. Το ξενοδοχείο Μελιές δεν θεωρείται ανταγωνιστής διότι δεν βρίσκεται εντός του αστικού κύκλου της πόλης της Σπάρτης (δεν είναι city hotel), αλλά και λόγω αστεριών.

9.2.3 Ανάλυση Porter στη στρατηγική ομάδα του Μενελάιον

Η ανάλυση της στρατηγικής ομάδας ενδιαφέροντος, δηλαδή εκείνης που ανήκει το υπό μελέτη ξενοδοχείο, θα γίνει με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, όπου στο τέλος θα γίνει και αποτίμηση της ελκυστικότητας της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας. Πιο αναλυτικά:

Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων: Η είσοδος στον ξενοδοχειακό κλάδο γενικότερα, απαιτεί υψηλά κεφάλαια εισόδου. Σε συνέχεια αυτού, το γεγονός ότι η χωροταξική δόμηση της πόλης της Σπάρτης, δεν επιτρέπει την ανέγερση ενός νέου ξενοδοχείου, μειώνει τις επιλογές επίδοξων επιχειρηματιών να επενδύσουν για τη δημιουργία νέων ξενοδοχείων με αποτέλεσμα αν κάποιος επιθυμεί να επενδύσει να πρέπει να στραφεί στη περιοχή του Μυστρά που αποτελεί εξίσου σημαντικό προορισμό εντός του δήμου, κάτι το οποίο όμως συνεπάγεται με αύξηση στα κεφάλαια εισόδου ή σε πιο άγνωστες περιοχές που δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες στις υποδομές τους. Επομένως, η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στη στρατηγική ομάδα ενδιαφέροντος κρίνεται ως χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Τα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας που αναλύεται, θεωρούνται ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως άλλωστε όλα τα ξενοδοχεία του δήμου. Τα ξενοδοχεία Μενελάιον, Μανιάτης και Διόσκουροι έχουν μικρό αριθμό κλινών στο σύνολό τους ενώ απευθύνονται σε μεγάλο όγκο επισκεπτών, ενώ τόσο ανά κατηγορία αστεριών, όσο και για τα τρία συγκεκριμένα τα οποία είναι τριών αστέρων, η προσφερόμενη παροχή υπηρεσιών των ξενοδοχείων δεν διαφοροποιείται και πολύ. Συνυπολογίζοντας μάλιστα και τις απαιτήσεις που έχουν οι σημερινοί επισκέπτες αυξάνει τη δύναμη των αγοραστών, ωθώντας τα ξενοδοχεία να κρατάνε χαμηλά τις τιμές τους, με σκοπό να προσελκύουν τους αγοραστές-επισκέπτες. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κρίνεται ως υψηλή για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα (Βαρελάς, 2021).

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές του τουριστικού κλάδου, είναι πολλοί και διαφόρων ειδικοτήτων που απαιτούνται για τα ξενοδοχεία (πχ. τρόφιμα, επίπλωση, Α' ύλες, τεχνολογίες κ.α.). Με τη σειρά τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ψάχνουν συνεχώς την καλύτερη σχέση ποιότητας και τιμής όπως είναι λογικό. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των προμηθευτών είναι δεδομένα μεγάλος, αφού οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δήμου μπορούν να συνεργαστούν με προμηθευτές όχι μόνο από τη Λακωνία, αλλά και από άλλες περιοχές, μιας και έχουν εναλλακτικές επιλογές. Επομένως η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών στον υπό μελέτη ξενοδοχειακό κλάδο κρίνεται ως χαμηλή (Βαρελάς, 2021)

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Ως υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται τα διαμερίσματα βραχυχρόνιας μίσθωσης (Airbnb), τα οποία ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες με αυτές των ξενοδοχείων. Στη Σπάρτη ο αριθμός των διαμερισμάτων Airbnb είναι μικρός, καθώς στην προ Covid εποχή είχαν αποτυπωθεί 114 ενεργά διαμερίσματα, αριθμός μικρός ώστε να μπορέσει να θέσει ανώτατο όριο στη τιμή που θέτουν τα ξενοδοχεία. Επομένως, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα κρίνεται χαμηλή (Βαρελάς, 2021).

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Ο μικρός αριθμός υφιστάμενων ανταγωνιστών που υπάρχουν στη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε (3 ξενοδοχεία τριών αστεριών) σε συνδυασμό με το μέγεθος αυτών (μικρομεσαίες επιχειρήσεις), αλλά και με το γεγονός ότι το προϊόν δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένο είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που υπάρχουν στους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Επίσης, την τελευταία δεκαετία δεν έχουν προστεθεί νέες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα οι υπάρχουσες μονάδες να έχουν εξασφαλίσει σχεδόν σταθερά μερίδια αγοράς χωρίς μεγάλες μεταβολές. Σε όλα τα υπόλοιπα θα πρέπει να προστεθούν και τα εμπόδια εξόδου, τα οποία θεωρούνται σχετικά υψηλά καθώς οι μονάδες αποτελούν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία και επειδή η Σπάρτη δεν αποτελεί επενδυτικό σημείο ώστε να γίνουν εύκολα αγοραπωλησίες τέτοιων μονάδων, αλλά και γιατί τα τρία αυτά ξενοδοχεία είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχουν και συναισθηματικοί παράγοντες που επηρεάζουν στην απόφαση εξόδου από τον κλάδο. Επομένως, η ένταση ανταγωνισμού στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα θεωρείται μέτρια.

Συμπέρασμα: Με βάση τα παραπάνω η στρατηγική ομάδα ενδιαφέροντος θεωρείται ελκυστική. Κρίνεται ωστόσο απαραίτητο, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να συνεργαστούν ώστε να μεγαλώσουν την τουριστική κίνηση του προορισμού,

προσελκύοντας νέες αγορές, κάτι όμως που εν συνεχεία θα επιφέρει αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους προκειμένου να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

9.2.4 Εμπόδια κινητικότητας

Τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers) κρίνονται υψηλά, καθώς για να μεταβεί κάποιο ξενοδοχείο από τα Laconia Hotel και Απόλλων στη στρατηγική ομάδα που είναι το υπό εξέταση ξενοδοχείο απαιτούνται υψηλά κεφάλαια εισόδου για την ανακαίνιση των ξενοδοχείων αυτών, προκειμένου να ανταγωνιστούν τα υπάρχοντα. Επιπλέον η επί σειρά ετών παρουσία των τριών ξενοδοχείων τριών αστέρων έχει δημιουργήσει ισχυρές πελατειακές βάσεις γι' αυτά, τόσο σε repeaters πελάτες λόγω brand name, όσο και σε τουριστικά γραφεία και tour operators με τους οποίους συνεργάζονται τα ήδη υπάρχοντα (κανάλια διανομής).

9.3 Βασικός ανταγωνιστής και ανάλυση

Όπως αναφέρθηκε οι βασικοί ανταγωνιστές του ξενοδοχείου Μενελάιον αποτελούν τα ξενοδοχεία Μανιάτης και Διόσκουροι. Ωστόσο, στην υφιστάμενη στρατηγική ομάδα, τόσο για το ξενοδοχείο Μενελάιον όσο και για το ξενοδοχείο Μανιάτης, αναγνωρίζουν ως κύριο ανταγωνιστή το ένα το άλλο. Τα δύο αυτά ξενοδοχεία βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους σε απόσταση, ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, ανταγωνίζονται σχεδόν στις ίδιες αγορές (γκρουπ, μεμονωμένους πελάτες και πελάτες από εταιρείες). Παράλληλα, ο ανταγωνισμός τους αυξάνεται καθώς τα δύο αυτά ξενοδοχεία διαθέτουν τα δύο από τα τρία εστιατόρια εντός της πόλης, στοχεύοντας στην συγκεκριμένη αγορά της εστίασης.

Το ξενοδοχείο Μανιάτης είναι οικογενειακή επιχείρηση που εδρεύει στην Κων. Παλαιολόγου, από το 1974. Είναι ξενοδοχείο 3 αστεριών και 150 κλινών. Διαθέτει επίσης εστιατόριο και bar.

Η ανάλυση του ξενοδοχείου Μανιάτης θα βασιστεί σε 4 πυλώνες που καθορίζουν τους μελλοντικούς σκοπούς, την παρούσα στρατηγική του, σε υποθέσεις που αφορούν τον κλάδο αλλά και τον ανταγωνιστή και τέλος στις ικανότητες του (δυνατά και αδύνατα σημεία), όπως τα ορίζουν οι Hint, Ireland και Hoskisson (Γεωργόπουλος, Ν. 2013) και παρουσιάζονται στον πίνακα 9.2. Πιο αναλυτικά:

Μελλοντικοί Σκοποί:

- Οι στόχοι των δύο ξενοδοχείων είναι παρόμοιοι καθώς και οι δύο επιθυμούν αύξηση του μεριδίου αγοράς τόσο των πελατών διαμονής, όσο και των πελατών εστίασης.
- Είναι δεδομένο πως και οι δύο ανταγωνιστές θα δώσουν έμφαση στο μέλλον σε νέες αγορές που θα προκύψουν με την τουριστική ανάπτυξη του δήμου Σπάρτης. Ενώ ταυτόχρονα η εξέλιξη της τεχνολογίας θα απασχολήσει με την επιτακτική ανάγκη για χρήση νέων τεχνολογιών οι οποίες θα βοηθούν στην λειτουργία των ξενοδοχείων και θα έχουν μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Τέλος θα δοθεί έμφαση σε νέες συνεργασίες με tour operators και τουριστικά γραφεία καθώς και σε νέα κανάλια διανομής.

Παρούσα στρατηγική του ξενοδοχείου Μανιάτης:

- Επιχειρησιακή στρατηγική: Εφάρμοσε το 2022 στρατηγική ανάπτυξης ανακαινίζοντας το εστιατόριό του και τον εξωτερικό του χώρο με νέα τραπεζοκαθίσματα.
- Επιχειρηματική στρατηγική: Η δυναμικότητα των 150 κλινών το βοηθάει να εφαρμόζει ηγεσία κόστους, με μεγάλο εύρος στις τιμές των υπηρεσιών του (δωμάτια).
- Λειτουργική στρατηγική: Αναπτυγμένο δίκτυο στα social media και στα κανάλια διανομής.

Υποθέσεις:

- Η Ελλάδα ως μία χώρα που είναι τουριστικά ανεπτυγμένη προσελκύει εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο.
- Μελλοντική τουριστική ανάπτυξη δήμου Σπάρτης.
- Το ξενοδοχείο Μανιάτης δεν λειτουργεί κάτω από κάποιο καθεστώς status quo, το οποίο να του δυσχεραίνει μελλοντικές του κινήσεις.

Ικανότητες ανταγωνιστή:

Το ξενοδοχείο Μανιάτης αποτελεί ένα αξιόλογο ξενοδοχείο για την πόλη της Σπάρτης. Τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι με διαφορά το μεγαλύτερο ξενοδοχείο σε κλίνες στην πόλη. Η διοίκησή του προχώρησε πρόσφατα σε ανακαίνιση του χώρου του εστιατορίου, καθώς και στη δημιουργία social media, τομέας στον οποίο μέχρι πρότινος η συγκεκριμένη επιχείρηση υστερούσε και μέσα από τα οποία προωθούν έντονα το κομμάτι της καφεστίασης. Στη συνέχεια στον πίνακα 9.1, αναφέρονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Πίνακας 9.1: Δυνατά και Αδύνατα σημεία βασικού ανταγωνιστή

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Μεγάλη χωρητικότητα (150 κλίνες)	Μικρά δωμάτια
Καλή τοποθεσία	Τα δωμάτια χρήζουν ανακαίνισης
Καλή φήμη και πελατεία	Συχνές αλλαγές στο προσωπικό
Καλό πρωινό και εστιατόριο	Αδύναμο HR

9.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν η δομή, η κουλτούρα και πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης Μενελάιον, όπου στο τέλος θα γίνει η καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών.

9.4.1 Δομή

Η δομή που είναι οργανωμένο το ξενοδοχείο Μενελάιον, ουσιαστικά και λόγω του μεγέθους της επιχείρησης είναι απλή, δηλαδή οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους τρεις ιδιοκτήτες, οι οποίοι στη συνέχεια παρακολουθούν τις δραστηριότητες. Αρνητικό στοιχείο στη διοίκηση του Μενελάιον είναι οι διαφορετικές απόψεις και σε πολλές φορές οι διαφωνίες των ιδιοκτητών σε λειτουργικά και οργανωτικά θέματα που αφορούν το ξενοδοχείο, καθυστερώντας σε ορισμένες περιπτώσεις να παρθούν οι απαιτούμενες αποφάσεις.

9.4.2 Κουλτούρα

Η κουλτούρα του ξενοδοχείου διαμορφώνεται μέσα από το ταπεραμέντο των ιδιοκτητών, καθώς και μέσα από τις αξίες, προσδοκίες και πιστεύω που διέπουν την ίδια τη διοίκηση. Οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου, έχουν υπέρμετρη ευαισθησία σε θέματα που αφορούν τον άνθρωπο (πελάτη – εργαζόμενο), το περιβάλλον και τα ζώα. Εστιάζουν, στη φιλική και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα από την όσο το δυνατόν καλύτερη και σχολαστική εξυπηρέτηση του πελάτη, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν συνεχώς το προσωπικό να γνωρίζει και να χτίζει διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, ώστε να τους κάνει να νιώθουν ότι βρίσκονται σε ένα οικείο περιβάλλον, συνδέοντας το ξενοδοχείο με τα πρόσωπα των εργαζομένων.

Έτσι πολύ βασικό στοιχείο στις προσλήψεις νέων εργαζομένων, δεν αποτελεί πάντα η εμπειρία όσο η διάθεση για εργασία, ο βαθμός ομαδικότητας του κάθε ατόμου, αλλά και της θέλησης για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη μέσα από τις δομές του ξενοδοχείου. Δίνεται μεγάλη βάση στη συμπεριφορά του προσωπικού, όχι μόνο απέναντι στους πελάτες, αλλά και στους συναδέλφους τους. Παράλληλα επιζητούν την ενεργό και καινοτόμο δράση των υπαλλήλων για να φέρουν σε πέρας τις καθημερινές εργασίες τους και συνεχώς τους προτρέπουν για ανάληψη ευθυνών.

Επιπλέον, προκειμένου η επιχείρηση να δείχνει την κοινωνική και περιβαλλοντική της ευαισθησία, πέρα από τις κτηριακές και τεχνολογικές πράσινες μορφές που έχει εισαγάγει, προτρέπει τους εργαζόμενους να πράττουν κατά τη βάρδιά τους ενέργειες ανακύκλωσης των διαφόρων υλικών, στη σωστή και μη αλόγιστη χρήση ρεύματος και νερού και στην περιποίηση αδέσποτων ζώων της περιοχής δίνοντάς τους τροφή.

9.4.3 Πόροι

Οι πόροι που το ξενοδοχείο Μενελάιον χρησιμοποιεί και κατέχει για την επίτευξη των στόχων του είναι φυσικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί. Πιο αναλυτικά:

Φυσικοί πόροι: Στους φυσικούς πόρους κατατάσσονται οι κτηριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής καθώς και τα αποθέματα των πρώτων υλών.

Το κτήριο όπως ήδη έχει αναφερθεί, αποτελεί από άποψη αρχιτεκτονικής πολύ δυνατό σημείο λόγω της ιδιαίτερης αρχιτεκτονικής του και βέβαια η πρόσβαση σε αυτό κρίνεται πολύ εύκολη λόγω της τοποθεσίας του, ενώ για την κάλυψη των αναγκών αποθήκευσης επίπλων και στέγασης προσωπικού η οικογένεια διαθέτει αρχοντικό σπίτι πίσω από το κεντρικό κτήριο του ξενοδοχείου.

Στον μηχανολογικό εξοπλισμό χρησιμοποιούνται νέα μηχανήματα που υποστηρίζουν τις λειτουργίες και δράσεις του προσωπικού για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών που έχει το κάθε τμήμα, όπως επίσης και μοντέρνα έπιπλα.

Στα συστήματα διανομής όπου γίνεται η άμεση ή η έμμεση πώληση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου δεν διαφαίνεται κάποια δύναμη. Άμεσα η διάθεση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου δηλαδή χωρίς παρέμβαση στην πώληση μέσω τρίτου

φορέα, το Μενελάιον διαθέτει σύγχρονο site και τηλεφωνικό κέντρο το οποίο πληροφορεί τους τρόπους για την απ' ευθείας κράτηση σε αυτό. Στα άμεσα κανάλια διανομής, κατατάσσονται τα διάφορα συνεργαζόμενα τουριστικά γραφεία και tour operators καθώς και τα διάφορα Online Travel Agencies (πχ. booking, agoda), όπου βέβαια σε διαμεσολαβητές εισπράττουν ποσοστό επί της τελικής τιμής αγοράς. Αξίζει να αναφερθεί, ότι η διοίκηση προσπαθεί και επιθυμεί να έχει μακροχρόνια συνεργασία με τουριστικά γραφεία και tour operators, ενώ πάντα προσδοκά σε νέες συνεργασίες.

Στη διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών και αναλώσιμων υλικών υπάρχει οργανωμένο σύστημα με το οποίο οι εργαζόμενοι είναι πλήρως εξοικειωμένοι, ώστε να ελέγχει όλα τα αποθέματα προμηθειών και να επιμελείται παραγγελιών όταν αγγίζει τη γραμμή ασφαλείας που έχει τεθεί από τη διεύθυνση.

Τεχνολογικοί πόροι: Η διεύθυνση του ξενοδοχείου έχει προχωρήσει κατά τα έτη και κυρίως με τη μεγάλη ανακαίνιση του 2009 σε εισαγωγή νέας τεχνολογίας που βοηθά τόσο στην καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου, όσο και στη πιο πράσινη κατανάλωση ενέργειας. Πιο αναλυτικά:

Πράσινες μορφές τεχνολογίας:

Ανελκυστήρες: 3 ανελκυστήρες (2 ανελκυστήρες ατόμων και 1 μικρός μεταφοράς εμπορευμάτων και τροφίμων). Και οι 3 ανελκυστήρες είναι inverter, το οποίο συνεπάγεται με μειωμένη κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, καλύτερη και πιο ασφαλή χρήση και επίτευξη γρήγορων ταχυτήτων για την μεταφορά των πελατών ή του προσωπικού. Κόστος Επένδυσης 80.000€

Ηλιακό σύστημα: Το συγκεκριμένο ηλιακό σύστημα είναι υψηλής απόδοσης θερμοκρασιών. Παράγει ζεστό νερό για χρήση μπάνιου. Αποτελείται από 38 καθρέπτες, και 2 boiler 4000 lt, για αποθήκευση νερού με ειδικό σύστημα σερπαντίνας για την αποφυγή δημιουργίας αλάτων, ώστε να έχει έτσι το ξενοδοχείο καλύτερη απόδοση στο ζεστό νερό. Η χρήση του νερού γίνεται από κυκλοφορητή inverter και από ένα σύστημα της Siemens υπεύθυνο για την απαιτούμενη κατανάλωση στη κάθε μπαταρία του λουτρού (πχ. Να τροφοδοτεί το ξενοδοχείο ζεστό νερό χρήσης από 35 – 38 C σε κάθε λουτρό). Κόστος Επένδυσης: 130.000 €.

Αντλίες θερμότητας και μονάδες Fan Coil: Το 2021 η διεύθυνση του ξενοδοχείου αποφάσισε να εγκαταστήσει αντλίες θερμότητας για την παραγωγή ζεστού νερού βοηθώντας έτσι το ηλιακό σύστημα όταν δεν υπάρχει ηλιοφάνεια, ή όταν υπάρχει υπερκατανάλωση στο δίκτυο (κυρίως τους χειμερινούς μήνες και πιο πιθανόν τις πρωινές ώρες). Οι μονάδες Fan Coil είναι εσωτερικές κλιματιστικές μονάδες

θέρμανσης και ψύξης για τη καλύτερη διατήρηση της θερμοκρασίας στους χώρους. Η λειτουργία τους βασίζεται στην κυκλοφορία του αέρα, ενώ το μέσο θέρμανσης και της ψύξης τους είναι το νερό. Κόστος συνολικής επένδυσης 220.000€

Smart home: Αποτελούν έξυπνα συστήματα της εταιρείας SALUS όπου μπορεί η διεύθυνση και η ρεσεπτιον του ξενοδοχείου, να διαχειριστούν, αλλά και να ελέγξουν τη λειτουργία των κλιματιστικών όλων των δωματίων και κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου επεμβαίνοντας ξεχωριστά σε κάθε δωμάτιο και κάθε χώρο αυτού, αποτρέποντας υπερκαταναλώσεις ρεύματος από τους πελάτες.

Φωτισμός: Όλο το ξενοδοχείο είναι εξοπλισμένο με λαμπτήρες τεχνολογίας led 4-6 watt κατανάλωσης, όπου επιτυγχάνεται έτσι η πιο οικονομική κατανάλωση ρεύματος. Ενώ επίσης, στα κοινόχρηστα μπάνια και σε εκείνα των δωματίων υπάρχουν φωτοκύτταρα τα οποία ανάβουν και σβήνουν με την ύπαρξη κίνησης από τους πελάτες, πετυχαίνοντας έτσι για την καλύτερη εξοικονόμηση ρεύματος.

Κουφώματα: Τα κουφώματα του ξενοδοχείου είναι φτιαγμένα από το υλικό PVC με θερμοδιακοπή. Πιο συγκεκριμένα είναι ένα σύστημα με κενό αέρος, το οποίο δεν επιτρέπει την ανταλλαγή θερμοκρασίας του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Υαλοπίνακες: Είναι τριπλά τζάμια που αποτρέπουν την ηχορύπανση και την απώλεια θερμοκρασίας των δωματίων.

Κλειδαριές δωματίων: Οι κλειδαριές των δωματίων, έχουν τη τεχνολογία της CISA με καρτοδέκτη, ώστε να ανοίγει και να κλείνει αυτόματα το φως του δωματίου κατά την είσοδο ή έξοδο του πελάτη από το δωμάτιο, αποφεύγοντας σπατάλες ρεύματος.

Άλλες τεχνολογίες:

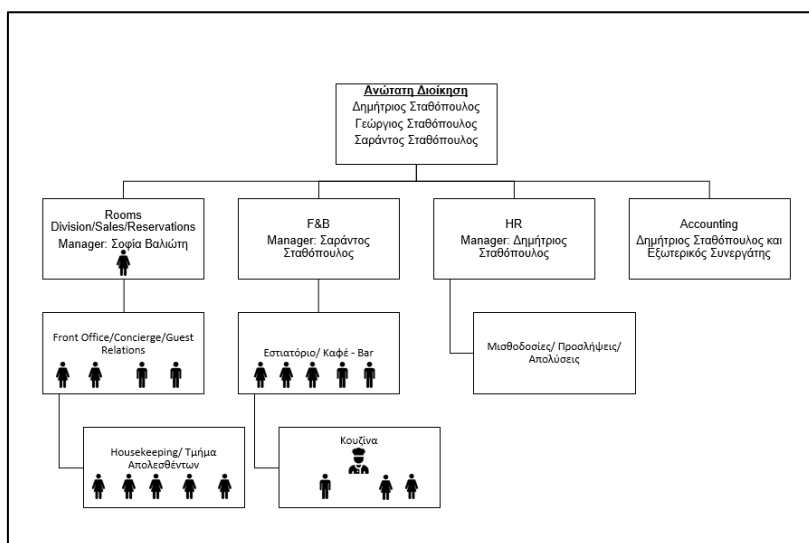
Γεννήτρια παροχής ρεύματος: Η συγκεκριμένη γεννήτρια είναι 250 KVA και καλύπτει 2 παροχές ρεύματος νούμερο 6 και 4 σύμφωνα με τα πρότυπα της ΔΕΗ, εξασφαλίζοντας στο ξενοδοχείο ηλεκτρικό ρεύμα σε τυχόν διακοπές ρεύματος.

Σύστημα πυρόσβεσης: Το σύστημα πυρόσβεσης που υπάρχει στο ξενοδοχείο είναι εγκαταστημένο σε όλους τους χώρους και δωμάτια του.

PMS: Από το 2021 η διοίκηση του ξενοδοχείου προχώρησε σε αναβάθμιση του συστήματος PMS, εγκαθιστώντας το ολοκληρωμένο λογισμικό πρόγραμμα διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της PROTEL.

Ανθρώπινοι πόροι: Οι ανθρώπινοι πόροι του ξενοδοχείου διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, το διοικητικό προσωπικό και το εξειδικευμένο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι

του ξενοδοχείου, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της διοίκησης. Στο διάγραμμα 9.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται το πλήθος των εργαζομένων σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου:



Διάγραμμα 9.2: Ανθρώπινο δυναμικό ανά τμήμα του ξενοδοχείου

Πηγή: Διοίκηση ξενοδοχείου Μενελάιον

Τη δεδομένη χρονική στιγμή το ξενοδοχείο Μενελάιον απασχολεί 19 υπαλλήλους, ο αριθμός των οποίων είθισται να αυξάνεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω αυξημένης κίνησης, κυρίως στο τμήμα του εστιατορίου-bar. Η διεύθυνση του τμήματος Rooms Division υπάγεται στην κ. Σοφία Βαλιώτη πολύπειρο διοικητικό στέλεχος, με πάνω από 25 χρόνια εργασίας στο τουριστικό κλάδο. Στο Front Office του ξενοδοχείου οι τέσσερις υπάλληλοι είναι άριστοι γνώστες της αγγλικής και υπολογιστών, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως δύο εξ' αυτών έχουν τουριστικές σπουδές πράγμα δύσκολο για τα δεδομένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Σπάρτη. Τη διεύθυνση της κουζίνας έχει έμπειρος chef ο οποίος στελεχώνεται από έναν Β' μάγειρα με εμπειρίες από καλοκαιρινές σεζόν και δύο γυναίκες για τον καθαρισμό των σκευών. Ενώ στα τμήματα της οροφοκομείας και του εστιατορίου – bar οι εργαζόμενοι/ες, είναι άτομα που γνωρίζουν τις απαιτήσεις και προσπαθούν για το καλύτερο. Τα παραπάνω αποτυπώνονται και στην υψηλή βαθμολογία για το προσωπικό που έχει το ξενοδοχείο με βαθμό 9,4 στη booking.com, ο οποίος αποτελεί τον υψηλότερο από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της πόλης και τρίτο μεγαλύτερο από όλα τα ξενοδοχεία του δήμου.

Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι και η χρηματοοικονομική θέση της εκάστοτε επιχείρησης, αποτελούν σημαντική μεταβλητή για κάθε οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα για το ξενοδοχείο Μενελάιον παρουσιάζονται ορισμένα οικονομικά στοιχεία από την ΚΑΧ στον πίνακα 9.2:

Πίνακας 9.2: ΚΑΧ 2021 - 2023

€ σε χιλιάδες	2021	2022	2023
Έσοδα από Δωμάτια	389,4	604,1	725,5
Εστιατόριο - Μπαρ	31,1	54,5	92,5
Πωλήσεις	420,5	658,6	818,0
Έσοδα από Ενοίκια & Λοιπά Έσοδα	97,2	97,1	90,8
Σύνολο Εσόδων	517,7	755,7	908,8
Έξοδα και Αγορές	(247,1)	(529,5)	(575,1)
Προδαρμογές	(9,4)	56,9	(84,9)
ΕΒΙΤΔΑ	261,2	283,1	248,8

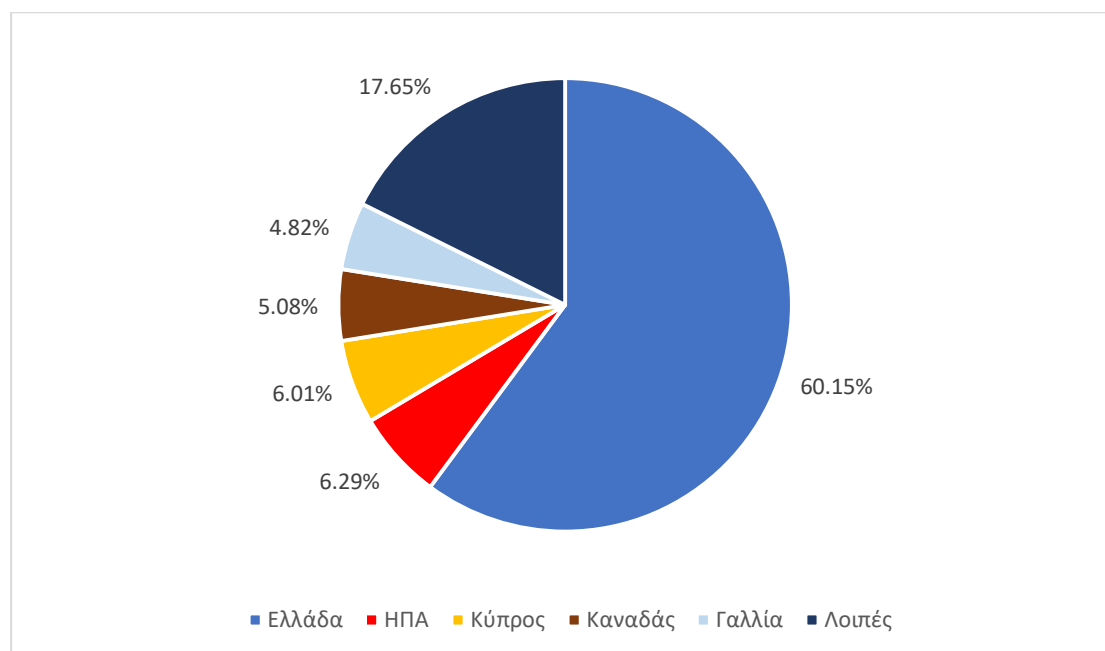
Πηγή: Λογιστήριο ξενοδοχείου Μενελάιον, 2024

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 9.2 οι πωλήσεις του ξενοδοχείου έχουν αυξηθεί κατά πολύ από χρονιά σε χρονιά. Οι προσαρμογές αφορούν έξοδα μελετητών και ελεγκτών, έκτακτα έσοδα/έξοδα από φορολογικές προσαυξήσεις και τόκων υπερημερίας και για το αποζημίωση ειδικού σκοπού για το 2021. Η διοίκηση του ξενοδοχείου προχώρησε πρόσφατα σε Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου (ΑΜΚ), ύψους 776,3 χιλ. ευρώ τα οποία πήγαν για αποπληρωμή δανείου. Τόσο οι Μακροπρόθεσμες, όσο και οι Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του ξενοδοχείου κρίνονται υψηλού κινδύνου, ωστόσο η διοίκηση προχώρησε σε συμφωνία με τους δανειστές για αποπληρωμή του κεφαλαίου του δανείου και των τόκων αυτού. Η συμφωνία έχει ορίζοντα δεκαετίας και γι' αυτό το σκοπό έχει συνταχθεί ειδικό business plan από την εταιρεία Deloitte, όπου προβλέπονται οι ετήσιες δόσεις της επιχείρησης καθώς και η διαγραφή μέρους του χρέους στο τέλος της δεκαετίας προκειμένου το πρόγραμμα να είναι βιώσιμο. Επομένως, η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης κρίνεται τη δεδομένη χρονική περίοδο ως ευάλωτη.

9.4.4 Επιδόσεις ξενοδοχείου (2022 – 2023)

Τα κύρια έσοδα του ξενοδοχείου προέρχονται από την πώληση δωματίων. Οι πέντε κυριότερες αγορές του ξενοδοχείου φαίνονται στο διάγραμμα 9.3, ενώ την δεκάδα σημαντικών αγορών του ξενοδοχείου αποτελούν οι αγορές από Ισπανία,

Γερμανία, Αυστραλία, Βέλγιο και Αυστρία. Επιπλέον για τα έτη 2022 και 2023 οι αφίξεις πελατών έφτασαν τις 9.327 και 10.740 αντίστοιχα ως μεμονωμένα άτομα (Τμήμα Κρατήσεων Μενελαίων, 2024).



Διάγραμμα 9.3: Βασικές αγορές ξενοδοχείου Μενελαίων

Πηγή: Τμήμα Κρατήσεων Μενελαίων, 2024

Εξίσου σημαντικό είναι να δούμε και τα στοιχεία πληρότητας και εσόδων από δωμάτια του ξενοδοχείου που κατέγραψε αναλυτικά και να αποτυπωθούν οι μεταβολές που συνέβησαν για τα έτη 2022 και 2023. Η σημαντική αύξηση των εσόδων από τα δωμάτια οφείλεται στην αύξηση της πληρότητας του ξενοδοχείου καθώς και στην αύξηση της τιμής των δωματίων. Πιο συγκεκριμένα η μέση τιμή λιανικής από 65,10 € το 2022, ανήλθε στα 74,40 το 2023, ενώ η μέση τιμή σε tour operators από 62,00 € ανήλθε στα 70,60 € το 2023 (Λογιστήριο ξενοδοχείου Μενελαίων, 2024). Τα στοιχεία που αφορούν την μηνιαία και συνολική πληρότητα για κάθε έτος, καθώς και τα συνολικά⁵ έσοδα από δωμάτια περιγράφονται στον πίνακα 9.3:

Πίνακας 9.3: Πληρότητα και Συνολικά έσοδα δωματίων για την περίοδο 2022 - 2023

Μήνες	2022 πληρότητα	2023 πληρότητα	Δ(%) πληρότητας 2022-2023	Έσοδα (€) από δωμάτια 2022	Έσοδα (€) από δωμάτια 2023	Διαφορά εσόδων 2022- 2023

⁵ Στα συνολικά έσοδα από τα δωμάτια, συμπεριλαμβάνονται το πρωινό, room service και άλλες επί πληρωμή υπηρεσίες

Ιαν.	21,76%	26,21%	5,01%	25.428,62	31.120,93	5.692,31
Φεβ.	35,41%	39,14%	4,56%	34.008,14	40.488,58	6.480,44
Μαρ.	48,46%	51,08%	2,62%	52.251,37	60.756,58	8.505,21
Απρ.	63,12%	63,26%	0,14%	68.425,11	90.441,62	22.016,51
Μάιος	63,14%	72,18%	9,04%	70.014,37	100.725,91	30.711,54
Ιούνιος	66,24%	66,39%	0,15%	75.654,47	87.702,80	12.048,33
Ιούλιος	63,35%	59,88%	3,47%	77.861,01	92.459,35	14.598,34
Αυγ.	77,76%	76,81%	0,95%	94.799,75	123.048,13	28.248,38
Σεπ.	67,80%	78,26%	10,46%	80.629,89	110.033,56	29.403,67
Οκτ.	68,81%	74,73%	5,92%	77.634,90	99.557,01	21.922,11
Νοεμ.	61,28%	57,01%	4,27%	70.881,83	81.552,12	10.670,29
Δεκ.	21,07%	33,87%	12,80%	26.087,65	57.810,54	31.722,89
Σύνολο	54,91%	58,30%	3,39%	753.677,11	975.697,13	222.020,02

Πηγή: Λογιστήριο ξενοδοχείου Μενελάιον, 2024

Ο πίνακας 9.3, καταδεικνύει την ύπαρξη εποχικότητας που υπάρχει στο ξενοδοχείο, η οποία συμπίπτει εν μέρη και με την εποχικότητα του δήμου Σπάρτης (διάγραμμα 7.3). Έτσι πιο συγκεκριμένα, οι μήνες με υψηλή ζήτηση για το ξενοδοχείο είναι η περίοδος Απριλίου μέχρι και Οκτώβρη.

9.4.5 Προσέγγιση στην εύρεση του μεριδίου αγοράς

Βάση του πίνακα 7.6, αλλά και των πληροφοριών από το τμήμα κρατήσεων του ξενοδοχείου, μπορούμε προσεγγιστικά να υπολογίσουμε το μερίδιο αγοράς που κατέχει το ξενοδοχείο Μενελάιον. Πιο αναλυτικά οι αφίξεις το 2022 στα ξενοδοχειακά καταλύματα του δήμου έφτασαν τις 83.478 ως μεμονωμένους πελάτες (ΕΛΣΤΑΤ, 2023), την ίδια στιγμή που για το ξενοδοχείο για το ίδιο έτος άγγιξαν τις 9.327. Καταλήγουμε λοιπόν, πως το ποσοστό που κατείχε το ξενοδοχείο ήταν 11,12%.

Για το έτος 2023 αν και τα επίσημα στοιχεία δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμα από την ΕΛΣΤΑΤ για τις αφίξεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα του δήμου Σπάρτης, μπορούμε προσεγγιστικά να υπολογίσουμε το μερίδιο αγοράς που κατέχει το Μενελάιον. Πιο συγκεκριμένα το δελτίο τύπου που εξέδωσε η ΕΛΣΤΑΤ αναφέρει για αύξηση 13,3% στο σύνολο της χώρας, για τις αφίξεις της περιόδου Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου του 2023 (ΕΛΣΤΑΤ, 2023). Επομένως η αφίξεις στο δήμο Σπάρτης κατά προσέγγιση σύμφωνα με αυτή την παραδοχή, αγγίζουν τις 94.580. Το ξενοδοχείο από

τη μεριά του κατέγραψε 10.740 αφίξεις το 2023, γεγονός που καταδεικνύει πως το μερίδιο αγοράς του βρίσκεται περίπου στο 11,36%.

Αν συνυπολογίσουμε πως τα ξενοδοχεία του δήμου Σπάρτης, είναι 19 τότε αντιλαμβανόμαστε πως το μερίδιο αγοράς που κατέχει το ξενοδοχείο Μενελάιον κρίνεται ως υψηλό. Αυτό αποδεικνύεται, λαμβάνοντας υπόψη τα επίσημα στοιχεία του 2022 από την ΕΛΣΤΑΤ, όπου οι 83.478 πελάτες αντιστοιχούν σε 4.394 για κάθε ξενοδοχείο, δηλαδή 5,26%. Καταλήγουμε λοιπόν πως το ξενοδοχείο Μενελάιον είναι ένα από τα δυνατά ξενοδοχεία της αγοράς μιας και κατέχει σταθερά για 2 συναπτά έτη (2022 – 2023) ποσοστό άνω από 11%.

9.4.6 SWOT Ανάλυση

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ξενοδοχείου, καθώς και οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό του περιβάλλον. Στον πίνακα 9.4, παρουσιάζεται η SWOT ανάλυση για το Μενελάιον.

Πίνακας 9.4: SWOT ανάλυση

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Τοποθεσία στο κέντρο της Σπάρτης με εύκολη πρόσβαση • Αρχιτεκτονική του κτηρίου • Κτηριακές Εγκαταστάσεις και Τεχνολογία • Φήμη (Brand name) • Σταθερή Πελατειακή βάση • Διαχρονικές συνεργασίες με τουριστικά γραφεία και tour operators • Μερίδιο Αγοράς • Εργασιακό κλίμα/Κουλτούρα/HR • Προσωπικό με εμπειρία και ευγενική εξυπηρέτηση • Καλό πρωινό και εστιατόριο • Μηδενικές οφειλές σε εμπορικές υποχρεώσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός κλινών (80 κλίνες) • Η διοίκηση η οποία αποτελείται από τα τρία αδέρφια, τα οποία πολλές φορές δεν συμφωνούν σε ένα κοινό στρατηγικό σχέδιο, δημιουργώντας έτσι καθυστερήσεις και καθημερινά λειτουργικά προβλήματα τα οποία αργούν να αντιμετωπιστούν • Μη επαγγελματικά Social Media • Χαμηλή Ρευστότητα • Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

<ul style="list-style-type: none"> • Δωμάτια ειδικά διαμορφωμένα για ΑΜΕΑ και κατοικίδια ευπρόσδεκτα 	
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ανοδικές τάσεις της Σπάρτης ως προορισμός • Brand name της Σπάρτης και Μυστρά • Κινήσεις του δήμου για τουριστική ανάπτυξη • Δημογραφικές αλλαγές στους επισκέπτες (πχ. Τρίτη ηλικία η οποία επιμηκύνει την τουριστική περίοδο) • Επικείμενη επαναλειτουργία αεροδρομίου Σπάρτης • Προοπτική ανέγερσης νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Σπάρτης • Συνεχής τεχνολογική εξέλιξη στο ξενοδοχειακό κλάδο 	<ul style="list-style-type: none"> • Έκτακτα γεγονότα (Covid-19, πληθωρισμός, ενεργειακή κρίση, πόλεμος στην Ουκρανία) • Εξάρτηση από συγκεκριμένες μέχρι τώρα αγορές για τη Σπάρτη (κυρίως πολιτιστικούς τουρίστες) • Ανταγωνισμός από υποκατάστατα (πχ. Airbnb) • Κρατήσεις μέσω OTA's τα οποία εισπράττουν προμήθειες για την πώληση των δωματίων • Φορολογικές επιβαρύνσεις όπως ο φόρος διαμονής και το τέλος ανθεκτικότητας • Αδυναμία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού • Ανταγωνιστικοί προορισμοί

9.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τη δεδομένη χρονική στιγμή και παρότι το Μενελάιον έχει αρκετές δυνάμεις που αναφέρθηκαν στον πίνακα 9.4, το ξενοδοχείο δεν έχει κάποιο εμφανές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Γενικά, οι παροχές και οι υπηρεσίες που δίνονται από τα ξενοδοχεία εντός της πόλης δεν διαφοροποιούνται και πολύ.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου δεν έχει αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις που έχει και το σημείο υπεροχής το οποίο για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι οι κτηριακές του εγκαταστάσεις (πχ ευρύχωρα δωμάτια για city hotel, ΑΜΕΑ δωμάτια πισίνα, νέες τεχνολογίες στο κτήριο,) το καλό εργασιακό κλίμα και το ευγενικό προσωπικό, τα οποία θα μπορούσαν να επιφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλο λοιπόν, που το προσωπικό είναι έμπειρο και ευγενικό την τελευταία τριετία δεν έχει

πραγματοποιηθεί κάποια εκ νέου επανεκπαίδευση, ώστε να το εξοπλίσει με νέες γνώσεις και παραστάσεις για να μπορεί να ανταπεξέλθει ακόμα καλύτερα, προσφέροντας ξεκάθαρο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Βαρελάς, Σ. 2021, “Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ για τον τουρισμό του Δήμου Σπάρτης”.
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
3. Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Stochasis, 2022, “Κλαδικές στοχεύσεις, Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”.

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. ΕΛΣΤΑΤ, 2024, “Αφίξεις και διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ και στα συλλογικά καταλύματα σύντομης διαμονής (ενοικιαζόμενα δωμάτια), https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_ln=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=513777&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el
2. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου (πλην κάμπινγκ και καταλυμάτων σύντομης διαμονής), κατά Περιφερειακή Ενότητα και Δήμο”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2022>
3. Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. 2024, “Τι είναι ο πληθωρισμός;”, https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.el.html
4. Ευρωπαϊκό συμβούλιο. Συμβούλιο της ευρωπαϊκής Ένωσης, 2024, “Τι είναι ο χώρος Σένγκεν;”, <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/schengen-area/>
5. ΞΕΕ, 2023, <https://www.grhotels.gr/>
6. Euro2day, “Στον βυθό το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα”, <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2181840/ston-vytho-to-kata-kefalhn-aep-sthn-ellada.html>
7. Euro2day. 2024, “Τουρισμός: Κενές θέσεις ένα μήνα πριν από τη νέα σεζόν”, <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2230037/toyrismos-kenes-theseis-ena-mhna-prin-apo-th-nea-s.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν διάφορες στρατηγικές, που η διοίκηση του ξενοδοχείου Μενελάιον θα πρέπει να λάβει υπόψη και να εφαρμόσει προκειμένου να συνεχίσει τα επόμενα χρόνια, ενώ θα γίνει προσέγγιση για την υλοποίηση στρατηγικής μέσα από προγράμματα προϋπολογισμούς και διαδικασίες.

10.2 Όραμα

Η σημερινή διοίκηση του ξενοδοχείου Μενελάιον οφείλει να συνεχίσει να εμπνέεται από τον ιδρυτή του Δημήτριο Σταθόπουλο, του οποίου η ιδέα ήταν η δημιουργία ενός κτηρίου κόσμημα για την πόλη, δίνοντας εργασία στους Λάκωνες. Έτσι λοιπόν σήμερα, 90 χρόνια σχεδόν μετά από τη δημιουργία του ξενοδοχείου, όραμα για την τωρινή διοίκηση πρέπει να αποτελεί *η συνεχής εξέλιξη και ανάπτυξη του ξενοδοχείου μέσα από την προσφορά εργασίας σε κατοίκους της περιοχής, αλλά και δράσεων που θα βοηθούν την τοπική κοινωνία.*

10.3 Πρόταση αποστολής

Η προσέλκυση όλων των τύπων τουριστών που επισκέπτονται τη Σπάρτη, μέσα από την υψηλού επιπέδου και ευγενικής φιλοξενίας παροχής υπηρεσιών, που θα κάνει τους επισκέπτες να συνδυάζουν τη Σπάρτη με το ξενοδοχείο Μενελάιον.

10.4 Σκοποί – Στόχοι

Οι στόχοι και οι σκοποί σε συνδυασμό με την αποστολή, θα βοηθήσουν τόσο την ίδια τη διοίκηση όσο και τους εργαζόμενους να εστιάσουν και να καταβάλουν τα μέγιστα, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και σκοποί που θέτονται παρακάτω. Σαν βασικότεροι σκοποί για την επιχείρηση προτείνονται οι εξής:

1. Διατήρηση της πλήρους ιδιοκτησίας από την οικογένεια Σταθόπουλου του ξενοδοχείου στο τέλος της δεκαετίας
2. Αποπληρωμή του 100% των Βραχυπρόθεσμων και Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης στο τέλος της δεκαετίας

3. Κατοχή του 12% του μεριδίου αγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο της Σπάρτης σε βάθος πενταετίας
4. Σταθερή ετήσια αύξηση του ποσοστού πληρότητας του ξενοδοχείου κατά 1%
5. Αύξηση των πωλήσεων του ξενοδοχείου κατά 16,14% μέχρι το 2027

Ως στόχοι για την επιχείρηση μπορούν να οριστούν οι εξής:

1. Γενικότερη αύξηση της μέσης τιμής των δωματίων σε πελάτες λιανικής και tour operators
2. Συνέχιση της συνεργασίας με την τράπεζα Eurobank στην ενοικίαση του ήδη υπάρχοντα χώρου
3. Αύξηση της μέσης διάρκειας παραμονής των πελατών του ξενοδοχείου
4. Αύξηση των συνεργασιών με tour operators, τουριστικών γραφείων και εταιρικών πελατών
5. Διατήρηση της υψηλότερης βαθμολογίας στη booking.com από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία εντός Σπάρτης
6. Αύξηση της πελατειακής βάσης στον τομέα της καφεστίασης
7. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών
8. Αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης

10.5 Εναλλακτικές στρατηγικές

Παρακάτω θα προταθούν και θα αναλυθούν διάφορες επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες στη διοίκηση του ξενοδοχείου Μενελάιον ώστε να επιλέξει και να εφαρμόσει. Στην επιλογή αυτών, λαμβάνονται υπόψη η οικονομική θέση της επιχείρησης τη δεδομένη χρονική στιγμή, το μερίδιο αγοράς της, καθώς και οι άλλοι πόροι που διαθέτει. Πιο αναλυτικά, θα αναλυθούν κάθε στρατηγική η οποία φαίνεται να ταιριάζει για την επιχείρηση βάσει της παραπάνω ανάλυσης που έχει πραγματοποιηθεί.

10.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Με τις στρατηγικές ανάπτυξης η διοίκηση του ξενοδοχείου θα επιδιώξει την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης.

Εσωτερική ανάπτυξη: Με αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης η επιχείρηση θα επιχειρήσει να αναπτύξει τις πωλήσεις της και το ανθρώπινο δυναμικό της, μεγιστοποιώντας το μέγεθός της και την προσφερόμενη αξία της.

Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής αποτελούν, η περαιτέρω εξειδίκευση στο τομέα της φιλοξενίας όπως η καλύτερη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, η είσοδος σε νέες αγορές και η χρήση νέων τεχνολογιών στο τομέα του τουρισμού, καθώς και η μεγέθυνση της φήμης του ξενοδοχείου, τα οποία μπορούν να επιφέρουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το Μενελάιον. Επιπλέον, η διοίκηση θα αποκτήσει πιο εμπειριστατωμένη άποψη για τις ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ τέλος θα βοηθήσει και όλους τους stake-holders να αντιληφθούν την αποστολή του ξενοδοχείου. (Γεωργόπουλος, 2013).

Στα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής συγκαταλέγονται η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων, η ολική επένδυση των πόρων σε μία μόνο δραστηριότητα (ξενοδοχείο) μεγαλώνοντας έτσι το ρίσκο αποτυχίας της επένδυσης αν ο κλάδος δεν έχει θετική πορεία, καθώς και η μη ύπαρξη κινήτρων για τη συγκεκριμένη διοίκηση η οποία ήδη μετράει 30 χρόνια ενασχόλησης με το ξενοδοχείο (Γεωργόπουλος, 2013).

Διαποίκιση: Με τη συγκεκριμένη στρατηγική ανοίγονται προοπτικές για τη διοίκηση, σε δραστηριότητες που είναι συσχετισμένες με τον κλάδο που δραστηριοποιείται τώρα η επιχείρηση, ή σε διαφορετικούς κλάδους (ασυσχέτιστη διαποίκιση). Συσχετισμένοι κλάδοι με τον ξενοδοχειακό μπορούν να θεωρηθούν ο κλάδος της κτηματομεσιτικής (real estate), των ενοικιαζόμενων δωματίων, της εστίασης (catering), καθώς και της ενοικίασης αυτοκινήτων ή της μεταφοράς τουριστών (transfers).

Πλεονεκτήματα που απορρέουν από την επιλογή αυτής της στρατηγικής θεωρούνται, η είσοδος σε νέες αγορές ειδικά όταν ο κλάδος θεωρείται ώριμος ή δεν υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης αυτού. Επιπλέον, σε συσχετισμένους κλάδους η χρήση παρόμοιας τεχνολογίας, καναλιών διανομής, marketing και του ευρύτερου know-how επιφέρουν την εύκολη προσαρμογή και μετάβαση στο νέο κλάδο ο οποίος υποβοηθά τον πρώτο προσδίδοντάς του παραπάνω αξία στην υπηρεσία ή το προϊόν. Παράλληλα με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής μπορεί να επέλθει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, ενώ τέλος με την επέκταση του χαρτοφυλακίου που θα κατέχει η επιχείρηση μειώνεται η ο κίνδυνος οικονομικής καταστροφής, σε περίπτωση που κάποια από τις επιχειρηματικές μονάδες αποτύχει επενδυτικά.

Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η διοίκηση του ξενοδοχείου Μενελάιον δεν διαθέτει τους χρηματοοικονομικούς πόρους για να εμπλακεί σε κάποιον ασυσχέτιστο κλάδο. Μία τέτοια καλή περίπτωση αποτελεί η παραγωγή γεωργικών προϊόντων όπως ελιές, λάδι και πορτοκάλια ακολουθώντας την αντίστοιχη επιχειρηματική δραστηριότητα που ανέπτυξε το Costa Navarino στην περιοχή της Μεσσηνίας το οποίο το βοήθησε

σημαντικά να αναπτύξει την ταυτότητα και την συνολική αξία της τουριστικής επένδυσής του.

10.5.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Τη δεδομένη χρονική στιγμή και σε πλήρη ισχύ ως προς την εφαρμογή της συμφωνίας με τους δανειστές για το υπό εξέταση ξενοδοχείο, κρίνεται η στρατηγική της παύσης/συνέχισης με προσοχή. Η συγκεκριμένη στρατηγική προσφέρει το χρόνο στην επιχείρηση να προετοιμαστεί για να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής και ταιριάζει σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως είναι η υπό εξέταση επιχείρηση. Ταυτόχρονα όμως, αυτή η στρατηγική κρύβει κινδύνους καθώς η εφαρμογή της είναι μόνο για βραχυπρόθεσμες περιόδους (2-3 έτη) και όχι παραπάνω (Wheelen, T. Hunger, D, 2015).

10.5.3 Στρατηγική περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής που θα προταθούν στη συνέχεια, αναγράφονται ως έσχατη λύση αν οποιαδήποτε άλλη στρατηγική που ακολουθήσει η διοίκηση δεν επιφέρει επιτυχία.

Στρατηγική Ρευστοποίησης: Σε περίπτωση λοιπόν, που δεν τηρηθεί η αποπληρωμή του δανείου από τους ιδιοκτήτες προς την εκκαθαριστική εταιρεία έχει ήδη προβλεφθεί η βίαιη ρευστοποίηση της περιουσίας της εταιρείας. Επιπλέον αν οι συνθήκες περιβάλλοντος αρχίσουν να δυσχεραίνουν την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης, τότε η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική ρευστοποίησης. Σε αυτή τη περίπτωση το ξενοδοχείο Μενελάιον θα πωληθεί σε νέο/ους επενδυτή/ες. Ποσοστό επί της συνολικής αξίας πώλησης του ακινήτου στο οποίο στεγάζεται το ξενοδοχείο θα πάει για την αποπληρωμή των υποχρεώσεων. Θετικό σε περίπτωση ρευστοποίησης της επιχείρησης είναι ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου θα αποπληρώσει τις υποχρεώσεις. Σε αυτό το σημείο, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει την πραγματικότητα, αγνοώντας συναισθηματισμούς και να αποχωρήσει από τον συγκεκριμένο κλάδο.

Στρατηγική εξαγοράς: Αποτελεί μια στρατηγική την οποία η διοίκηση του ξενοδοχείου οφείλει να εξετάσει. Βρίσκοντας το κατάλληλο επενδυτικό σχήμα, η διοίκηση του ξενοδοχείου θα προχωρήσει σε πώληση μεριδίου της εταιρείας. Έτσι, θα εισπραχθούν πολύτιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι οι οποίοι θα διανεμηθούν σωστά, τόσο για την αποπληρωμή χρεών της παρούσας διοίκησης, όσο και για ανάπτυξη της επιχείρησης

(πχ. ανακαίνιση χώρων του ξενοδοχείου). Σε αυτή την περίπτωση, κρίνεται αναγκαίο από την τωρινή διοίκηση με τον ενδιαφερόμενο επενδυτή να αποτιμηθεί σωστά η αξία του ξενοδοχείου για ενδεχόμενη πώληση σημαντικού μεριδίου της επιχείρησης, πως θα διαμορφωθεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς και τις στρατηγικές ανάπτυξης που θα ακολουθήσει η νέα διοίκηση.

10.5.4 Πρόταση

Λαμβάνοντας ως δεδομένο πως η στρατηγική της ρευστοποίησης αποτελεί την έσχατη λύση για τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου Μενελάιον, αλλά και του πίνακα 4.1, προτείνεται αρχικώς η τωρινή διοίκηση να ακολουθήσει τη στρατηγική παύσης/συνέχισης με προσοχή. Σύμφωνα και με το business plan το οποίο έχει συμφωνηθεί, τα δύο πρώτα χρόνια των οποίων οι δόσεις προς την εταιρεία εκκαθάρισης είναι πιο χαμηλές, η τωρινή διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει την εξέλιξη της πορείας των επιδόσεων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια να στραφεί σε κατάλληλη γι' αυτή στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής.

Επιπροσθέτως και με το δεδομένο της χαμηλής ρευστότητας της επιχείρησης, η τωρινή διοίκηση εφόσον επιθυμεί να συνεχίσει να δραστηριοποιείται μέσω του ακινήτου της στον τουρισμό, θα πρέπει να ψάξει για νέους επενδυτές που θα θέλουν μέσω εξαγοράς μεριδίου της επιχείρησης, να ασκήσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στο ξενοδοχειακό κλάδο. Η χρηματοοικονομική αύξηση της επιχείρησης, θα βοηθήσει τη διοίκηση να στραφεί σε στρατηγικές ανάπτυξης.

10.6 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Σε ό,τι αφορά τις στρατηγικές σε επιχειρηματικό οι οποίες μπορούν να δώσουν το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, λαμβάνονται υπόψη η ανταγωνιστική θέση του ξενοδοχείου και οι δυνάμεις του και η ελκυστικότητα της αγοράς. Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται οι παρακάτω επιχειρηματικές στρατηγικές:

Ηγεσία Κόστους: Μια τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική επιτυγχάνει να έχει το χαμηλότερο κόστος και έτσι να μπορεί να διαθέσει το τουριστικό της προϊόν σε χαμηλή τιμή, επικρατώντας του ανταγωνισμού. Απαιτεί υψηλό τεχνολογικό εξοπλισμό, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές α' ύλες, μειωμένο κόστος σε έρευνα και ανάπτυξη, διαφημίσεις και πωλήσεις. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής έχουν ήδη αναλυθεί στην ενότητα 4.3.1. Στη

περίπτωση του ξενοδοχείου Μενελάιον η συγκεκριμένη στρατηγική δεν είναι εφικτή να εφαρμοστεί. Μπορεί η διοίκηση να έχει επενδύσει σε πράσινες και νέες τεχνολογίες που μειώνουν ορισμένα λειτουργικά κόστη και βοηθούν στην καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου, ωστόσο η περιορισμένη δυναμικότητα του ξενοδοχείου (48 δωμάτια) σε σχέση με τον βασικό του ανταγωνιστή δεν επιτρέπει στη διοίκηση να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική, όπως κάνει το ξενοδοχείο Μανιάτης (80 δωμάτια).

Διαφοροποίηση: Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής προσφέρει την παροχή υψηλών υπηρεσιών, που αναγνωρίζονται από τους πελάτες. Η στρατηγική της διαφοροποίησης, ουσιαστικά αποτελεί και τη στρατηγική που προσπαθεί να εφαρμόζει η τωρινή διοίκηση από το 2010 και με την ανακαίνιση του ξενοδοχείου έως και σήμερα, χωρίς όμως να προκύπτει από κάπου ότι την πράττει κατά συνείδηση. Σε συνδυασμό με τις δυνάμεις που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 9.4, αλλά και της προτεινόμενης αποστολής για το ξενοδοχείο Μενελάιον, η στρατηγική της διαφοροποίησης, η οποία ήδη ακολουθείται, φαίνεται να ταιριάζει πιο πολύ σε σχέση με εκείνη της ηγεσίας κόστους για την υπό εξέταση επιχείρηση. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής έχουν αναλυθεί στην ενότητα 4.3.2. Πιο αναλυτικά, από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν είναι η πίστη των πελατών στο brand του ξενοδοχείου, αγνοώντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ανταγωνιστών ή επίδοξων νεοεισερχόμενων στο κλάδο, αλλά και υποκατάστατων σε σχέση με το ξενοδοχείο. Επιπλέον η προστιθέμενη αξία στις παροχές και υπηρεσίες, επιφέρουν υψηλότερα έσοδα τα οποία απορροφούν τις όποιες πληθωριστικές τάσεις και τις απαιτήσεις των προμηθευτών.

Εστίαση: Η τρίτη και τελευταία επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η συγκεκριμένη στρατηγική, στοχεύει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Πραγματοποιείται είτε με ηγεσία κόστους είτε με διαφοροποίηση. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής αναλύθηκαν στην ενότητα 4.3.3. Το διάγραμμα 9.3 κατέδειξε τις βασικές αγορές του ξενοδοχείου. Σε αυτό συγκαταλέγονται και τα έσοδα από τις συγκεκριμένες αγορές. Για το 2023 το 59,55% των συνολικών εσόδων από τις υπηρεσίες και παροχές του ξενοδοχείου προέρχεται από την ελληνική αγορά, ενώ ακολουθεί η αμερικάνικη με 10,62%. Στην ηλικιακή κατηγορία το μεγαλύτερο μέρος των πελατών του ξενοδοχείου είναι άνω των 45 ετών (Λογιστήριο ξενοδοχείου Μενελάιον, 2024) ⁶. Επομένως, αν η διοίκηση επιθυμεί να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, κύριες αγορές που θα όφειλε να εξετάσει και

⁶ Δεν μπορούμε να έχουμε σαφή στοιχεία, καθώς οι πελάτες των γκρουπ καταγράφονται ως αφιχθέντες ανά χώρα, χωρίς καταγραφή της ηλικίας τους.

να γνωρίζει τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους, θα πρέπει να είναι οι Έλληνες και Αμερικάνοι επισκέπτες της πόλης μεμονωμένοι ή μη και ηλικίας άνω των 45 ετών. Σε περίπτωση επιλογής, της συγκεκριμένης επιχειρηματικής στρατηγικής, η διοίκηση οφείλει να επαναπροσδιορίσει την πρόταση αποστολής, της ενότητας 10.3.

10.6.1 Πολιτικές

Οι πολιτικές που θα εφαρμόσει η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να συμβαδίζουν με την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Προτείνεται για τη διοίκηση να συνεχίσει την ανθρωποκεντρική της εστίαση σε σχέση με τους εργαζόμενους για τη διασφάλιση ενός υγιούς εργασιακού κλίματος στον οργανισμό. Παράλληλα οι εργαζόμενοι να ενεργούν με καλή διάθεση και επαγγελματισμό ώστε να επιτυγχάνονται τα υψηλά στάνταρ για την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, τα οποία θα φέρνουν συνεχώς το ξενοδοχείο πρώτο σε προτίμηση των τουριστών για τη διαμονή εντός της Σπάρτης.

10.7 Πρόταση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με την ανάλυση των επιχειρηματικών στρατηγικών, τη δεδομένη χρονική στιγμή προκρίνεται για την διοίκηση του ξενοδοχείου Μενελάιον, η συνέχιση της εφαρμογής της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Τα δυνατά σημεία των κτηριακών εγκαταστάσεων, του προσωπικού και τέλος του brand name και της φήμης που έχει αποκτήσει το ξενοδοχείο μέσα στις δεκαετίες, σε συνδυασμό με την αποστολή που έχει προταθεί, μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο σε σχέση με του κύριους ανταγωνιστές του. Σύμφωνα με τους Treacy και Wierseman (1995), η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία από τις τρεις διαστάσεις που αφορούν την αξία, πετυχαίνοντας παράλληλα να είναι καλές στις άλλες δύο (Γεωργόπουλος, 2013). Οι διαστάσεις αυτές χωρίζονται στην λειτουργική αριστεία, είτε στην υπεροχή της υπηρεσίας και τέλος στην οικειότητα με τον πελάτη. Με τη στρατηγική της διαφοροποίησης το Μενελάιον θα καταφέρει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στην υπεροχή της υπηρεσίας, όπου σε συνδυασμό με την υψηλή εξυπηρέτηση και ευγένεια του προσωπικού προς τους πελάτες θα επιφέρει την οικειότητα των πελατών με την επιχείρηση, πετυχαίνοντας στο έπακρο την αποστολή του, δηλαδή οι πελάτες να έχουν στη συνείδησή τους τον προορισμό με την επιχείρηση.

10.8 Λειτουργικές στρατηγικές

Υποστηρικτικό ρόλο σε όποια στρατηγική ακολουθήσει η διοίκηση, έχει η λειτουργική στρατηγική. Με τη βοήθεια αυτής, συντονίζονται οι δράσεις κάθε τμήματος, βελτιώνοντας την αποδοτικότητά του. Γενικά η διοίκηση του ξενοδοχείου ασχολείται και έχει ορισμένες γνώσεις και εμπειρία, σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο, ωστόσο κρίνεται απαραίτητο να δοθεί μεγαλύτερη βάση αναπτύσσοντας τμήματα ή επιφορτίζοντας άτομα σε τομείς που αφορούν τη παραγωγή, το marketing, την έρευνα και ανάπτυξη καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Ξενόγλωσση:

1. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

11.1 Εισαγωγή

Εξίσου σημαντικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί και η υλοποίηση στρατηγικής. Η υλοποίηση στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσα από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Στις παρακάτω ενότητες θα προσπαθήσουμε να δώσουμε κάποιες προτάσεις στη διοίκηση που μπορεί να εφαρμόσει προκειμένου η υλοποίηση της στρατηγικής να στεφθεί με επιτυχία.

11.2 Προγράμματα

Μέσα από τα προγράμματα καθορίζονται οι ενέργειες και τα βήματα για την επίτευξη του σχεδίου (Γεωργόπουλος, 2023). Για το ξενοδοχείο Μενελάιον προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή του, ενδυναμώνοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνονται τα εξής προγράμματα:

1. Βελτίωση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων
2. Αναδιαμόρφωση της διοικητικής ιεραρχίας
3. Βελτίωση των προμηθειών και επιπλέον έσοδα
4. Αναζωογόνηση του Marketing και των Πωλήσεων
5. Υπηρεσίες μετά την Πώληση
6. Έρευνα και ανάπτυξη

11.3 Προϋπολογισμοί

Χαρακτηριστικό πολλών προγραμμάτων που προτάθηκαν έχουν το θετικό στοιχείο ότι έχουν μηδενική κοστολόγηση, καθώς τα περισσότερα αφορούν προωθητικές ενέργειες της διοίκησης μέσα από συνεργασίες που ωφελούν τους ενδιαφερόμενους. Επιπροσθέτως στο business plan το οποίο έχει εκπονηθεί, έχει ήδη προβλεφθεί από τη διοίκηση ετήσιες κεφαλαιουχικές δαπάνες ύψους 60.000 € ανά έτος για συντηρήσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού και διάφορες άλλες μικροανακαινίσεις. Ταυτόχρονα έχει προβλεφθεί η σταδιακή αύξηση των τελικών χρηματικών αποθεμάτων ανά έτος, τα οποία έρχονται ως πρόσθετα χρήματα για νέες επενδύσεις και προωθητικές ενέργειες του ξενοδοχείου ή και κάλυψη απρόβλεπτων εξόδων που μπορεί να προκύψουν.

11.4 Διαδικασίες

Μέσα από τις διαδικασίες περιγράφονται λεπτομερώς οι απαιτούμενες ενέργειες για την εκπόνηση των προγραμμάτων (Γεωργόπουλος, 2023). Πιο αναλυτικά:

1. Βελτίωση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων:

- Επιμορφωτικά σεμινάρια ανά τμήμα από εταιρείες και γραφεία τα οποία ειδικεύονται σε θέματα ξενοδοχοϋπαλλήλων και βοηθούν στην εύρεση εργαζομένων για στελέχωση θέσεων.
- Εβδομαδιαία και μηνιαία meetings μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης για διεκπεραίωση ζητημάτων που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών τα οποία θα παρακινούν τους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

2. Αναδιαμόρφωση της διοικητικής ιεραρχίας:

- Η τωρινή διοίκηση να ορίσει υπεύθυνους τομεάρχες (εργαζόμενους) ανά τμήμα. Οι τομεάρχες θα είναι επιφορτισμένοι, με την καθημερινή λειτουργία των τμημάτων και θα αποτελούν το δίαυλο επικοινωνίας της διεύθυνσης με τους εργαζόμενους.

3. Βελτίωση των προμηθειών και επιπλέον έσοδα:

- Συνεργασίες με τοπικούς παραγωγούς που θα επιφέρει εμπλουτισμό του πρωϊνού με λακωνικά προϊόντα, χρήση αναλώσιμων υλικών (πχ. σαμπουάν μπάνιου κ.α.) κίνηση που θα επιφέρει μείωση του κόστους αγοράς τους.
- Δημιουργία σημείου πώλησης και διαφήμισης λακωνικών εμπορευμάτων εντός του χώρου του ξενοδοχείου, με ύπαρξη μικρού ποσοστού προμήθειας επί της τιμής πώλησης προς όφελος του ξενοδοχείου.

4. Αναζωογόνηση του Marketing και των Πωλήσεων:

- Η τωρινή διοίκηση σε συνεργασία με το τμήμα κρατήσεων, οφείλουν να αναζητούν νέες συνεργασίες οι οποίες θα επιφέρουν αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις δωματίων. Για να υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό προσέλκυσης η διοίκηση μπορεί να προσκαλεί φιλοξενώντας τους tour operators επιδεικνύοντας το επίπεδο φιλοξενίας και υπηρεσιών που θα προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες τους.
- Εφαρμογή τιμολογιακών πολιτικών και ανταγωνιστικών πακέτων που σκοπό θα έχουν την προσέλκυση κυρίως πελατών κατά τους μήνες

χαμηλής ζήτησης. Ταυτόχρονα, εφαρμογή πολιτικής προπληρωμής κρατήσεων ιδιαίτερα για γκρουπ την περίοδο Δεκέμβριος – Φεβρουάριος, στην οποία θα υπάρχει έκπτωση επί της συνολικής τιμής σε ποσοστό περίπου 3%. Αυτή η ενέργεια θα διασφαλίζει την πιο ομαλή και οργανωμένη λειτουργία καθώς θα υπάρχει πρόγνωση των μηνών που έπονται.

- Δημιουργία πακέτων για προσέλκυση μικρών συνεδρίων, επαγγελματικών συγκεντρώσεων και άλλων εκδηλώσεων.
- Η διοίκηση να πρωτοστατήσει με δημιουργία κοινοπραξίας μεταξύ των τοπικών ξενοδοχείων και του δήμου, προσελκύνοντας περισσότερους τουρίστες, τουριστικά γραφεία και tour operators.
- Εύρεση επαγγελματία φωτογράφου και γραφείου που θα αναλάβει τη διαχείριση των social media του ξενοδοχείου, που στόχο θα έχουν να επικοινωνούν στους πελάτες μέσα από ευχάριστο και έξυπνο οπτικοακουστικό υλικό την αποστολή του ξενοδοχείου.
- Ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με προβολή κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων του ξενοδοχείου, που στόχο θα έχουν την ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας και ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης ως προς τα κοινωνικό γίνεσθαι της πόλης.
- Εκμετάλλευση των κοινόχρηστων χώρων ειδικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, με δημιουργία εκδηλώσεων και events, προσελκύνοντας την τοπική κοινωνία και τους διαμένοντες.
- Δημιουργία κάρτας club member που θα δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες του ξενοδοχείου να αποκτούν προνόμια σε καταναλώσεις, διαμονή και υπηρεσίες που θα παρέχονται από το ίδιο και από εξωτερικούς συνεργάτες του ξενοδοχείου, αυξάνοντας έτσι την προσφερόμενη αξία που παρέχει το ξενοδοχείο προς αυτούς.

5. Υπηρεσίες μετά την πώληση:

- Αποστολή αυτοματοποιημένων emails στις ημέρες γενεθλίων των πελατών, πετυχαίνοντας την υπενθύμιση του ξενοδοχείου και της παροχής των υπηρεσιών του. Έτσι αναβαθμίζονται οι υπηρεσίες μετά την πώληση και δίνεται περισσότερη αξία στις υπηρεσίες που το ξενοδοχείο προσφέρει.

6. Έρευνα και Ανάπτυξη:

- Συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις και άλλες εκθέσεις που αφορούν εξοπλισμούς και τεχνολογίες που μπορούν να εφαρμοστούν σε ξενοδοχεία
- Ανάπτυξη ενός μεγαλόπνοου σχεδίου με χρήση ιδίων κεφαλαίων και αξιοποίησης προγραμμάτων (πχ. ΕΣΠΑ), το οποίο θα στοχεύει στην αύξηση της δυναμικότητας του ξενοδοχείου, αλλά και της ταυτόχρονης ανάπτυξης της επιχείρησης με την στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης στο τομέα των επιπλωμένων διαμερισμάτων. Σε αυτό προβλέπεται η ολική εκμετάλλευση του ακινήτου της οικογένειας, πίσω από το χώρο του ξενοδοχείου με τη δημιουργία 8 έως 10 διαμερισμάτων ξενοδοχειακού τύπου. Τα διαμερίσματα αυτά, θα λειτουργούν αυτόνομα και σε συνάρτηση με το ξενοδοχείο καλύπτοντας τις ανάγκες αυξημένης ζήτησης.

11.5 Συμπεράσματα

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ, όπως και η διαμόρφωση αυτής. Μη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής μπορεί να θέσει σε πλήρη κίνδυνο μέχρι και αποτυχία το στάδιο της διαμόρφωσης. Έτσι είναι αναγκαίο, από τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου Μενελάιον, αλλά και τους εργαζόμενους, να γνωρίζουν καλά την αποστολή, την κουλτούρα, τους σκοπούς και τους στόχους που επιθυμούν να θέσουν. Οι εργαζόμενοι άλλωστε, όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για το ξενοδοχείο Μενελάιον αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποδοτική υλοποίηση στρατηγικής, επέρχεται μέσα από την σωστή ενοποίηση των πόρων. Τέλος, για την επιτυχή έκβαση της υλοποίησης της στρατηγικής κρίνεται αναγκαία η σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων, οι μη συχνές στρατηγικές αλλαγές, η σωστή επικοινωνία μεταξύ ανώτερης διοίκησης και στελεχών 1^{ης} γραμμής (Γεωργόπουλος, 2013). Μέσα από τα προγράμματα και τις διαδικασίες που περιγράφονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, η τωρινή διοίκηση οφείλει να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας και ύπαρξης καλού κλίματος εντός του οργανισμού, προκειμένου να γίνεται ομαλά η υλοποίηση της στρατηγικής. Τέλος, προτείνεται ο συχνός έλεγχος των διαδικασιών, ώστε η διοίκηση να έχει σαφή εικόνα για τη πορεία της επιχείρησης.

11.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Επίλογος – Συμπεράσματα

Η μεταβλητότητα που συντελείται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη και εφαρμογή στρατηγικού μάντζμεντ. Σήμερα, οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν βασίστηκαν στη τυχαιότητα, αλλά σε επιτυχημένα σχέδια, τα οποία απορρέουν από το στρατηγικό μάντζμεντ. Τα στάδια του στρατηγικού μάντζμεντ αποτελούνται από τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση, ενώ έπεται στη συνέχεια και ο έλεγχος αυτών. Επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάντζμεντ, είναι τα ανώτερα στελέχη, τα οποία σε πρώτη φάση οφείλουν να αναλύσουν τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον που υφίσταται στην επιχείρηση. Το στρατηγικό μάντζμεντ βασίζεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος.

Στη παρούσα διπλωματική εργασία, αναλύθηκαν αρχικά η Σπάρτη ως τουριστικός προορισμός, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση για το ξενοδοχείο Μενελάιον, με σκοπό να αναδειχθεί η σημασία του στρατηγικού μάντζμεντ για έναν προορισμό που βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης, αλλά και μιας επιχείρησης αυτού του μεγέθους.

Μέσα από τις ιδιαιτερότητες, της συγκεκριμένης επιχείρησης αναλύθηκαν τόσο οι επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές τις οποίες η διοίκηση μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει. Ταυτόχρονα, προτάθηκαν στρατηγικές που φαίνονται να ταιριάζουν για την επιχείρηση, προκειμένου το συγκεκριμένο ξενοδοχείο να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού θα έχει επιτύχει να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στις υπηρεσίες του.

Επιπροσθέτως, για την τωρινή διοίκηση κρίνεται αναγκαία η λήψη αποφάσεων και η εφαρμογή στρατηγικών, οι οποίες θα κρίνουν το μέλλον και εν τέλει τη βιωσιμότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι στρατηγικές που προτάθηκαν πέραν όλων των άλλων συμβαδίζουν πλήρως με το business plan, το οποίο οφείλεται να τηρηθεί στο ακέραιο από την μεριά των ιδιοκτητών, προκειμένου να αποπληρωθούν οι υποχρεώσεις του ξενοδοχείου.

Τέλος, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης μιας πραγματικής επιχείρησης δίνεται στους αναγνώστες η πλήρης εικόνα, στο πως το στρατηγικό μάντζμεντ είναι αναγκαίο τη σημερινή εποχή, και πως η έλλειψη αυτού μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενείς καταστάσεις τον εκάστοτε οργανισμό.

Βιβλιογραφία:

Ελληνική

1. Βαρελάς, Σ. 2021, “Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ για τον τουρισμό του Δήμου Σπάρτης”.
2. Βαρελάς, Σ. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
3. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν. 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
5. ΕΛΣΤΑΤ, 2011, Πίνακας Β07. Απογραφή Πληθυσμού 2011. Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα.
6. Ζούνη, Γ. 2022, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
7. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Ακτινογραφία Εισερχόμενου Τουρισμού 2019 – 2022 – Προφίλ Αγορών”.
8. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Η Συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική Οικονομία το 2022”.
9. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “Περιφέρεια Πελοποννήσου: Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2022”.
10. ΙΝΣΕΤΕ, 2023, “ Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει”.
11. Κουμαντάρειος Πινακοθήκη, 2023, “Επισκεψιμότητα 2014 – 2023”.
12. Λαγός, Δ. 2005, “ Τουριστική Οικονομική”, Εκδόσεις Κριτική.
13. Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού, 2023, “ΜΕΕΛ Επισκεψιμότητα 2014 – 2023”.
14. Ν.4582/2018 - Θεματικός τουρισμός – Ειδικές μορφές τουρισμού – Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου στον τομέα του τουρισμού και της τουριστικής εκπαίδευσης – Στήριξη τουριστικής επιχειρηματικότητας και άλλες διατάξεις.
15. Οικονομάκη, Α. 2023, Η ΣΠΑΡΤΗ (ΜΟΥ), Εκδόσεις Αργοναυτής.
16. Πενταφρόνιμου, Κ. 2021, “Το brad Σπάρτη ως εργαλείο μάρκετινγκ για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ – Η πόλη της Σπάρτης”, ΜΠΣ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΕΑΠ.
17. Περίπτερο Τουριστικής Ενημέρωσης Σπάρτης, 2023, Παρουσίαση Απολογιστικών Στοιχείων.
18. Πολέμης, Μ. 2022, Οικονομική για Διοίκηση, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

19. Σιπαράς, Θ. & Τζένος, Χ., 2004, “Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική Εξυπηρέτηση”, Εκδόσεις Interbooks.
20. Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Stochasis, 2022, “Κλαδικές στοχεύσεις, Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”.
- 21.
22. Σφακιανάκης, Μ. 2022, Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
23. Τσαπάκη, Χ. 2011, “Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα και την Ευρώπη”, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.
24. Τσόγκας, Μ. 2023, Συμπεριφορά Τουρίστα και Τάσεις Τουριστικής Ζήτησης, Σημειώσεις Μαθήματος, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

Ξενόγλωσση

1. Albright, K., 2004, “Environmental Scanning: Radar for Success”, The Information Management Journal.
2. Alexander, D. 1985, “Successfully implementing strategic decisions”, Long Range Planning, Vol. 18, No.3, pp.91-7.
3. Ana, M. 2017, “Ecotourism. Agro-tourism ad rural tourism in the European Union”, Cactus Tourism Journal, Vol.15, Issue 2, 2017.
4. Atkinson, H. “Strategy implementation a role for the balanced scorecard?”, School of Service Management, University of Brighton, Eastbourne, UK.
5. Barney, J. 1995, “Looking inside for competitive advantage”, Academy of Management Executive.
6. Beer, M. & Eisenstat, R, 2000, “The silent killers of strategy implementation and learning”, Sloan Management Review, Vol. 41, No. 4., pp.29-40.
7. Cavaco, C., 1995, Rural TourismQ The creation of the new tourist spaces, A. Mononari, & A.M. Williams (eds) European Tourism, pp 125 – 149.
8. Christof, P. Dowling, R. & Volgger, M. 2021, “ Tribes in Tourism Contemporary Perspectives on Special – Interest Tourism, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
9. Department of Economic and Social Affairs, 2008, International Recommendations for Tourism Statistics.
10. Hunger, D. & Wheelen, T. 2011, Essentials of Strategic Management, Pearson 5th edition.
11. Hunt, M. 1972, “Competition in the major home appliance industry 1960-1970”, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

12. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, vol. 3, No. 1.
13. Kaplan, R. & Norton, D. 1996, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, pp.75-85.
14. McGee, J. & Thomas H. 1986, "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160.
15. McKercher, B. Ho, P. Du Cros, H. & So-Ming, B, 2008, "Activities – Bases Segmentation of the Cultural Tourism Market", Journal of Travel & Tourism Marketing, viewed 13 Oct 2008, http://dx.doi.org/10.1300/J073v12n01_02 .
16. Mintzberg, H. 1994, "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, Vol. 72, No.1, pp.107-14.
17. Pearce, J & David, F. 1987, Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management EXECUTIVE, Vol.1, No.2, pp.109-116
18. Porter, M. 1997, Competitive Strategy, Measuring Business Excellence, Vol.1, Issue:2, pp.12-17, <https://doi.org/10.1108/eb025476>.
19. Stoffels, J. 1994, "Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning". Tarrytown, N.Y.: Elsevier Science Inc.
20. Sharpley, R. 2018, "Tourism, Tourists and Society", 5th Edition, NJ: Routledge Taylor & Francis Group.
21. Smith, M. Pinke-Sziva, I. Berezvai, Z. & Golabek, K., 2021, "The changing nature of the cultural tourist: motivations, profiles and experiences of cultural tourists in Budapest", viewed 16 Mar 2021, <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.1898626> .
22. United Nations Conference on International Travel and Tourism, 1963, Recommendations on International Travel and Tourism.
23. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A. & Bamford, C. 2015, Strategic Management and Business Policy, Pearson 14th edition.
24. Williams, H. Williams Jr.,R. & Omar,M. 2007, "Gastro-tourism as destination branding in emerging markets", Int. J. Leisure and tTourism Marketing, Vol.4, no. 1,2014.

Διαδικτυακοί Τόποι

1. ΕΛΣΤΑΤ, 2021, "Αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού-Κατοικιών έτους 2021 που αφορούν στο Μόνιμο Πληθυσμό της Χώρας", https://www.statistics.gr/documents/20181/17286366/APOF_APOT_MON_D_HM_KOIN.pdf/41ae8e6c-5860-b58e-84f7-b64f9bc53ec4.

2. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου (πλην κάμπινγκ και καταλυμάτων σύντομης διαμονής), κατά Περιφερειακή Ενότητα και Δήμο”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2022>.
 3. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου (πλην κάμπινγκ και καταλυμάτων σύντομης διαμονής), κατά Περιφερειακή Ενότητα και Δήμο”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO12/2022>.
 4. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Επισκέπτες Μουσείων κατά Μήνα”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SCI21/>
 5. ΕΛΣΤΑΤ, 2023, “Επισκέπτες Αρχαιολογικών Χώρων κατά Μήνα”, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SCI21/>
 6. Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. 2024, “Τι είναι ο πληθωρισμός;”, https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.el.html
 7. Ευρωπαϊκό συμβούλιο. Συμβούλιο της ευρωπαϊκής Ένωσης, 2024, “Τι είναι ο χώρος Σένγκεν;”, <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/schengen-area/>
 8. Euro2day, “Στον βυθό το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα”, <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2181840/ston-vytho-to-kata-kefalhn-aep-sthn-ellada.html>
 9. Euro2day. 2024, “Τουρισμός: Κενές θέσεις ένα μήνα πριν από τη νέα σεζόν”, <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2230037/toyrismos-kenes-theseis-ena-mhna-prin-apo-th-nea-s.html>
 10. <https://www.booking.com/>
 11. <https://www.booking.com/hotel/gr/menelaion.el.html>
 12. <https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikos-tomeas/isozygio-plhrwmwn/taksidiwtikes-yphresies>
 13. <https://menelaion.gr/services-amenities/hotel-directory/>
 14. <https://realsparta.gr/el-gr/>
 15. <https://www.sportsexelixis.gr>
 16. https://www.tripadvisor.com.gr/Tourism-g189489-Sparta_Sparta_Municipality_Laonia_Region_Peloponnese-Vacations.html
- <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

