



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
M.B.A. TOURISM MANAGEMENT

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Four Seasons Astir Palace Hotel Athens

ΣΤΑΥΡΟΣ ΡΟΥΒΕΛΑΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ
(Επιβλέπων Καθηγητής)

Πειραιάς, 2024

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

M.B.A. TOURISM MANAGEMENT

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 για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «Στρατηγικό μάνατζμεντ τουριστικής επιχείρησης: 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

Ονοματεπώνυμο ΣΤΑΥΡΟΣ ΡΟΥΒΕΛΑΣ
Ημερομηνία 25 ΜΑΡΤΙΟΥ 2025

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	7
2.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	7
2.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	14
3.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	19
4.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	19
4.2 ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	21
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Μελέτη περίπτωσης ‘Στρατηγικό μάνατζμεντ επιχείρησης ASTIR PALACE HOTEL ATHENS’	24
5.1 Προφίλ Επιχείρησης	24
5.2 Δυναμικότητα Επιχείρησης.....	25
5.3 Επιχειρηματική και Επιχειρησιακή Στρατηγική	27
5.3.1 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	27
5.3.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	28
5.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος	29
5.4.1 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	29
5.4.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	32
5.5 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Astir Palace Hotel.....	38
5.6 Στρατηγική τοποθέτηση και αποτελεσματικότητα	42
1. Ανάλυση της γενικής στρατηγικής του Porter	42
Στοιχεία στρατηγικής εστίασης (Στόχευση εξειδικευμένης θέσης εντός της διαφοροποίησης)	43
2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
Βιβλιογραφία.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Το στρατηγικό management σε μια εταιρεία περιλαμβάνει τον συστηματικό σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση πρωτοβουλιών που οδηγούν τον οργανισμό προς τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Ξεκινά με τη διαμόρφωση ενός σαφούς οράματος και αποστολής, που χρησιμεύουν ως θεμελιώδεις σταθμοί για όλες τις στρατηγικές δραστηριότητες. Το όραμα σκιαγραφεί την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της εταιρείας, ενώ η αποστολή καθορίζει τον βασικό σκοπό και τους πρωταρχικούς της στόχους. Βασικό συστατικό του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εσωτερικά, οι εταιρείες αξιολογούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους μέσω μιας ενδελεχούς εξέτασης των πόρων, των ικανοτήτων και των βασικών εσωτερικών τους πλεονεκτημάτων τους. Εξωτερικά, αναλύουν ευκαιρίες και απειλές εξετάζοντας εξονυχιστικά τις τάσεις της αγοράς, τα ανταγωνιστικά τοπία, τα ρυθμιστικά περιβάλλοντα και τις ευρύτερες οικονομικές συνθήκες. Σε αυτή τη φάση χρησιμοποιούνται συνήθως εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) και η ανάλυση PESTEL (Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική, Τεχνολογική, Περιβαλλοντική, Νομική). (Angwin, 2007).

Μόλις ολοκληρωθεί η ανάλυση, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, σχετικών και χρονικά δεσμευμένων στόχων (SMART). Αυτοί οι στόχοι συχνά αναλύονται σε μικρότερους, διαχειρίσιμους στόχους και σχέδια δράσης, που περιγράφουν λεπτομερώς τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την κατανομή πόρων, όπως κεφάλαιο, προσωπικό και τεχνολογία, για να διασφαλιστεί ότι οι πρωτοβουλίες υποστηρίζονται επαρκώς. Η υλοποίηση είναι η επόμενη κρίσιμη φάση, όπου τα στρατηγικά σχέδια τίθενται σε εφαρμογή (Hitt et al., 2012). Αυτό περιλαμβάνει τον συντονισμό και την ευθυγράμμιση διαφόρων τμημάτων και ομάδων εντός του οργανισμού για να εργαστούν προς την επίτευξη των κοινών στόχων. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η ηγεσία και η διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το στάδιο για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους και ότι έχουν κίνητρα να συνεισφέρουν στους στρατηγικούς στόχους. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση είναι συνεχείς διαδικασίες στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι εταιρείες παρακολουθούν την πρόοδο των στρατηγικών τους πρωτοβουλιών χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες επίδοσης (KPI) και άλλες μετρήσεις για τη μέτρηση της επιτυχίας. Οι τακτικές αναθεωρήσεις και αξιολογήσεις βοηθούν στον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από το σχέδιο και στην πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών. Αυτός ο βρόχος

ανάδρασης είναι απαραίτητος για τη συνεχή βελτίωση και για τη διασφάλιση ότι η στρατηγική παραμένει σχετική ενόψει των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Εκτός από αυτά τα βασικά στοιχεία, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση κινδύνων και την καινοτομία (Karaevli & Zaja, 2009).



Διάγραμμα 1.1 Βήματα στρατηγικού management

Πηγή: www.jaroeducation.com

Οι εταιρείες πρέπει να προβλέπουν πιθανούς κινδύνους και να αναπτύσσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για τον μετριασμό τους. Ταυτόχρονα, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί και να ευδοκιμήσει σε δυναμικές αγορές. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί συνδυασμό αναλυτικών δεξιοτήτων, δημιουργικότητας και ηγεσίας. Περιλαμβάνει τη λήψη δύσκολων αποφάσεων, την εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων αναγκών με τους μακροπρόθεσμους στόχους και την πλοήγηση σε περίπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα. (McGee et al. , 2003) Όταν εκτελείται ορθά, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να προωθήσουν την ανάπτυξη και να διατηρήσουν την επιτυχία σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Ο καθορισμός της στρατηγικής δεν είναι απλός. Η στρατηγική είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει στόχους και σκοπούς που πρέπει να επιτύχει ένας οργανισμός για να είναι επιτυχημένος στην αγορά. Η ανάπτυξη αυτών των στόχων, ωστόσο, απαιτεί μια διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ που πρέπει να γίνει σωστά και διεξοδικά. Μια στρατηγική είναι συνήθως ένας στόχος υψηλότερου επιπέδου, ευρύς, χωρίς πολλές ιδιαιτερότητες. Έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα. Παρέχει την κατεύθυνση προς την οποία θέλει να κινηθεί ένας οργανισμός για να είναι πιο επιτυχημένος. Νέες ή αναθεωρημένες στρατηγικές ενδέχεται να αναπτυχθούν ως αποτέλεσμα αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό που συνέβη κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.(Sammur-Bonnici, 2010) Οι εταιρείες επίσης αναθεωρούν ή δημιουργούν τακτικά νέες στρατηγικές, συχνά ετησίως, αξιολογώντας και αντιδρώντας σε

εξωτερικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις αλλά και για να μεγιστοποιήσουν την οργανωτική απόδοση. Προσδιορίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητές τους, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να τις αναπτύξουν μέσω στρατηγικών που θα τους δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία τους αντί των ανταγωνιστών τους.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Angwin, D.N. (2007) Mergers and acquisitions. Oxford: Wiley Blackwell.
2. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2012) Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 10th edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
3. Karaevli, A. and Zajac, E.J. (2012). When is an outsider CEO a good choice? MIT Sloan Management Review, 53(4), pp. 15-17.
4. McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2003) 'Strategic groups: theory and practice', in Faulkner, D. and Campbell, N. (eds.) The Oxford Handbook of Strategy: Volume 1: A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford: Oxford University Press, pp. 219–244.
5. Sammut-Bonnici, T. (2010) 'Network strategy in the digital economy', in McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (eds.) Strategy: Analysis and Practice. 2nd edn. Maidenhead: McGraw-Hill, pp. 428–454.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες και δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες, τις στρατηγικές αποφάσεις και τη συνολική επιτυχία της. Αυτοί οι παράγοντες είναι συνήθως πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού, καθιστώντας απαραίτητο για τις εταιρείες να παρακολουθούν συνεχώς και να προσαρμόζονται στις αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ευρέως στο μακρο-περιβάλλον και στο βιομηχανικό περιβάλλον, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από γενικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίοι συχνά συνοψίζονται χρησιμοποιώντας το πλαίσιο PESTEL: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Περιβαλλοντικοί και Νομικοί παράγοντες. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις μπορεί να παρουσιάζει ευκαιρίες και απειλές σε έναν οργανισμό. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις κυβερνητικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την πολιτική σταθερότητα. (Poister et al. 2010)

Οι αλλαγές στις φορολογικές πολιτικές, τα εμπορικά τιμολόγια, την εργατική νομοθεσία και τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την κερδοφορία. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί από ευνοϊκές εμπορικές συμφωνίες ή να αντιμετωπίσει προκλήσεις από αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις. Η πολιτική σταθερότητα σε μια περιοχή μπορεί επίσης να επηρεάσει τις επενδυτικές αποφάσεις και τις στρατηγικές εισόδου στην αγορά. Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η οικονομική ανάπτυξη, οι ρυθμοί πληθωρισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και τα επιτόκια. (Vigfússon et al, 2020)

Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τα πρότυπα δαπανών. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής άνθησης, οι καταναλωτές τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα, δημιουργώντας ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να επεκταθούν. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι καταναλωτικές δαπάνες συνήθως μειώνονται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα έσοδα και να απαιτήσει μέτρα μείωσης του κόστους. Οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών μπορούν να επηρεάσουν τις εταιρείες που ασχολούνται με το διεθνές εμπόριο, επηρεάζοντας το κόστος των εισαγωγών και των εξαγωγών. Οι κοινωνικοί παράγοντες σχετίζονται με τα κοινωνικά πρότυπα, τις

πολιτισμικές αξίες, τα δημογραφικά στοιχεία και τις αλλαγές στον τρόπο ζωής. Η κατανόηση των κοινωνικών τάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Για παράδειγμα, ένας γηράσκων πληθυσμός μπορεί να αυξήσει τη ζήτηση για υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και συνταξιοδοτικά προϊόντα, ενώ η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών μπορεί να αυξήσει τη ζήτηση για βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Οι κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης τη δυναμική του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων απέναντι στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της διαφορετικότητας. Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν προόδους στην τεχνολογία και την καινοτομία που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας και ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Οι γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη προϊόντων, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και να βελτιώσουν τις εμπειρίες των πελατών. Οι εταιρείες που αξιοποιούν νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το blockchain ή το Internet of Things, μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η τεχνολογική διαταραχή μπορεί επίσης να θέσει απειλές για τα καθιερωμένα επιχειρηματικά μοντέλα και να απαιτήσει συνεχή προσαρμογή. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η κλιματική αλλαγή, η έλλειψη πόρων και οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί αποτελούν ολοένα και πιο σημαντικά ζητήματα για τις επιχειρήσεις. Οι εταιρείες βρίσκονται υπό αυξανόμενη πίεση να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές, να μειώσουν το αποτύπωμά τους άνθρακα και να διαχειριστούν τον αντίκτυπό τους στους φυσικούς πόρους.

Η αποτυχία αντιμετώπισης περιβαλλοντικών ανησυχιών μπορεί να οδηγήσει σε βλάβη της φήμης και νομικές κυρώσεις. Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτό περιλαμβάνει νόμους περί προστασίας των καταναλωτών, αντιμονοπωλιακούς νόμους, εργατικούς νόμους και κανονισμούς για την υγεία και την ασφάλεια. Η συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις είναι απαραίτητη για την αποφυγή νομικών διαφορών και κυρώσεων. (Poister et al. 2010) Επιπλέον, οι νόμοι περί πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύουν τις καινοτομίες και τις δημιουργίες των εταιρειών, ενισχύοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το βιομηχανικό περιβάλλον, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στο ανταγωνιστικό τοπίο στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Το πλαίσιο Five Forces του Michael Porter είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την ανάλυση του περιβάλλοντος της βιομηχανίας: την απειλή των νεοεισερχόμενων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών και την ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού. Η απειλή των

νεοεισερχομένων μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου, όπως οι σημαντικές κεφαλαιακές απαιτήσεις ή η ισχυρή αφοσίωση στο εμπορικό σήμα, μπορούν να προστατεύσουν τις υπάρχουσες εταιρείες από νέους ανταγωνιστές. Αντίθετα, τα χαμηλά εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένο ανταγωνισμό και πίεση στις τιμές και τα περιθώρια κέρδους. (Wells,2000)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζει το κόστος των εισροών και τη συνολική κερδοφορία μιας επιχείρησης. Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι ή κατέχουν σημαντική ισχύ, μπορούν να απαιτήσουν υψηλότερες τιμές ή να επιβάλουν δυσμενείς όρους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν ισχυρές σχέσεις προμηθευτών ή να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές για να μετριάσουν αυτή τη δύναμη. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών επηρεάζει τις τιμές και τη ζήτηση. Όταν οι πελάτες έχουν πολλές επιλογές ή μπορούν εύκολα να στραφούν σε ανταγωνιστές, μπορούν να ασκήσουν πίεση για χαμηλότερες τιμές ή υψηλότερη ποιότητα. Η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν αυτή τη δύναμη.

Η απειλή των υποκατάστατων αναφέρεται στη διαθεσιμότητα εναλλακτικών προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη. Η παρουσία υποκατάστατων μπορεί να περιορίσει την τιμολογιακή ισχύ και το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης. Οι εταιρείες πρέπει να διαφοροποιούν τις προσφορές τους και να καινοτομούν συνεχώς για να παραμείνουν μπροστά από τα υποκατάστατα. Η ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού επηρεάζει τη δυναμική και την κερδοφορία της αγοράς. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού μπορούν να οδηγήσουν σε πολέμους τιμών, αυξημένο κόστος μάρκετινγκ και ανάγκη για συνεχή καινοτομία. (Vigfússon et al, 2020)

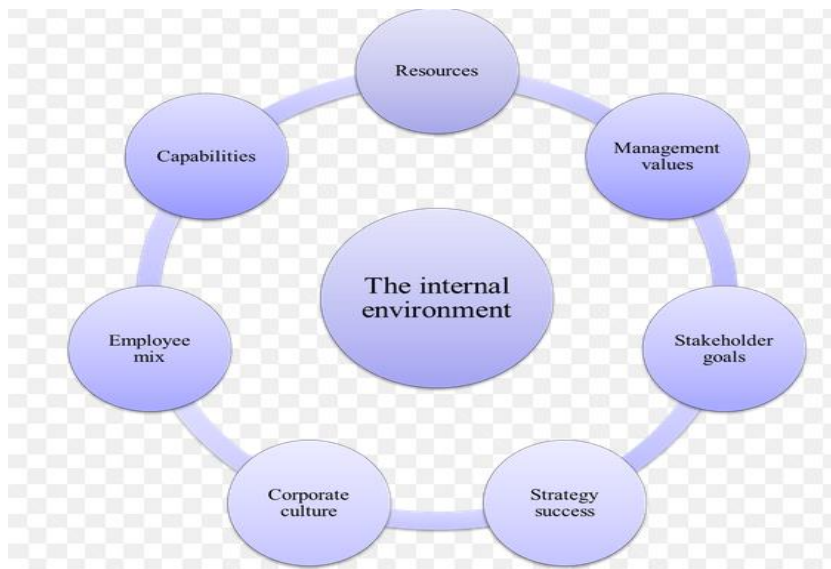
Οι εταιρείες πρέπει να τοποθετηθούν στρατηγικά και να αξιοποιήσουν τις μοναδικές δυνάμεις τους για να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνοπτικά, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων και δυνάμεων, από ευρεία μακρο-περιβαλλοντικά στοιχεία έως δυναμικές που αφορούν τη βιομηχανία. Η κατανόηση και η προσαρμογή σε αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Με τη συνεχή παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίζουν ευκαιρίες, να μετριάζουν τις απειλές και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες στρατηγικές αποφάσεις.

2.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τις λειτουργίες, τις στρατηγικές αποφάσεις και τη συνολική επίδοση. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν την οργανωτική κουλτούρα, τη δομή, τους πόρους, τις ικανότητες και τις εσωτερικές διαδικασίες. Η κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό δυνατών και αδυναμιών, που αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές του εσωτερικού περιβάλλοντος. (Barney & Hesterly, 2015) Τα στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται στο σχήμα διαγράμματος 2.1 .

Περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τους κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν και εργάζονται εντός της εταιρείας. Μια ισχυρή, θετική κουλτούρα μπορεί να προωθήσει υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, κινήτρων και παραγωγικότητας των εργαζομένων. (Ingga, 2011) Μπορεί επίσης να ενισχύσει τη συνεργασία και την καινοτομία δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν τη δύναμη να συνεισφέρουν ιδέες. Αντίθετα, μια τοξική ή κακώς ευθυγραμμισμένη κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό, υψηλό κύκλο εργασιών και μειωμένη απόδοση. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και τη διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω των ενεργειών, των επικοινωνιών και των πολιτικών που εφαρμόζουν. Η οργανωτική δομή είναι ένα άλλο κρίσιμο συστατικό του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της ιεραρχίας, της τμηματοποίησης και της κατανομής των ευθυνών και της εξουσίας.

Μια καλά σχεδιασμένη δομή ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της εταιρείας και διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία, τον συντονισμό και τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, μια επίπεδη οργανωτική δομή με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να προωθήσει την ευελιξία και την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, κάτι που είναι επωφελές σε δυναμικές και ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές. Από την άλλη πλευρά, μια πιο ιεραρχική δομή μπορεί να είναι απαραίτητη για μεγαλύτερους οργανισμούς όπου οι σαφείς γραμμές εξουσίας και λογοδοσίας είναι απαραίτητες. Οι πόροι και οι δυνατότητες είναι θεμελιώδη στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 2.1 Στοιχεία εσωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: www.marketingstudyguide.com

Οι πόροι περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, φυσική υποδομή, τεχνολογία και ανθρώπινους πόρους, καθώς και άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η φήμη της επωνυμίας, η πνευματική ιδιοκτησία και η οργανωτική γνώση. Οι δυνατότητες αναφέρονται στην ικανότητα της εταιρείας να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά αυτούς τους πόρους για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Αυτό περιλαμβάνει ικανότητες σε τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η παραγωγή και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Köseoglu et al, 2020) Οι βασικές ικανότητες μιας εταιρείας, οι οποίες είναι μοναδικά πλεονεκτήματα που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πηγάζουν από έναν συνδυασμό των πόρων και των δυνατοτήτων της.

Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση αυτών των βασικών ικανοτήτων είναι το κλειδί για την επίτευξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα επηρεάζουν επίσης σημαντικά το εσωτερικό περιβάλλον. Αυτές περιλαμβάνουν τις επίσημες και ανεπίσημες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών λειτουργιών, τη διαχείριση έργων και την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αποτελεσματικές και αποτελεσματικές διαδικασίες μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει πρακτικές συνεχούς βελτίωσης, όπως το Lean ή το Six Sigma, οι οποίες επικεντρώνονται στην εξάλειψη των απορριμμάτων και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Επιπλέον, η υιοθέτηση προηγμένων συστημάτων και τεχνολογίας πληροφοριών μπορεί να εξορθολογίσει τις λειτουργίες, να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και να βελτιώσει τη συνολική

επιχειρηματική ευελιξία. Το εσωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται επίσης από το στυλ ηγεσίας και διοίκησης της εταιρείας. (Miller,1997)

Η αποτελεσματική ηγεσία παρέχει κατεύθυνση, εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους και προωθεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Οι ηγέτες που είναι προσαρμοστικοί, οραματιστές και ικανοί να παίρνουν σκληρές αποφάσεις σε αβέβαιες συνθήκες αποτελούν κρίσιμα πλεονεκτήματα για την εταιρεία. Οι πρακτικές διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επίδοσης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της διαχείρισης ταλέντων, διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση ενός παραγωγικού εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτές οι πρακτικές διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας και αναγνωρίζονται και ανταμείβονται για τη συνεισφορά τους. Επιπλέον, το εσωτερικό περιβάλλον είναι δυναμικό και συνεχώς εξελίσσεται.

Οι αλλαγές στην ηγεσία, η οργανωτική αναδιάρθρωση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στη στρατηγική εστίαση μπορούν όλα να επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να αξιολογούν τακτικά το εσωτερικό τους περιβάλλον μέσω εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) για να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και να προσαρμόζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. (Wells,2000) Συνοπτικά, το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την κουλτούρα, τη δομή, τους πόρους, τις δυνατότητες και τις διαδικασίες της, τα οποία είναι αλληλένδετα και επηρεάζουν συλλογικά την ικανότητα της εταιρείας να εκτελέσει τη στρατηγική της και να επιτύχει τους στόχους της. Η κατανόηση και η βελτιστοποίηση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Poister, T.H., Pitts, D.W. and Edwards, L.H. (2010) 'Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545.
2. Vigfússon, K.R., Ólafsson, S., and Jóhannsdóttir, L. (2021) 'Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature', *Strategic Management Journal*, 26(2), pp. 12–30.
3. Poister, T.H., Pitts, D.W. and Edwards, L.H. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545.
4. Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th edn. Harlow: Pearson.
5. Ingga, I. (2011). *Strategic Management: How to Build Competitive Advantage*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
6. Köseoglu, M.A., Altin, M., Chan, E. and Aladag, O.F. (2020). 'What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, 89, Article 102
7. Mills, R.W. (1997). 'Internal Control Practices within Large UK Companies', in Keasey, K. and Wright, M. (eds.) *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*. Chichester: Wiley & Sons.
8. Wells, D.L. (2000). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Washington, DC: Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει την κατανόηση και την ευθυγράμμιση στρατηγικών σε πολλαπλά επίπεδα, διασφαλίζοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των συνολικών οργανωτικών στόχων. Αυτά τα επίπεδα στρατηγικής κατηγοριοποιούνται συνήθως σε τρεις κύριους τύπους: εταιρική στρατηγική (corporate strategy), στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας ή επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) και λειτουργική στρατηγική (functional strategy) όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1. Κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα παίζει έναν ξεχωριστό ρόλο στην καθοδήγηση του οργανισμού προς τους στόχους του.



Διάγραμμα 3.1 Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: circulargreece.gr/el/στρατηγική-επικοινωνία

Η εταιρική στρατηγική λειτουργεί στο υψηλότερο επίπεδο και αφορά το συνολικό εύρος και την κατεύθυνση ολόκληρου του οργανισμού. Επικεντρώνεται σε αποφάσεις που σχετίζονται με το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων με τις οποίες θα ανταγωνιστεί η εταιρεία, την κατανομή πόρων, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, τη διαφοροποίηση και το μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού. Η εταιρική στρατηγική αφορά ουσιαστικά τον καθορισμό του πού θα ανταγωνιστεί. Δίνει τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό, επηρεάζοντας τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων και των λειτουργικών περιοχών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να διαφοροποιήσει τις προσφορές προϊόντων της σε νέες αγορές ή βιομηχανίες, απαιτώντας μια συνεκτική προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για να πετύχει. (Adom et al, 2014).

Η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδος ή επιχειρηματική στρατηγική, που συχνά επίσης αναφέρεται ως ανταγωνιστική στρατηγική, ασχολείται με το πώς μια επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μια συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις συγκεκριμένες αγορές προϊόντων όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τα βασικά ζητήματα περιλαμβάνουν την κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς, την τοποθέτηση, τις στρατηγικές τιμολόγησης και τη διαποίκιση των προϊόντων. Ενώ η εταιρική στρατηγική καθορίζει τις αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός, η στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων επικεντρώνεται στον τρόπο αποτελεσματικού ανταγωνισμού σε αυτές τις αγορές. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους για να προσφέρει προϊόντα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή ή μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση προσφέροντας μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντος. (Παπαδάκης, 2002)

Η λειτουργική στρατηγική λειτουργεί σε επίπεδο επιμέρους τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, οι ανθρώπινοι πόροι και οι λειτουργίες. Αφορά το πώς κάθε λειτουργία συμβάλλει στη συνολική στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας και, κατά συνέπεια, στην εταιρική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι λεπτομερείς και λειτουργικές, καθοδηγώντας τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού. (Duhaime et al. 2021) Διασφαλίζουν ότι οι πόροι και οι δυνατότητες σε κάθε λειτουργία χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την υποστήριξη των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας. Για παράδειγμα, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να επικεντρωθεί στην τοποθέτηση της επωνυμίας για να ευθυγραμμιστεί με μια στρατηγική διαφοροποίησης, ενώ το τμήμα λειτουργιών μπορεί να επικεντρωθεί στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας για να υποστηρίξει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους. (Csaszar, 2024)

Η διαμόρφωση αυτών των επιπέδων στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι η εταιρική στρατηγική ενημερώνει τις στρατηγικές της επιχειρηματικής μονάδας, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις λειτουργικές

στρατηγικές. Αυτή η ιεραρχική ευθυγράμμιση επιτρέπει τη συνέπεια και τη συνοχή σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενισχύοντας τη συνέργεια μεταξύ διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων. (Παπαδάκης , 2002) Επιπλέον, διευκολύνει μια σαφή κατεύθυνση για τον οργανισμό, επιτρέποντάς του να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας παράλληλα εσωτερικές δυνάμεις. Συμπερασματικά, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε εταιρικά, επιχειρηματικά και λειτουργικά επίπεδα είναι απαραίτητη για τη δημιουργία μιας ενοποιημένης προσέγγισης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.(Schmitt, M. , 2024)Κάθε επίπεδο στρατηγικής παίζει έναν μοναδικό ρόλο και η ευθυγράμμισή τους διασφαλίζει ότι ο οργανισμός λειτουργεί με συνεκτικό και αποτελεσματικό τρόπο, οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη επιτυχία.

3.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική υλοποίηση και αξιολόγηση είναι κρίσιμες φάσεις στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, μετατρέποντας τις διαμορφωμένες στρατηγικές σε δραστικά σχέδια και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ενώ η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη απόφασης για το τι πρέπει να γίνει, η στρατηγική υλοποίηση αφορά την εκτέλεσή του και η στρατηγική αξιολόγηση περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι γίνεται σωστά και αποτελεσματικά. (Vigfússon et al, 2020)

Η στρατηγική υλοποίηση αναφέρεται στη διαδικασία μετατροπής των στρατηγικών σχεδίων σε δραστικές εργασίες και στη διασφάλιση ότι αυτά τα καθήκοντα εκτελούνται αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Περιλαμβάνει την κινητοποίηση πόρων, την ευθυγράμμιση της οργανωτικής δομής, της κουλτούρας και των διαδικασιών με τη στρατηγική και τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους ρόλους τους στην εκτέλεση της στρατηγικής. Η εφαρμογή θεωρείται συχνά ως η πιο απαιτητική φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, επειδή απαιτεί συντονισμό σε διάφορα τμήματα και επίπεδα του οργανισμού. (Onibere et al. , 2021)Τα βασικά στοιχεία της επιτυχούς υλοποίησης περιλαμβάνουν σαφή επικοινωνία, δέσμευση ηγεσίας, κατάλληλη κατανομή πόρων και δημιουργία υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας. Χωρίς αυτά, ακόμη και οι πιο καλά διατυπωμένες στρατηγικές μπορεί να αποτύχουν. Για παράδειγμα, μια στρατηγική που αποσκοπεί στην επέκταση του μεριδίου αγοράς μπορεί να αποτύχει εάν η ομάδα πωλήσεων δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένη ή εάν η αλυσίδα εφοδιασμού της εταιρείας δεν μπορεί να υποστηρίξει την αυξημένη ζήτηση. (Leiblein and Reuer,2020)

Στρατηγική αξιολόγηση είναι η διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζεται για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Περιλαμβάνει τον καθορισμό σημείων αναφοράς **επίδοσης**, τη μέτρηση της πραγματικής **επίδοσης**, την ανάλυση των αποκλίσεων και την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών στη στρατηγική ή την εφαρμογή της. Η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι η στρατηγική παραμένει σχετική και αποτελεσματική ενόψει των μεταβαλλόμενων εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων (Sammut-Bonnici, 2010). Η συνεχής αξιολόγηση επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται προληπτικά σε προκλήσεις και ευκαιρίες, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία. Τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική αξιολόγηση περιλαμβάνουν μετρήσεις επίδοσης, οικονομική ανάλυση, ισορροπημένες κάρτες βαθμολογίας και μηχανισμούς ανάδρασης. Στο σχήμα 3.1 φαίνονται τα 3 βήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός-υλοποίηση-αξιολόγηση

Πηγή: relivingmbadays.wordpress.com

Μαζί, η στρατηγική υλοποίηση και αξιολόγηση διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές όχι μόνο εκτελούνται, αλλά και βελτιώνονται και προσαρμόζονται συνεχώς, δημιουργώντας μια δυναμική και ανταποκρινόμενη προσέγγιση για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. (Barney & Hesterly, 2015) Κλείνουν τον κύκλο στη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ, συνδέοντας τον προγραμματισμό με τη δράση και τα αποτελέσματα και δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν σε ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Adom, A.Y., Nyarko, I.K. and Som, G.N.K. (2014). 'Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times?', *Journal of Resources Development and Management*, 4, pp. 116–127
2. Παπαδάκης, Β. Μ. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Τόμος Β'*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
3. Vigfússon, K.R., Ólafsson, S., and Jóhannsdóttir, L. (2021) 'Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature', *Strategic Management Journal*, 26(2), pp. 12–30
4. Sammut-Bonnici, T. (2010). 'Strategy in the Digital World,' in McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (eds.), *Strategy: Analysis and Practice*. 2nd edn. Maidenhead: McGraw-Hill, pp. 428–454
5. Leiblein, M.J. and Reuer, J.J. (2020) 'Foundations and futures of strategic management', *Strategic Management Review*, 1(1), pp. 1-33.
6. Duhaime, I.M., Hitt, M.A. and Lyles, M.A. (eds) (2021) *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford: Oxford University Press.
7. Csaszar, F.A., Ketkar, H. and Kim, H. (2024) 'Artificial intelligence and strategic decision-making: evidence from entrepreneurs and investors', *arXiv preprint arXiv:2408.08811*
8. Schmitt, M. (2024) 'Strategic integration of artificial intelligence in the C-suite: the role of the Chief AI Officer', *arXiv preprint arXiv:2407.10247*
9. Onibere, M., Ahmad, A. and Maynard, S.B. (2021) 'Dynamic information security management capability: strategising for organisational performance', *arXiv preprint arXiv:2104.07141*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

4.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελεί ζωτικό συστατικό της οικονομίας της χώρας, χρησιμεύοντας ως μία από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων, απασχόλησης και συναλλάγματος. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας, τα διαφορετικά φυσικά τοπία και το ευνοϊκό κλίμα την έχουν κάνει εδώ και καιρό επιθυμητό προορισμό για ταξιδιώτες σε όλο τον κόσμο. Ο τουριστικός τομέας στην Ελλάδα δεν αφορά μόνο την αναψυχή. περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του πολιτιστικού, θρησκευτικού και ιατρικού τουρισμού, καθώς και συνέδρια και οικοτουρισμό, όλα συμβάλλοντας στη δυναμική του φύση. Η ιστορική και πολιτιστική σημασία της Ελλάδας παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση τουριστών.

Η χώρα θεωρείται συχνά το λίκνο του δυτικού πολιτισμού, το σπίτι των αρχαίων φιλοσόφων, καλλιτεχνών και στοχαστών που έχουν διαμορφώσει τη σύγχρονη σκέψη. Μεγάλοι αρχαιολογικοί χώροι, όπως η Ακρόπολη στην Αθήνα, τα ερείπια των Δελφών και η αρχαία πόλη της Ολυμπίας, προσφέρουν στους επισκέπτες μια ματιά στον αρχαίο κόσμο. Αυτές οι τοποθεσίες δεν είναι απλώς απομεινάρια του παρελθόντος, αλλά είναι ενεργά σύμβολα της ελληνικής ταυτότητας, προσελκύοντας εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο. Επιπλέον, οι πολιτιστικές προσφορές της Ελλάδας εκτείνονται πέρα από την αρχαία εποχή, με βυζαντινές εκκλησίες, μεσαιωνικά κάστρα και μια ζωντανή παράδοση τεχνών και μουσικής που συμβάλλουν στην πλούσια πολιτιστική ταπισερί που προσελκύει επισκέπτες.

Η γεωγραφική ποικιλομορφία της Ελλάδας είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην τουριστική της απήχηση. Η χώρα μπορεί να υπερηφανεύεται για μια εκτεταμένη ακτογραμμή με χιλιάδες νησιά, που το καθένα προσφέρει μοναδικά τοπία, από τους απόκρημνους βράχους της Σαντορίνης μέχρι τις αμμόδεις παραλίες της Μυκόνου και της Κρήτης. Το Αιγαίο και το Ιόνιο πέλαγος φημίζονται για τα καθαρά νερά τους, καθιστώντας τους δημοφιλείς προορισμούς για διακοπές στην παραλία, ιστιοπλοΐα και καταδύσεις. Στην ενδοχώρα, η Ελλάδα προσφέρει μια ποικιλία φυσικών αξιοθέατων, συμπεριλαμβανομένων των ορεινών περιοχών της Πελοποννήσου και της ηπειρωτικής Ελλάδας, όπου οι επισκέπτες μπορούν να κάνουν πεζοπορία, σκι και να εξερευνήσουν παραδοσιακά χωριά. Η φυσική

ομορφιά της χώρας συμπληρώνεται από το μεσογειακό της κλίμα, με ζεστά καλοκαίρια και ήπιους χειμώνες, που την καθιστούν προορισμό για όλο το χρόνο.

Ο τουρισμός αποτελεί ακρογωνιαίό λίθο της ελληνικής οικονομίας, αντιπροσωπεύοντας σημαντικό μέρος του ΑΕΠ της χώρας. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), ο τομέας του τουρισμού συνεισέφερε περίπου 20,6% στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2019, υπογραμμίζοντας την κρίσιμη σημασία του.(Soklis et al. , 2025) Ο κλάδος παρέχει επίσης σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης, υποστηρίζοντας εκατομμύρια θέσεις εργασίας άμεσα και έμμεσα. Σε περιοχές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό, όπως τα νησιά, ο τομέας είναι η κύρια πηγή εισοδήματος, που οδηγεί τις τοπικές οικονομίες και ενθαρρύνει την ανάπτυξη. Το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα του τουρισμού στην Ελλάδα επεκτείνεται σε διάφορους τομείς, όπως η φιλοξενία, το λιανικό εμπόριο, οι μεταφορές και η γεωργία, δημιουργώντας μια ευρεία οικονομική επίδραση.

Παρά τα δυνατά της σημεία, η ελληνική τουριστική βιομηχανία αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις. Η πανδημία του COVID-19 επηρέασε σοβαρά τα παγκόσμια ταξίδια, προκαλώντας απότομη μείωση στις αφίξεις τουριστών και στα έσοδα στην Ελλάδα. Ο κλάδος έχει δείξει ανθεκτικότητα, με σταδιακή ανάκαμψη, αλλά προκλήσεις όπως η εποχικότητα, ο υπερβολικός τουρισμός σε δημοφιλείς προορισμούς και οι περιβαλλοντικές ανησυχίες παραμένουν. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και βιώσιμες πρακτικές για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του κλάδου. Η ελληνική κυβέρνηση και ο ιδιωτικός τομέας επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στη διαφοροποίηση των τουριστικών προσφορών, στην προώθηση λιγότερο γνωστών προορισμών και στις επενδύσεις σε υποδομές για τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών. Η βιωσιμότητα γίνεται βασικός στόχος για το μέλλον του ελληνικού τουρισμού. Καταβάλλονται προσπάθειες για την προώθηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την προστασία των φυσικών πόρων. Πρωτοβουλίες όπως η προώθηση του αγροτουρισμού, η ανάπτυξη μονοπατιών οικολογικού τουρισμού και η εφαρμογή κανονισμών για τον έλεγχο του υπερτουρισμού σε ευαίσθητες περιοχές αποτελούν βήματα προς ένα πιο βιώσιμο τουριστικό μοντέλο. (Pazarskis et al, 2022) Επιπλέον, η Ελλάδα διερευνά νέες αγορές και τμήματα, όπως ο ιατρικός τουρισμός και τα καταφύγια ευεξίας, για να διαφοροποιήσει την τουριστική της βάση και να μειώσει την εξάρτηση από τον παραδοσιακό τουρισμό ήλιου και θάλασσας.

Συμπερασματικά, η ελληνική τουριστική βιομηχανία είναι ένας δυναμικός και κρίσιμος κλάδος με σημαντικές συνεισφορές στην οικονομία και την κοινωνία. Η επιτυχία του εξαρτάται από την εξισορρόπηση της ανάπτυξης με τη βιωσιμότητα, διασφαλίζοντας ότι η Ελλάδα παραμένει κορυφαίος προορισμός για τις μελλοντικές γενιές, διατηρώντας παράλληλα τη μοναδική πολιτιστική και φυσική της κληρονομιά.

4.2 ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα αποτελεί κομβικό στοιχείο του τουριστικού τομέα της χώρας, συμβάλλοντας σημαντικά στην εθνική οικονομία. Ως ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο, το εκτεταμένο ξενοδοχειακό δίκτυο της Ελλάδας απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα ταξιδιωτών, από άτομα που αναζητούν πολυτέλεια μέχρι τουρίστες που δεν έχουν προϋπολογισμό. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό μεγάλων διεθνών αλυσίδων ξενοδοχείων, μπουτίκ ξενοδοχείων, οικογενειακών καταστημάτων και ενός αυξανόμενου αριθμού εναλλακτικών καταλυμάτων, όπως ενοικιάσεις Airbnb.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Ελλάδας είναι γεωγραφικά ποικίλη, με σημαντικές συγκεντρώσεις σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς όπως η Αθήνα, η Μύκονος, η Σαντορίνη και η Κρήτη. Αυτές οι περιοχές διαθέτουν μεγάλη πυκνότητα από πολυτελή θέρετρα, ξενοδοχεία πέντε αστέρων και μπουτίκ καταλύματα που εξυπηρετούν διεθνείς τουρίστες. Αντίθετα, τα μικρότερα νησιά και οι αγροτικές περιοχές διαθέτουν πιο παραδοσιακά, οικογενειακά διοικούμενα ξενοδοχεία και ξενώνες που προσφέρουν μια αυθεντική ελληνική εμπειρία. Αυτή η ποικιλομορφία επιτρέπει στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία να προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα επισκεπτών, από ταξιδιώτες πολυτελείας έως εκείνους που αναζητούν πολιτιστική εμβάπτιση. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνεισφέρει σημαντικά στην ελληνική οικονομία, αποφέροντας σημαντικά έσοδα και παρέχοντας ευκαιρίες απασχόλησης. Υπολογίζεται ότι οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχείων, αντιπροσωπεύουν περίπου το 25% του ΑΕΠ της Ελλάδας. Ο κλάδος διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, απασχολώντας σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού, ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες που ο τουρισμός κορυφώνεται. Αυτό είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας σε περιοχές όπου ο τουρισμός είναι η κύρια οικονομική δραστηριότητα.

Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, όπως η εποχικότητα, ο υπερτουρισμός σε δημοφιλείς περιοχές και η ανάγκη εκσυγχρονισμού σε ορισμένες περιοχές. Η πανδημία COVID-19 επηρέασε επίσης σοβαρά τη βιομηχανία, οδηγώντας σε προσωρινή μείωση των αφίξεων τουριστών. Ωστόσο, ο κλάδος έχει δείξει ανθεκτικότητα και προσαρμόζεται εστιάζοντας στη βιωσιμότητα, αναβαθμίζοντας τις εγκαταστάσεις και προωθώντας λιγότερο γνωστούς προορισμούς για την πιο ομοιόμορφη κατανομή των τουριστικών ροών. Συνοπτικά, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί

ακρογωνιαίο λίθο του τουριστικού τομέα της χώρας, με σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο και δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης, ιδίως μέσω βιώσιμων και διαφοροποιημένων προσφορών.

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία, βασικό συστατικό του τουριστικού τομέα της χώρας, διακρίνεται από πολλά μοναδικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται από τη γεωγραφική ποικιλομορφία της Ελλάδας, την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και το κυμαινόμενο οικονομικό περιβάλλον. Αυτά τα χαρακτηριστικά επέτρεψαν στη βιομηχανία να εξελιχθεί σε έναν δυναμικό και ανθεκτικό τομέα, που εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα τουριστών, ενώ συνεισφέρει σημαντικά στην εθνική οικονομία. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι η ποικιλομορφία στους τύπους καταλυμάτων. Από πολυτελή θέρετρα έως μπουτίκ ξενοδοχεία και από οικογενειακά διοικούμενους ξενώνες μέχρι οικονομικούς ξενώνες, η βιομηχανία προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία επιλογών προσαρμοσμένων σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Τα πολυτελή θέρετρα βρίσκονται συνήθως σε κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς όπως η Σαντορίνη, η Μύκονος και η Κρήτη, προσελκύοντας εύπορους τουρίστες που αναζητούν εμπειρίες πολυτέλειας. Αντίθετα, τα οικονομικά καταλύματα είναι ευρέως διαδεδομένα στα αστικά κέντρα και στα λιγότερο εμπορευματοποιημένα νησιά, ελκυστικά στους ταξιδιώτες με σακίδιο και τους ταξιδιώτες που γνωρίζουν το κόστος.

Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι άκρως εποχιακή, με τη ζήτηση αιχμής να σημειώνεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ιδιαίτερα από τον Ιούνιο έως τον Σεπτέμβριο. Αυτή η εποχικότητα οφείλεται στο μεσογειακό κλίμα της Ελλάδας, το οποίο προσφέρει ζεστό, ηλιόλουστο καιρό ιδανικό για παραλιακό τουρισμό. Ως αποτέλεσμα, πολλά ξενοδοχεία, ειδικά αυτά που βρίσκονται σε νησιά και παράκτιες περιοχές, λειτουργούν μόνο κατά την τουριστική περίοδο και κλείνουν εκτός εποχής. Αυτή η εποχιακή φύση του κλάδου παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης εσόδων και της εξάρτησης από την προσωρινή εργασία.

Τα ελληνικά ξενοδοχεία συχνά διακρίνονται για την έμφαση που δίνουν στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις εξατομικευμένες εμπειρίες των επισκεπτών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για μικρότερες, οικογενειακές επιχειρήσεις όπου η φιλοξενία είναι βαθιά ριζωμένη στην κουλτούρα των υπηρεσιών. Η εξατομίκευση, με τη μορφή εξατομικευμένων υπηρεσιών, τοπικής κουζίνας και εξατομικευμένων εμπειριών, αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλά ξενοδοχεία αξιοποιούν την πολιτιστική κληρονομιά και τη φυσική ομορφιά της Ελλάδας για να προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες, όπως ξεναγήσεις

σε αρχαιολογικούς χώρους, εκδηλώσεις οινογευσίας και καταφύγια ευεξίας, που ενισχύουν τη συνολική απήχηση στους διεθνείς επισκέπτες.

Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει επηρεαστεί σημαντικά από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του 2000 και στις αρχές της δεκαετίας του 2010. Η κρίση οδήγησε σε μείωση του εγχώριου τουρισμού αλλά και ώθησε τη βιομηχανία να διαφοροποιήσει τη διεθνή βάση επισκεπτών της. Ως αποτέλεσμα, ο κλάδος έχει δει αυξημένες επενδύσεις σε υποδομές, την ανακαίνιση υφιστάμενων ακινήτων και την ανάπτυξη νέων ξενοδοχείων για την εξυπηρέτηση των αναδυόμενων αγορών από την Ανατολική Ευρώπη, την Ασία και τη Μέση Ανατολή. Επιπλέον, ο κλάδος έχει επωφεληθεί από κυβερνητικές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην προώθηση του τουρισμού, όπως η διευκόλυνση της έκδοσης θεωρήσεων και οι εκστρατείες μάρκετινγκ.

Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί μια αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Πολλά ξενοδοχεία έχουν υιοθετήσει πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων ενεργειακά αποδοτικών κτιρίων, προγραμμάτων μείωσης απορριμμάτων και χρήσης βιολογικών προϊόντων τοπικής προέλευσης. Αυτή η στροφή προς τη βιωσιμότητα καθοδηγείται από την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για περιβαλλοντικά υπεύθυνες ταξιδιωτικές επιλογές, καθώς και από τη δέσμευση της Ελλάδας να διατηρήσει τη φυσική και πολιτιστική της κληρονομιά.

Συμπερασματικά, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από την ποικιλομορφία, την εποχικότητα, την έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και την προσαρμοστικότητα στις οικονομικές αλλαγές. Η αυξανόμενη εστίαση του κλάδου στη βιωσιμότητα αναδεικνύει περαιτέρω την εξελισσόμενη φύση του, τοποθετώντας τον ως βασικό παράγοντα στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Καθώς η Ελλάδα συνεχίζει να προσελκύει εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως, η ξενοδοχειακή βιομηχανία παραμένει ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη και την πολιτιστική διατήρηση της χώρας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Soklis, G., Petrakos, G. and Panousi, S. (2025) 'The Contribution of the Hotel Industry to the Greek Economy', *Tourism and Hospitality*, 6(1), p. 11.
2. Pazarskis, M., Koutoupis, A., Galanis, S. and Drogalas, G. (2022) 'Tourism industry as a competitive advantage of Greece during and after the economic crisis', *MPRA Paper*, No. 116063.
3. The contribution of tourism to the Greek economy, 2019-2023' (2024) INSETI Intelligence.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη περίπτωσης 'Στρατηγικό μάνατζμεντ επιχείρησης ASTIR PALACE HOTEL ATHENS'

5.1 Προφίλ Επιχείρησης

Το Astir Palace Hotel Athens είναι ένα εμβληματικό πολυτελές θέρετρο που βρίσκεται στην Αθηναϊκή Ριβιέρα, γνωστό για τις εξαιρετικές υπηρεσίες, τη μαγευτική θέα και την πλούσια ιστορία του. Σε μια ιδιωτική χερσόνησο 75 στρεμμάτων στη Βουλιαγμένη, μόλις 25 χιλιόμετρα νότια του κέντρου της Αθήνας, το ξενοδοχείο προσφέρει ένα αποκλειστικό καταφύγιο τόσο για ταξιδιώτες αναψυχής όσο και για επαγγελματίες. Με μια κληρονομιά που χρονολογείται από τη δεκαετία του 1960, το Astir Palace έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο αναγνωρισμένα καταλύματα φιλοξενίας στην Ελλάδα, συνδυάζοντας την κλασική κομψότητα με τη σύγχρονη πολυτέλεια. Το Astir Palace βρίσκεται σε προνομιακή τοποθεσία στην Αθηναϊκή Ριβιέρα, παρέχοντας στους επισκέπτες εύκολη πρόσβαση τόσο στη ζωντανή πόλη της Αθήνας όσο και στη γαλήνια ομορφιά του Σαρωνικού.

Το ξενοδοχείο απέχει περίπου 30 λεπτά με το αυτοκίνητο από το Διεθνές Αεροδρόμιο της Αθήνας, καθιστώντας το εύκολα προσβάσιμο για διεθνείς ταξιδιώτες. Η γειτνίασή του με βασικά πολιτιστικά ορόσημα, όπως η Ακρόπολη και ο Ναός του Ποσειδώνα, ενισχύει περαιτέρω την απήχυσή του στους τουρίστες που αναζητούν ένα μείγμα χαλάρωσης και ιστορικής εξερεύνησης. Το Astir Palace Hotel Athens είναι γνωστό για τις παγκοσμίου φήμης εγκαταστάσεις και ανέσεις του, που απευθύνονται σε απαιτητικούς πελάτες. Το ξενοδοχείο διαθέτει μια ποικιλία επιλογών διαμονής, όπως πολυτελή δωμάτια, σουίτες και ιδιωτικά μπανγκαλόου, όλα σχεδιασμένα με ένα συνδυασμό σύγχρονης και κλασικής αισθητικής. Κάθε μονάδα προσφέρει εκπληκτική θέα στη θάλασσα ή στους καταπράσινους κήπους, εξασφαλίζοντας μια ήρεμη και γραφική διαμονή.

Το θέρετρο διαθέτει πολλούς χώρους εστίασης, συμπεριλαμβανομένων γκουρμέ εστιατορίων που προσφέρουν ποικίλες γαστρονομικές εμπειρίες, από παραδοσιακή ελληνική κουζίνα έως διεθνείς γεύσεις. Το χαρακτηριστικό εστιατόριο Matsuhisa Athens, είναι ιδιαίτερα γνωστό για τα καινοτόμα ιαπωνικά-περουβιανά fusion πιάτα του, τα οποία δημιουργήθηκαν από τον διάσημο σεφ Nobu Matsuhisa. Για αναψυχή και ευεξία, το Astir Palace προσφέρει μια σειρά από εγκαταστάσεις, όπως ιδιωτικές παραλίες, εξωτερικές πισίνες, ένα υπερσύγχρονο γυμναστήριο και ένα πολυτελές σπα που προσφέρει μια ποικιλία

από περιποιήσεις και θεραπείες. Το ξενοδοχείο διαθέτει επίσης γήπεδα τένις, μαρίνα και εγκαταστάσεις θαλάσσιων σπορ, που εξυπηρετούν τόσο τη χαλάρωση όσο και τις δραστήριες δραστηριότητες.

Το Astir Palace είναι ένας ιδανικός χώρος για επαγγελματικές συναντήσεις, συνέδρια και ειδικές εκδηλώσεις. Το ξενοδοχείο προσφέρει μια σειρά από εκλεπτυσμένους χώρους εκδηλώσεων, όπως αίθουσες χορού, αίθουσες συσκέψεων και υπαίθριους χώρους που μπορούν να φιλοξενήσουν μικρές συγκεντρώσεις και εκδηλώσεις μεγάλης κλίμακας. Εξοπλισμένο με την πιο πρόσφατη οπτικοακουστική τεχνολογία και με την υποστήριξη μιας ειδικής ομάδας εκδηλώσεων, το ξενοδοχείο διασφαλίζει την απρόσκοπτη εκτέλεση εταιρικών εκδηλώσεων, γάμων και κοινωνικών εκδηλώσεων.

Το Astir Palace Hotel Athens βρίσκεται στην κορυφή της αγοράς ξενοδοχείων πολυτελούς διαμονής, προσελκύοντας ένα παγκόσμιο πελατολόγιο που περιλαμβάνει διασημότητες, στελέχη επιχειρήσεων και εύπορους ταξιδιώτες από το εξωτερικό. Η φήμη του ξενοδοχείου για την αποκλειστικότητα, σε συνδυασμό με τις πολυτελείς ανέσεις και τις εξατομικευμένες υπηρεσίες του, το έχουν καταστήσει μια προτιμώμενη επιλογή για όσους αναζητούν μια premium εμπειρία φιλοξενίας στην Ελλάδα.

5.2 Δυναμικότητα Επιχείρησης

Το Astir Palace Hotel Athens προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιλογών διαμονής που έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν διαφορετικές προτιμήσεις των επισκεπτών, εξασφαλίζοντας μια οικεία και αποκλειστική εμπειρία. Το ξενοδοχείο διαθέτει περίπου 300 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων πολυτελών σουιτών, μπανγκαλόου και βίλες, καθένα από τα οποία προσφέρει εκπληκτική θέα είτε στον Σαρωνικό Κόλπο είτε στους όμορφα διαμορφωμένους κήπους του ξενοδοχείου.

Δωμάτια και Σουίτες

Standard και Deluxe Δωμάτια: Η πλειονότητα των δωματίων είναι standard και deluxe, με μοντέρνα διακόσμηση με νεύμα στην κλασική ελληνική κομψότητα. Αυτά τα δωμάτια προσφέρουν συνήθως ευρύχωρη διαρρύθμιση, κλινοσκεπάσματα υψηλής ποιότητας και ιδιωτικά μπαλκόνια ή βεράντες.

Σουίτες: Το ξενοδοχείο προσφέρει μια ποικιλία από σουίτες, συμπεριλαμβανομένων των junior, των executive και των προεδρικών σουιτών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν επιπλέον χώρο και πολυτέλεια. Αυτές οι σουίτες περιλαμβάνουν συχνά ξεχωριστούς χώρους καθιστικού, χώρους εστίασης και βελτιωμένες ανέσεις, που εξυπηρετούν τους επισκέπτες που αναζητούν μια πιο πλούσια διαμονή.

Μπανγκαλόου και Βίλες

Private Bungalows: Για όσους αναζητούν μεγαλύτερη ιδιωτικότητα, το Astir Palace προσφέρει μια επιλογή από ιδιωτικά μπανγκαλόου. Μέσα στους καταπράσινους κήπους του ξενοδοχείου ή κατά μήκος της προκυμαίας, αυτά τα μπανγκαλόου προσφέρουν ένα απομονωμένο καταφύγιο με άμεση πρόσβαση στην παραλία. Είναι εξοπλισμένα με ιδιωτικές πισίνες, άνετους εξωτερικούς χώρους και εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Βίλες: Η κορυφή της πολυτέλειας στο Astir Palace αντιπροσωπεύεται από τις αποκλειστικές βίλες του. Αυτές οι βίλες έχουν σχεδιαστεί για να προσφέρουν την απόλυτη ιδιωτικότητα και πολυτέλεια, καθώς συχνά διαθέτουν πολλά υπνοδωμάτια, ιδιωτικές πισίνες και μεγάλες βεράντες με πανοραμική θέα στη θάλασσα. Οι βίλες είναι ιδανικές για επισκέπτες υψηλού προφίλ ή όσους γιορτάζουν ειδικές περιστάσεις, προσφέροντας μια εξατομικευμένη εμπειρία προσαρμοσμένη στις ανάγκες τους.

Χωρητικότητα εκδηλώσεων

Το Astir Palace Hotel Athens είναι επίσης άρτια εξοπλισμένο για να φιλοξενήσει ποικίλες εκδηλώσεις, από φιλικές συγκεντρώσεις μέχρι μεγάλης κλίμακας συνέδρια και γάμους. Οι χώροι εκδηλώσεων του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν:

Αίθουσες χορού: Το ξενοδοχείο διαθέτει πολλές μεγάλες αίθουσες χορού που μπορούν να φιλοξενήσουν έως και 500 επισκέπτες για μεγάλα συμπόσια ή εταιρικές εκδηλώσεις. Οι χώροι αυτοί είναι εξοπλισμένοι με υπερσύγχρονο οπτικοακουστικό εξοπλισμό και μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε εκδήλωσης.

Αίθουσες συσκέψεων: Για μικρότερες συσκέψεις ή συνεδριάσεις, το ξενοδοχείο προσφέρει μια σειρά από αίθουσες συσκέψεων που μπορούν να φιλοξενήσουν από 10 έως 100 συμμετέχοντες. Αυτές οι αίθουσες είναι ιδανικές για επαγγελματικές συναντήσεις, σεμινάρια και εργαστήρια, προσφέροντας ένα επαγγελματικό περιβάλλον με όλη την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη.

Υπαίθριοι χώροι: Οι εκτεταμένοι εξωτερικοί χώροι, συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικών παραλιών, των κήπων και των χώρων δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου, παρέχουν εκπληκτικές ρυθμίσεις για γάμους, δεξιώσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις. Αυτοί οι χώροι μπορούν να φιλοξενήσουν έως και 1.000 επισκέπτες, προσφέροντας ευελιξία για διάφορες μορφές εκδηλώσεων.

5.3 Επιχειρηματική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

5.3.1 Επιχειρηματική Στρατηγική

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Astir Palace κατανοεί ότι η διαφοροποίηση είναι ανάγκη για τη δημιουργία υπεροχής έναντι άλλων εταιρειών στην εντατική αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων. Η μεθοδολογία της διαφοροποίησης προκύπτει από τις ακόλουθες κύριες πρωτοβουλίες:

- *Εξαιρετική εμπειρία επισκεπτών:* Αποπνέει ένα μοναδικό μείγμα πολυτέλειας, νεωτερικότητας και παραδοσιακής ελληνικής φιλοξενίας. Οι εξατομικευμένες υπηρεσίες, οι εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών και η ανησυχία για αξέχαστες εμπειρίες στο θέρετρο συνδυάζονται σε ποιότητα με τα προσεγμένα δωμάτια, τις γκουρμέ επιλογές για φαγητό και τις εγκαταστάσεις ευεξίας παγκόσμιας κλάσης.
- *Επωνυμία και φήμη:* Το Astir Palace αξιοποιεί την κληρονομιά και τη φήμη της επωνυμίας του ως ιστορικό θέρετρο πολυτελείας για να προσελκύσει υψηλούς επισκέπτες. Το ξενοδοχείο έχει πολύ μεγάλη ιστορία και σχετίζεται με την τάξη. Είναι συνώνυμο της κομψότητας, της αποκλειστικότητας και της χλιδής. Η διατήρηση αυτής της εικόνας ανέπαφη και διαχείρισης διασφαλίζει ότι το ξενοδοχείο είναι πάντα ανάμεσα στις πρώτες επιλογές για ταξιδιώτες με εκλεπτυσμένο γούστο.
- *Στοχευμένο μάρκετινγκ:* Το ξενοδοχείο έχει υιοθετήσει μια μέθοδο στοχευμένου μάρκετινγκ όπου στοχεύει πλούσια τμήματα της αγοράς, όπως ταξιδιώτες πολυτελείας, διασημότητες και στελέχη επιχειρήσεων. Η Astir Palace θα διασφαλίσει ότι προσαρμόζει τις προσπάθειές της στο μάρκετινγκ σε συγκεκριμένα δημογραφικά και ψυχογραφικά προφίλ για να διασφαλίσει ότι θα φτάσει αποτελεσματικά και αποτελεσματικά στην ιδανική βάση πελατών της.
- *Service Excellence:* Το Astir Palace διασφαλίζει την αριστεία εξυπηρέτησης με συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να παρέχει την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Η εκπαίδευση παρέχεται εν αναμονή των επισκεπτών και μέσω της εξατομικευμένης προσοχής, το προσωπικό του μεγιστοποιεί την αξία της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους.
- *Ενοποίηση τεχνολογίας:* Το ξενοδοχείο ενσωματώνει τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες που στοχεύουν στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και στη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Θα περιλαμβάνει στοιχεία όπως ψηφιακές πλατφόρμες στις κρατήσεις κρατήσεων, συστήματα CRM για την προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών και τεχνολογία έξυπνων δωματίων, η οποία θα κάνει

τους επισκέπτες να ελίσσονται απρόσκοπτα και να απολαμβάνουν μια συνδεδεμένη σύγχρονη εμπειρία.

Με λίγα λόγια, οι στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου του Astir Palace Hotel προσανατολίζονται στη διαφοροποίηση με βάση την άριστη εξυπηρέτηση και το στοχευμένο μάρκετινγκ.

5.3.2 Επιχειρησιατική Στρατηγική

Το εταιρικό ή επιχειρησιακό επίπεδο της στρατηγικής του Astir Palace έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα στην αγορά και στην προσφορά ηγετικής θέσης.

- *Επέκταση και Ανάπτυξη:* Από την αρχή, η Astir Palace στοχεύει στην αύξηση του χαρτοφυλακίου της μέσω στρατηγικών συνεργασιών και εξελίξεων. Για παράδειγμα, συνήψε συνεργασία με μάρκες πολυτελείας όπως η Four Seasons για τη διαχείριση τμημάτων της περιουσίας της. Αυτό δεν προσθέτει μόνο το κύρος της μάρκας αλλά και την εμπειρία λειτουργίας που προέρχεται από τον παγκοσμίως αναγνωρισμένο παγκόσμιο ηγέτη στη φιλοξενία.
- *Διεύρυνση:* Η διεύρυνση του ξενοδοχείου περιλαμβάνει μια τεράστια γκάμα υπηρεσιών και εμπειριών, ευεξία, θεραπεύσιμο σπα, επιλογές λιανικής υψηλής ποιότητας που ενσωματώνονται με δείπνα. Αυτή η διευρυμένη στρατηγική του Astir Palace προσφέρει στους πελάτες την ικανοποίηση όλων των ειδών των αναγκών και των προτιμήσεων, δημιουργώντας έτσι έσοδα με πολλαπλούς τρόπους.
- *Βιώσιμότητα:* Πέρα από αυτό, μια άλλη ενσωμάτωση στο πλαίσιο της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο θα ήταν η βιωσιμότητα. Η Astir Palace επενδύει σε «πράσινες» πρακτικές, όπως η ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος άνθρακα, η χρήση βιώσιμων υλικών και η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Αυτά τα μέτρα, σύμφωνα με τις παγκόσμιες τάσεις προς την αειφορία, προσελκύουν περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους επισκέπτες.
- *Διαχείριση Κινδύνων:* Το Astir Palace διαθέτει αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων σε λειτουργία. Το ξενοδοχείο διαφοροποιεί την αγορά του χωρίς να εξαρτάται από κάποια συγκεκριμένη αγορά. Επιπλέον, έχει επίσης πραγματοποιήσει επενδύσεις σε σχέδια διαχείρισης κρίσεων που θα τους βοηθήσουν να ξεπεράσουν απρόβλεπτες συνθήκες, όπως οικονομική ύφεση ή ακόμα και κρίσεις υγείας.

- *ΕΚΕ*: Το ξενοδοχείο συμμετέχει επίσης σε κοινωνικά επωφελείς και φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες που βοηθούν στη βελτίωση της εικόνας και της φήμης του ξενοδοχείου και συμβάλλουν στη βιωσιμότητα του ξενοδοχείου.

5.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

5.4.1 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες στον οργανισμό που συμβάλλουν στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και ως εκ τούτου στη στρατηγική τοποθέτηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ανάλυση περιλαμβάνει μια αξιολόγηση των πόρων και των δυνατοτήτων του ξενοδοχείου, των βασικών ικανοτήτων, της οργανωτικής δομής, της κουλτούρας καθώς και των συστημάτων διαχείρισης.

1. Πόροι

Το Astir Palace Hotel έχει στην κατοχή του μια μεγάλη ποικιλία υλικών και άυλων πόρων που το προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- *Απτοί πόροι-Τοποθεσία και Παροχές*: Το Astir Palace βρίσκεται στην Αθηναϊκή Ριβιέρα, προσφέροντας στους επισκέπτες υπέροχη θέα στον κόλπο του Σαρωνικού. Επιπλέον, η ιδιοκτησία εκτείνεται σε μεγάλα στρέμματα και είναι γεμάτη με πολυτελή δωμάτια, premium εστιατόρια, κέντρα ευεξίας και σπα παγκόσμιας κλάσης και ιδιωτικές παραλίες, καθώς και άφθονο χώρο για εκδηλώσεις.
- *Χρηματοοικονομικοί πόροι*: Οι τεράστιες επενδύσεις και συνεργασίες -ειδικά μάρκες πολυτελείας όπως η Four Seasons- τοποθετούν ενεργά το Astir Palace μεταξύ εκείνων που διαθέτουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Αυτά κατέστησαν δυνατή τη διευκόλυνση της διαδικασίας συνεχούς ανακαίνισης, καινοτομίας και διατήρησης υψηλών προδιαγραφών για να διασφαλιστεί ότι το ακίνητο παραμένει ένας πολυτελής προορισμός με κορυφαίες υποδομές.

ΆΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

- *Φήμη επωνυμίας*: Το Astir Palace είναι ένα ιστορικό και εμβληματικό ξενοδοχείο που έχει καταφέρει να αποκτήσει φήμη με βάση την πολυτέλεια, την αποκλειστικότητα και τα πρότυπα εξυπηρέτησης με τα χρόνια. Αυτό είναι ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία του ξενοδοχείου, το οποίο προσελκύει πελάτες υψηλού επιπέδου.
- *Ανθρώπινο Δυναμικό*: Το ξενοδοχείο διαθέτει επιδέξια και καλά εκπαιδευμένα άτομα, ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση επισκεπτών, τη διαχείριση και τις μαγειρικές τέχνες. Το άλλο χαρακτηριστικό αυτού του ξενοδοχείου είναι η προσωπική εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου που είναι ιδιαίτερα μοναδική για το προσωπικό του.
- *Τεχνολογία*: Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένες τεχνολογίες σε πολλούς τομείς, από υπηρεσίες επισκεπτών (όπως έξυπνα δωμάτια και εφαρμογές για κινητά) έως λειτουργική αποτελεσματικότητα (όπως ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ακινήτων και διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες).

2. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Οι δυνατότητες του Astir Palace του επιτρέπουν να χρησιμοποιεί κατάλληλα τους πόρους για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- *Αριστεία εξυπηρέτησης*: Το ξενοδοχείο έχει καλλιεργήσει τρομερή ικανότητα να προσφέρει εξαιρετικές εμπειρίες στους επισκέπτες του. Αυτό απορρέει από αυστηρά προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό, μια κουλτούρα εστιασμένη στον πελάτη και μια εις βάθος κατανόηση των προσδοκιών των καταναλωτών πολυτελείας.
- *Λειτουργική αποτελεσματικότητα*: Το Astir Palace είναι ένα πολυτελές θέρετρο. Ωστόσο, λειτουργεί αποτελεσματικά στις λειτουργίες. Εξισορροπεί τα υψηλά πρότυπα εξυπηρέτησης με τις οικονομικά αποδοτικές πρακτικές στη διαδικασία. Αυτό ακολούθησε τη δέσμευση της καλύτερης τεχνολογίας και τη διατήρηση μιας λιτής οργανωτικής δομής.
- *Καινοτομία*: Με τη συνεχή καινοτομία της γκάμας των προσφορών, συμπεριλαμβανομένων νέων ανέσεων, μοναδικών εμπειριών επισκεπτών και επανακαθορισμένων υπηρεσιών, αυτή η δυνατότητα διασφαλίζει ότι το Astir Palace παραμένει επίκαιρο στην αγορά και συνεχίζει να είναι περιζήτητο στην άκρως ανταγωνιστική αγορά πολυτελείας.

3.ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Οι βασικές αρμοδιότητες του Astir Palace είναι αυτή της απρόσκοπτης ενσωμάτωσης της πολυτέλειας με εξατομικευμένες υπηρεσίες που οδηγούν σε εξαιρετική ικανοποίηση των πελατών και, κατά συνέπεια, στην αφοσίωση των πελατών. Αυτές οι αρμοδιότητες περιλαμβάνουν:

- ❖ *Luxury Branding*: Η ικανότητα του ξενοδοχείου να διατηρεί την αποκλειστικότητα και την πολυπλοκότητα της εικόνας του luxury branding, προσεγγίζοντας μια εξειδικευμένη αγορά που βασίζεται σε στόχους.
- ❖ *Guest Experience Management*: Αυτό που κάνει το Astir Palace είναι να δημιουργεί πολύ προσωπικές εμπειρίες επισκεπτών, ξεκινώντας από τον προγραμματισμό ευεξίας μέχρι το επίπεδο των εξατομικευμένων υπηρεσιών θυρωρού. Αυτό εξασφαλίζει επαναλαμβανόμενες δουλειές και τη θετική από στόμα σε στόμα κριτική, που είναι πολύ σημαντική στον τομέα της πολυτελείας.
- ❖ *Στρατηγικές συνεργασίες*: Συνεργασίες όπως αυτή με το Four Seasons όχι μόνο προσθέτουν αξία στη μάρκα αλλά φέρνουν και λειτουργική τεχνογνωσία, έτσι το ξενοδοχείο έχει γίνει ισχυρός παίκτης στην αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας.

4. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

- *Οργανωτική Δομή*: Το Astir Palace λειτουργεί μια ιεραρχική αλλά ευέλικτη δομή που διατηρεί ανοιχτή στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα. Η ομάδα διαχείρισης είναι έμπειρη, με ένα ανόητο όραμα ανάπτυξης και εξέλιξης σχετικά με το ξενοδοχείο.
- *Πολιτισμός*: Η πολυτέλεια, η αριστεία και η πελατοκεντρικότητα είναι αυτά που υποστηρίζει το Astir Palace ως οργανωτική κουλτούρα. Το προσωπικό υποστηρίζεται να κάνει κάθε επιπλέον μίλι για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των επισκεπτών, ενσταλάσσοντας έτσι την υπερηφάνεια και τη δέσμευση στην ομάδα. Βελτιωμένη ποιότητα είναι αυτή η συνεχής βελτίωση που πρέπει να επιτευχθεί με προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που είναι τακτικά και επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

- *Διαχείριση Επίδοσης:* Το Astir Palace, μέσω της διαχείρισης, διαθέτει ισχυρά συστήματα διαχείρισης επίδοσης. Για να υποστηριχθεί αυτό, υπάρχουν τακτικές αξιολογήσεις, βρόχοι ανατροφοδότησης και δομές κινήτρων που επιτρέπουν στα μέλη του προσωπικού να συμβάλουν στα υψηλά πρότυπα εξυπηρέτησης που τηρούνται στο ξενοδοχείο.
- *Ποιοτικός έλεγχος:* το ξενοδοχείο διαθέτει μερικούς πολύ ισχυρούς μηχανισμούς ποιοτικού ελέγχου που το βοηθούν να διατηρήσει τα πρότυπα πολυτέλειας με τα οποία αναγνωρίζεται το ξενοδοχείο. Η αξιολόγηση ποιότητας γίνεται με τη διενέργεια τακτικών ελέγχων, συστημάτων ανατροφοδότησης επισκεπτών και συνεχούς παρακολούθησης της παροχής υπηρεσιών.
- *Διαχείριση Καινοτομίας:* Το Astir Palace ενθαρρύνει την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα, με συστήματα που συλλαμβάνουν και υιοθετούν εκείνες τις ιδέες που μπορεί να προσθέσουν αξία στην εμπειρία των επισκεπτών ή στη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

5.4.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για το ξενοδοχείο Astir Palace, απαιτεί λεπτομερή ανάλυση των μακροοικονομικών και μικροοικονομικών παραγόντων. Τα δύο διαθέσιμα στρατηγικά εργαλεία είναι η ανάλυση PESTEL και η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- *Κυβερνητική σταθερότητα:* Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα γνώρισε πολιτική σταθερότητα, και ως εκ τούτου, έμμεσα, ο τουρισμός και η φιλοξενία έχουν βιώσει θετική επιρροή. Με σταθερή διακυβέρνηση, μπορούν να προβλεφθούν οι πολιτικές για τη ρύθμιση και τη φορολογία, κάτι που είναι απολύτως κρίσιμο για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

- *Κανονισμός και συμμόρφωση:* Καθώς το Astir Palace βρίσκεται σε παράκτιο περιβάλλον, πρέπει να τηρούνται αυστηροί κανονισμοί για το περιβάλλον και τη χρήση γης. Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς είναι επιτακτική, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια για δικαστικές διαφορές ή πιθανά πρόστιμα.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ :

- *Ανάκαμψη της οικονομίας:* Η Ελλάδα έχει σιγά-σιγά σταθεί ξανά στα πόδια της από την οικονομική της κρίση και ο τουρισμός υπήρξε ένας από τους μοχλούς της οικονομικής ανάκαμψης. Ωστόσο, οι αλλαγές στην οικονομία στην Ευρώπη και διεθνώς θα επηρεάσουν το διαθέσιμο εισόδημα και το ποσό που θα μπορούσαν να εκταμιεύσουν οι διεθνείς τουρίστες για ταξίδια.
- *Συναλλαγματικές ισοτιμίες:* Επειδή η Ελλάδα είναι μέρος της Ευρωζώνης, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορούν να επηρεάσουν το κόστος των επισκεπτών που διαμένουν στο Astir Palace που δεν είναι μέλη της ΕΕ. Ένα υψηλό ευρώ μπορεί να αποθαρρύνει μια συγκεκριμένη κατηγορία παγκόσμιων τουριστών από το να επισκεφθεί την Ελλάδα επειδή γίνεται ακριβό.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- *Δημογραφικές αλλαγές :*Με τη σειρά τους, οι πιο εύποροι και νεότεροι ταξιδιώτες ενδιαφέρονται λιγότερο για την κλασική πολυτέλεια αυτές τις μέρες και περισσότερο για μοναδικές εμπειρίες. Το Astir Palace πρέπει να αρχίσει να μεταφέρει την προσφορά του σε αυτόν τον όμιλο, ενώ συνεχίζει να προσελκύει έναν πολύ κερδοφόρο παραδοσιακό ταξιδιώτη πολυτελείας ενός παλαιότερου δημογραφικού πληθυσμού.
- *Πολιτιστικοί Παράγοντες:* Ο ελληνικός πολιτισμός, η ιστορία και η κουζίνα αποτελούν βασικό παράγοντα για την προσέλκυση τουριστών.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- *Ψηφιοποίηση της Φιλοξενίας:* Η εκπληκτικά αυξημένη εξάρτηση από τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων, το ψηφιακό μάρκετινγκ και τα συστήματα διαχείρισης πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας. Καθίσταται απαραίτητο όσον αφορά το Astir Palace να αγκαλιάσει την τεχνολογία για να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα μέσω της αξιοποίησης αλλά και της ενισχυμένης εμπειρίας επισκεπτών και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

- *Καινοτομία στις Υπηρεσίες:* Με τη χρήση AI, IoT και άλλων έξυπνων στοιχείων, η εμπειρία πολυτέλειας μπορεί να προχωρήσει περαιτέρω, από εξατομικευμένες υπηρεσίες έως έξυπνα δωμάτια. Αυτά θα ξεχωρίσουν το Astir Palace από τον ανταγωνισμό.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- *Βιωσιμότητα:* Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αναγκάζεται ολοένα και περισσότερο να εργάζεται με φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση της κατανάλωσης ενέργειας, τον τρόπο διαχείρισης των απορριμμάτων και την κίνηση τρόπων εξάσκησης που έχουν χαμηλότερες οικολογικές συνέπειες. Το Astir Palace πρέπει να συνεργαστεί με τις τάσεις για να μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των τουριστών με προσανατολισμό στην οικολογία και τις ανάγκες της πράσινης νομοθεσίας.
- *Κλιματική Αλλαγή:* Όντας στην ακτή, το Astir Palace έχει κάποιους κινδύνους που συνδέονται με αυτό όσον αφορά την παγκόσμια κλιματική αλλαγή. Αυτά κυμαίνονται από αυξήσεις της στάθμης της θάλασσας και παλίρροιες που προκύπτουν από τα ακραία καιρικά φαινόμενα. Παράγοντες αυτής της φύσης θα επηρέαζαν όχι μόνο τη φυσική ιδιοκτησία του ξενοδοχείου, αλλά επεκτείνονταν και στη γενική ελκυστικότητα του προορισμού.

ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- *Εργατική νομοθεσία:* Η Ελλάδα έχει νόμους που διέπουν ορισμένες εργατικές νομοθεσίες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Ήταν λοιπόν επιτακτική ανάγκη το Astir Palace να ακολουθήσει όλους αυτούς τους κανονισμούς για να αποφύγει να μπει σε νομικές διαμάχες αλλά και να διατηρήσει την εικόνα του μεταξύ των Ελλήνων και του εξωτερικού ως ισότιμος εργοδότης.
- *Προστασία IP:* Το ξενοδοχείο πρέπει να αποφεύγει την επανάληψη της επωνυμίας και των μοναδικών υπηρεσιών του ή την κακή χρήση τους από τους ανταγωνιστές. Για αυτό, αποκτώνται εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και προστασία πνευματικών δικαιωμάτων.

Το Astir Palace Hotel δραστηριοποιείται στην άκρως ανταγωνιστική και ρυθμιζόμενη αγορά πολυτελείας που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ρυθμίσεις, προκλήσεις και ευκαιρίες που ξεκίνησαν μέσα από τις οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές. Μόνο η συνεχής σάρωση και η ανταπόκριση στις

εξωτερικές επιρροές θα οδηγήσουν το Astir Palace να διατηρήσει μια θέση κύρους και να διατηρήσει την παγκόσμια πελατεία του οξυδερκή.

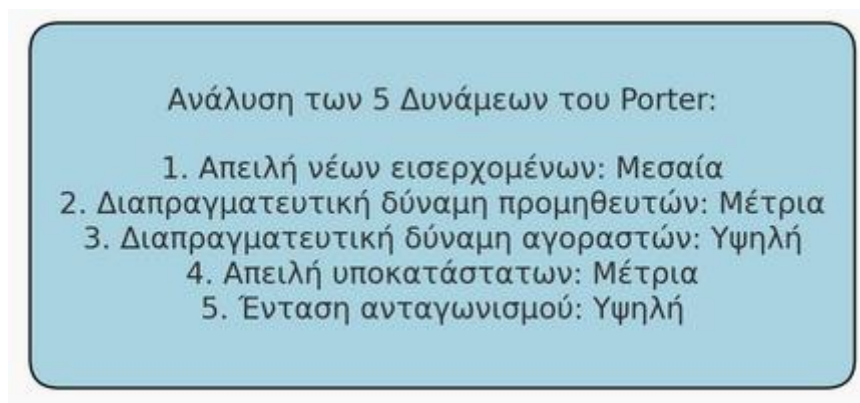
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

- ✓ **Απειλή νεοεισερχομένων:** Εμπόδια εισόδου: Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σε αποκλειστικές περιοχές όπως ο λαιμός Βουλιαγμένης, είναι σημαντικά υψηλά λόγω των μεγάλων κεφαλαιακών απαιτήσεων, της φήμης του brand name και των κορυφαίων ακινήτων. Το Astir Palace έχει ήδη ένα καθιερωμένο όνομα και ιστορική σημασία, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους να ανταγωνιστούν απευθείας εναντίον του. Το Astir Palace απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων, του μάρκετινγκ και των αγορών του. Οι νεοεισερχόμενοι δεν θα είχαν την ικανότητα να επιτύχουν αυτές τις αποτελεσματικότητες χωρίς σημαντικές επενδύσεις. Η ελληνική κυβέρνηση έχει πολύ αυστηρούς κανονισμούς σχετικά με τη χρήση γης και την ανάπτυξη σε παράκτιες περιοχές και μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά έναντι νέων ανταγωνιστών.
- ✓ **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Περιορισμένος αριθμός προμηθευτών. Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές που μπορούν να ταιριάξουν με την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών για ένα πολυτελές ξενοδοχείο όπως το Astir Palace. Αυτό λογικά μπορεί να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη τέτοιων προμηθευτών. Εάν τα ξενοδοχεία αυτά εξαρτώνται από ορισμένους προμηθευτές που μπορούν να παρέχουν μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες -όπως συγκεκριμένα είδη πολυτελείας ή ένα σπάνιο συστατικό για καλό φαγητό- τότε αυτός ο προμηθευτής μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή στην τιμή και τους όρους.
- ✓ **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Καταναλωτές πολυτελείας: Τα ξενοδοχεία όπως το Astir Palace προσελκύουν υψηλού επιπέδου καταναλωτές που αναζητούν τις καλύτερες υπηρεσίες. Αυτό το τμήμα της αγοράς είναι λιγότερο ευαίσθητο στην τιμή και ιδιαίτερα ευαίσθητο στην ποιότητα, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Από την άλλη, η ύπαρξη και άλλων πολυτελών θέρετρων στην περιοχή τους παρέχει έναν καλό αριθμό εναλλακτικών λύσεων.
- ✓ **Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες:** Οι εναλλακτικές λύσεις ανταγωνίζονται: Άλλοι προορισμοί πολυτελείας στην Ελλάδα περιλαμβάνουν τη Μύκονο ή τη Σαντορίνη, και αυτοί μπορούν να αποτελέσουν πιθανό υποκατάστατο, ιδιαίτερα για τους διεθνείς τουρίστες. Η απειλή υπάρχει, εφόσον το ξενοδοχείο διατηρεί τη σχετική μοναδική πρόταση αξίας του. Η ανάπτυξη ιδιοκτησιών βραχυχρόνιας μίσθωσης υψηλών προδιαγραφών, όπως τα Airbnb Plus και Vrbo Luxe,

παρουσιάζει μια νέα φυλή του υποκατάστατου προϊόντος που προσφέρει ιδιωτικότητα και μοναδικές εμπειρίες, τις οποίες θα ανυπομονούσε το ίδιο τμήμα ξένων στόχων.

- ✓ **Υφιστάμενος ανταγωνισμός::** Η ξενοδοχειακή βιομηχανία πέντε αστέρων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική στην ελληνική αγορά, με καταξιωμένα brands στην Αθήνα και θέρετρα υψηλής ποιότητας στα νησιά. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στην ιστορία του Astir Palace, η τοποθεσία είναι αποκλειστικά απομακρυσμένη από τη ζωή της πόλης και τις πολυτελείς προσφορές. Αυτοί οι παράγοντες έχουν βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικό να επανεφευρίσκουμε συνεχώς καινοτομίες και να αναβαθμίζουμε την προσφορά υπηρεσιών, προκειμένου να ξεπερνάμε τους ανταγωνιστές.

Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου, με τη βοήθεια του υποδείγματος του Porter, εμφανίζεται στο διάγραμμα 5.1

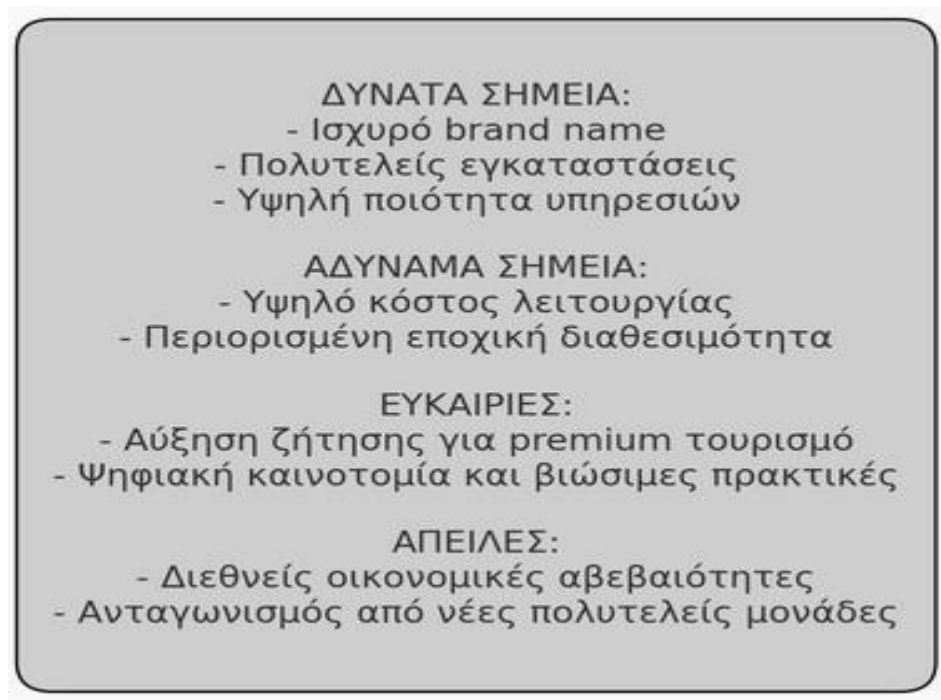


Διάγραμμα 5.1: Οι δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter, σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

- ✓ **Δυνάμεις:** Εμβληματική δύναμη και κληρονομιά της επωνυμίας. Τοποθετημένο κατά μήκος του Αθηναϊκού ποταμού. Πολυτελείς εγκαταστάσεις με υψηλή ποιότητα. Σωστά οικονομικά και στρατηγικές συνεργασίες. Άρτια εκπαιδευμένο και με κίνητρα προσωπικό.
- ✓ **Αδυναμίες:** Υψηλό λειτουργικό κόστος γκαλά που σχετίζεται με την τήρηση των προτύπων πολυτέλειας. Δυνατότητα υπερβολικής εξάρτησης σε εορταστικά πελατεία υψηλών δαπανών, που είναι επιρρεπή σε οικονομική ύφεση.
- ✓ **Ευκαιρίες:** Οι υπηρεσίες και οι εγκαταστάσεις επεκτάθηκαν για περαιτέρω σύλληψη τμημάτων της αγοράς. Περαιτέρω επέκταση στη χρήση της τεχνολογίας για να προσφέρει ιδιαίτερες εμπειρίες για τους επισκέπτες. Αυξάνεται η ζήτηση για βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον πολυτελή ταξίδια.

- ✓ **Απειλές:** Υψηλός ανταγωνισμός στην πολυτελή φιλοξενία. Οικονομικές διακυμάνσεις που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στα πολυτελή ταξίδια Αυξανόμενες προσδοκίες των επισκεπτών που απαιτούν συνεχή καινοτομία και επενδύσεις.



Διάγραμμα 5.1: SWOT Ανάλυση για το Ξενοδοχείο Astir Palace

Συμπερασματικά, το εσωτερικό περιβάλλον του Astir Palace Hotel χαρακτηρίζεται από ισχυρούς πόρους, δυνατότητες και ικανότητες που βοηθούν στην τοποθέτηση και διατήρηση του ηγετικού του ρόλου στην αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας. Ωστόσο, θα πρέπει συνεχώς να επιδιώκει να αξιοποιεί αυτά τα δυνατά σημεία, καλύπτοντας παράλληλα τις αδυναμίες και τις απειλές εφαρμόζοντας στρατηγικές για να διατηρήσει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

5.5 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Astir Palace Hotel

Για την ανάλυση των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιείται η ανάλυση VRIO. Η ανάλυση VRIO είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την αξιολόγηση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας εταιρείας για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πλαίσιο VRIO αναλύει τέσσερα κριτήρια: την αξία, τη σπανιότητα, τη δυνατότητα μίμησης και την οργάνωση. Από αυτή την άποψη, αν αναλύσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Four Seasons Astir Palace Hotel Athens με τη βοήθεια του πλαισίου VRIO:

ΑΞΙΑ (V)

- ✓ *Βασική τοποθεσία:* Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε μια ιδιωτική χερσόνησο στη Βουλιαγμένη, μια από τις πιο αποκλειστικές περιοχές της Αθηναϊκής Ριβιέρας. Από τη φύση της, αυτή η τοποθεσία καθορίζει την πολύτιμη ιδιοκτησία αυτού του ξενοδοχείου, ένα ακίνητο που είναι ένας ασυνήθιστος συμβιβασμός μεταξύ της εγγύτητας στην ιστορική Αθήνα και στο αεροδρόμιο της πρωτεύουσας αφενός, και της απέραντης θέας που ανοίγει σε ένα γαλήνιο, πολυτελές παραθαλάσσια, από την άλλη. Αυτή η τοποθεσία απευθύνεται τόσο σε ταξιδιώτες αναψυχής όσο και σε επαγγελματίες ταξιδιώτες και ενισχύει περαιτέρω την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου. Η προνομιακή τοποθεσία ενισχύει σημαντικά την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου και την ανταγωνιστική του θέση.
- ✓ *Επωνυμία Four Seasons:* Η σύνδεση με μια επωνυμία σημαίνει άμεση αξία, δεδομένου ότι ήταν πάντα συνώνυμο της αριστείας στον τομέα των δραστηριοτήτων της στον κλάδο της πολυτελούς φιλοξενίας. Αυτή η συνεργασία με την επωνυμία συνεπάγεται τη διασφάλιση υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης και εμπιστοσύνης και, αντίστοιχα, την αφοσίωση των πελατών που οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία στον τομέα της πολυτελείας. Η φήμη της επωνυμίας ενισχύει την αντιληπτή αξία και προσελκύει μια πιστή πελατειακή βάση που πληρώνει premium για τις επωνυμίες.
- ✓ *Πολυτελείς παροχές και εξατομικευμένες εμπειρίες:* Η ευρεία γκάμα παρεχόμενων πολυτελών ανέσεων, όπως ξενοδοχεία-ιδιωτικές παραλίες, πισίνες υπερχειλίσσης, σπα παγκόσμιας κλάσης, μεταξύ άλλων, και εξατομικευμένες εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων εξατομικευμένων υπηρεσιών επισκεπτών και μοναδικών τοπικών εμπειριών, δημιουργούν τεράστια αξία για αυτούς επισκέπτες που αναζητούν αποκλειστικότητα και εμπειρίες υψηλής ποιότητας. Αυτή η προσφορά είναι θεμελιώδης για την ικανότητα του ξενοδοχείου να διαφοροποιείται σε μια ανταγωνιστική αγορά.

ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ (R)

- *Αποκλειστική τοποθεσία και ιδιοκτησία:* Η τοποθεσία του ακινήτου σε μια ιδιωτική χερσόνησο, με τον συνδυασμό της πρόσβασης στην πόλη και της παραθαλάσσιας αποκλειστικότητας, είναι σπάνια. Λίγα ξενοδοχεία μπορούν να προσφέρουν αυτό το μείγμα άνεσης και πολυτέλειας που το κάνει να ξεχωρίζει ακόμα και σε έναν προορισμό που είναι ιδιαίτερα περιζήτητος τόσο από ταξιδιώτες αναψυχής όσο και από επαγγελματίες ταξιδιώτες. Ο συνδυασμός της τοποθεσίας, της αποκλειστικότητας και της εγγύτητας τόσο στην Αθήνα όσο και στη θάλασσα δεν είναι συνηθισμένος μεταξύ των ανταγωνιστών.
- *Πρότυπο εξυπηρέτησης Four Seasons:* Το Four Seasons είναι ένα από τα πιο δημοφιλή hotel brands όσον αφορά τα εξατομικευμένα πρότυπα υπηρεσιών -μια πολύ ασυνήθιστη ικανότητα μεταξύ των παγκόσμιων εταιρειών φιλοξενίας. Δεν μπορεί κάθε ξενοδοχείο να ανταγωνιστεί το επίπεδο εκπαίδευσης, την ποιότητα των υπηρεσιών και την προσοχή που παρέχει η Four Seasons στους πελάτες του. Η φύση των υπηρεσιών που διατίθενται με την επωνυμία Four Seasons είναι δύσκολο να μιμηθεί, γεγονός που την καθιστά σπάνια.
- *Εγκαταστάσεις :* Η σύγχρονη ανακαίνιση του ξενοδοχείου, μαζί με ένα μοναδικό αρχιτεκτονικό στυλ που συνδυάζει πολυτελή μοντέρνα στοιχεία με την ελληνική κληρονομιά, σπάνια συναντάται στο τμήμα της αγοράς πολυτελούς φιλοξενίας στην Ελλάδα. Μοναδικό στο συνδυασμό μπανγκαλόου, σουιτών και βιλών με ιδιωτικές πισίνες, δεν συγκρίνεται με κανένα άλλο ξενοδοχείο της περιοχής. Δεν είναι συνηθισμένο στο ανταγωνιστικό περιβάλλον λόγω των μοναδικών σχεδιαστικών χαρακτηριστικών και της προσφοράς μεγάλης γκάμα επιλογών διαμονής.

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΜΙΜΗΣΗ (I)

- *Βασική τοποθεσία:* Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε μια πολύ μοναδική τοποθεσία σε μια ιδιωτική χερσόνησο με πρόσβαση τόσο στην πόλη όσο και στη θάλασσα, κάτι που είναι πολύ δύσκολο να μιμηθεί κανείς. Οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν τη γεωγραφική θέση χωρίς τεράστιες επενδύσεις ή τη διαθεσιμότητα μιας παρόμοιας τοποθεσίας, η οποία δεν είναι πιθανό να είναι διαθέσιμη σε μια τόσο προνομακική περιοχή. Για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει πραγματικά την ίδια τοποθεσία και ως εκ τούτου τα πλεονεκτήματά του είναι τελείως αδύνατο.
- *Brand και φήμη του Four Seasons:* Δεκαετίες εμπειρίας σταθερά υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, σημαντικού οικονομικού κόστους και ενός παγκόσμιου δικτύου ικανοποιημένων πελατών θα

χρειαστούν για να δημιουργηθεί μια φήμη επωνυμίας παρόμοια με αυτή των Four Seasons. Αυτό είναι εντελώς αμίμητο. Είναι πολύ δύσκολο και χρονοβόρο να φτάσετε σε ένα παρόμοιο επίπεδο ισοτιμίας και εμπιστοσύνης.

- *Ανέσεις και Εμπειρίες Πολυτέλειας*: Πέρα από τον ανταγωνισμό για την ικανότητα επένδυσης σε ανέσεις πολυτέλειας, ο μοναδικός συνδυασμός στο Astir Palace -όπως οι τρεις ιδιωτικές παραλίες, πολλοί τύποι καταλυμάτων και μοναδικές τοπικές εμπειρίες- σε συνδυασμό με την κουλτούρα υπηρεσιών Four Seasons, δημιουργεί ένα πακέτο που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί πλήρως. Παρόλο που μπορούν να μιμηθούν μεμονωμένα στοιχεία, ο συνολικός συνδυασμός ανέσεων, υπηρεσιών και τοποθεσίας δημιουργεί μια μοναδική εμπειρία που είναι πιο δύσκολο να αντιγραφεί.

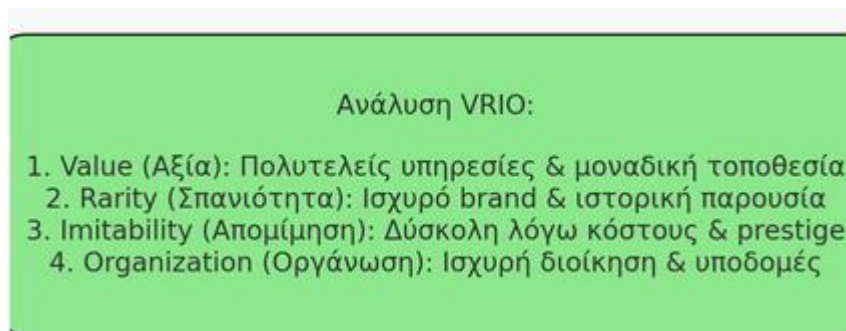
ΟΡΓΑΝΩΣΗ (Ο)

- *Απολαμβάνει σαφώς αποτελεσματική διαχείριση και σωστή οργάνωση*: Δομή εντός της αλυσίδας Four Seasons που διασφαλίζει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Για τον σκοπό αυτό, το ξενοδοχείο Astir Palace έχει αναπτύξει ικανότητες όπως εκπαίδευση προσωπικού, υπηρεσίες επισκεπτών και λειτουργικές διαδικασίες που του επιτρέπουν τόσο να υποστηρίξει όσο και να αξιοποιεί τους πόρους του για μέγιστο όφελος. Το ξενοδοχείο είναι καλά οργανωμένο για να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις δυνατότητές του, για την υποστήριξη των καθιερωμένων πρακτικών διαχείρισης Four Season.
- Το θέρετρο πιθανότατα θα είναι καλά οργανωμένο για τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών σε τοπικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών τεχνιτών, προμηθευτών και ταξιδιωτικών πρακτόρων που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και στη δημιουργία μιας διαφοροποιημένης προσφοράς. Υπάρχει ισχυρή οργάνωση όσον αφορά τις συνεργασίες και τις τοπικές ενοποιήσεις, που ταιριάζουν με τη στρατηγική του ξενοδοχείου για μοναδικές, τοπικά εμπνευσμένες εμπειρίες πολυτέλειας.

Συμπέρασμα ανάλυσης VRIO

Από το πλαίσιο VRIO, το Four Seasons Astir Palace Hotel Athens διαθέτει διάφορους σημαντικούς πόρους και δυνατότητες που παρέχουν στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να διατηρηθεί: Πολύτιμο, σπάνιο και δύσκολο να το μιμηθεί κανείς. Από αυτή την άποψη κοιτώντας και

την σύνοψη της ανάλυσης στον Πίνακα 5.2, ο σπάνιος συνδυασμός πολυτελών ανέσεων και εξατομικευμένων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με αποτελεσματικές οργανωτικές δυνατότητες, μέσω της ισχυρής σχέσης με ένα ισχυρό εμπορικό σήμα της Four Seasons, συνιστούν συγκεκριμένους πόρους που θα κάνουν το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου. Συνολικά, η συρροή αυτών των παραγόντων σχηματίζει μια μοναδική θέση στην αγορά που δεν θα μιμηθεί εύκολα οι ανταγωνιστές. Ως εκ τούτου, δίνοντας σε αυτό το ξενοδοχείο την ηγετική του θέση στον τομέα της πολυτελούς φιλοξενίας κατά μήκος της Αθηναϊκής Ριβιέρας.



Διάγραμμα 5.2.:Ανάλυση VRIO για το Astir Palace

5.6 Στρατηγική τοποθέτηση και αποτελεσματικότητα

Στην ενότητα που ακολουθεί, θα πραγματοποιήσουμε μια αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας του ξενοδοχείου Astir Palace καταφεύγοντας πρώτα στην ανάλυση γενικής στρατηγικής του Porter για τον προσδιορισμό της συνολικής ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει υιοθετήσει η ξενοδοχειακή μονάδα και στη συνέχεια στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας για να δούμε πώς το ξενοδοχείο προσθέτει αξία σε διαφορετικά σημεία κατά τις διάφορες λειτουργίες του.

1. Ανάλυση της γενικής στρατηγικής του Porter

Το πλαίσιο γενικών στρατηγικών του Porter προσδιορίζει τρεις στρατηγικές επιλογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Με βάση τη φύση του ξενοδοχείου Astir Palace και με βάση τον τρόπο λειτουργίας του, προκύπτουν οι εξής γενικές στρατηγικές βάσει της παραπάνω ανάλυσης:

Στρατηγική Διαφοροποίησης: Το Astir Palace Hotel ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πώς προκύπτει αυτό:

- ✓ *Ασυναγώνιστη τοποθεσία:* Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε μια ιδιωτική χερσόνησο στη Βουλιαγμένη, μια από τις βασικές τοποθεσίες κατά μήκος της Αθηναϊκής Ριβιέρας. Αυτό το τοποθετεί σε μια ιδιαίτερη θέση να προσφέρει τόσο παραθαλάσσια αποκλειστικότητα όσο και εγγύτητα στην Αθήνα, για μια μοναδική εμπειρία για τους επισκέπτες που είναι μάλλον δύσκολο να μιμηθούν άλλοι ανταγωνιστές στην περιοχή.
- ✓ *Luxury Branding:* Ως μέλος του ομίλου Four Seasons, το ξενοδοχείο επωφελείται από την παγκόσμια φήμη και την επωνυμία που σχετίζεται με το Four Seasons. Αυτή η διάκριση της επωνυμίας καθίσταται επομένως καίριας σημασίας για την προσέλκυση πελατών και ταξιδιωτών υψηλής καθαρής αξίας όσον αφορά την πολυτέλεια, την ποιότητα, την αποκλειστικότητα και τα υψηλά πρότυπα εξυπηρέτησης.
- ✓ *Πολυτελείς Παροχές και Υπηρεσίες:* Το ξενοδοχείο προσφέρει μια ποικιλία από πολυτελείς εγκαταστάσεις που το κάνουν να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα: Τρεις ιδιωτικές παραλίες είναι διαθέσιμες μόνο στους επισκέπτες. Μια χούφτα επιλογές για φαγητό, μεταξύ των οποίων υπάρχουν επώνυμα εστιατόρια με διάσημους σεφ στο τιμόνι. Ειδικά προσαρμοσμένο σπα με μοναδικά προγράμματα ευεξίας και θεραπείες που αντλούνται από τον πλούτο των τοπικών παραδόσεων.

- ✓ *Προσαρμοσμένες εμπειρίες*: ναυλώσεις ιδιωτικών γιοτ, επιμελημένες περιηγήσεις στην πόλη και πολιτιστικές εκδρομές. Ο σχεδιασμός είναι ένας συνδυασμός σύγχρονης πολυτέλειας με στοιχεία της ελληνικής κληρονομιάς. Προσφέρει τα πάντα, από δωμάτια και σουίτες μέχρι μπανγκαλόου και βίλες, το καθένα με τη δική του πισίνα και πρόσβαση στην παραλία. Αυτό σημαίνει ότι μια ευρεία πελατειακή βάση μπορεί να καλυφθεί σε διάφορα επίπεδα με αυτήν τη σειρά, όλα μέσα σε μια ενοποιημένη φιλοσοφία σχεδιασμού υψηλής ποιότητας. Αυτό θα περιλαμβάνει εξατομίκευση των εμπειριών των επισκεπτών μέσω υπηρεσιών θυρωρείου πριν από την άφιξη, εξατομικευμένων ανέσεων στο δωμάτιο και επιμελημένες εμπειρίες. Ο υψηλός βαθμός εξατομίκευσης προσκαλεί την άριστη πίστη επαναλήπτη και τη διαφοροποίηση του ξενοδοχείου από τους ανταγωνιστές.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ)

- ✓ *Αγορά-στόχος*: Απευθύνεται σε πλούσιους ταξιδιώτες, στελέχη επιχειρήσεων, διασημότητες, άτομα υψηλής καθαρής αξίας και γενικά τουρίστες που θέλουν να νιώθουν πολυτέλεια. Μια τέτοια στενή στόχευση εξυπηρετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς ανταποκρίνεται στις ειδικές ανάγκες και τα γούστα ενός στενού τμήματος της αγοράς.
- ✓ *Premium Pricing*: Συμπληρώνοντας την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, οι τιμές premium προκύπτουν από τις πολυτελείς προσφορές του ξενοδοχείου όσον αφορά την αποκλειστική τοποθεσία και τις υπηρεσίες που είναι προσαρμοσμένες στα μεμονωμένα γούστα και προτιμήσεις. Αυτό βοηθά στην ενίσχυση των αξιώσεων αποκλειστικότητας ενώ υποστηρίζει υψηλά περιθώρια κέρδους.

2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας προσδιορίζει τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες μέσω των οποίων δημιουργείται αξία για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Σε αυτή την περίπτωση, το επίκεντρο της ανάλυσης είναι το πώς κάθε δραστηριότητα προσθέτει αξία στη στρατηγική διαφοροποίησης του Astir Palace Hotel.

A)Βασικές Δραστηριότητες

- ✓ *Εισερχόμενα Logistics*: Σχέσεις με προμηθευτές: Σχέσεις με προμηθευτές premium, που κυμαίνονται από ντόπιους αγρότες και τεχνίτες, θα αναπτυχθούν για την παροχή φρέσκων, υψηλής ποιότητας

προϊόντων και αγαθών πολυτελείας. Αυτό επιτρέπει καλύτερες γευστικές εμπειρίες και τη χρήση τοπικών υλικών που βελτιώνουν την εμπειρία του επισκέπτη.

- ✓ *Διαχείριση αποθέματος:* Τα πολυτελή αγαθά, οι ανέσεις επισκεπτών και οι προμήθειες τροφίμων και ποτών διαχειρίζονται αποτελεσματικά, ώστε να διασφαλίζεται ότι η ποιότητα και η φρεσκάδα είναι ασυμβίβαστες - διασφάλιση αριστείας που βασίζεται στη φήμη του ξενοδοχείου.

B) Λειτουργίες

- ✓ *Αριστεία εξυπηρέτησης:* Το ξενοδοχείο ακολουθεί τη φιλοσοφία των «υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης». Ως εκ τούτου, αναλαμβάνει εκτεταμένη εκπαίδευση όλων των εργαζομένων της για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και εξατομικευμένης προσοχής στους επισκέπτες. Αυτό απηχεί την κουλτούρα που έχει οικοδομήσει η επωνυμία Four Seasons σε υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.
- ✓ *Διαχείριση Εγκαταστάσεων:* Η συντήρηση γίνεται με μεγάλη προσοχή, από τις ιδιωτικές παραλίες, το spa και τις πισίνες του καταλύματος μέχρι τους όμορφα διαμορφωμένους κήπους, ώστε να διασφαλίζεται ότι είναι πάντα σε κορυφαία φόρμα, ενισχύοντας την εμπειρία του επισκέπτη.
- ✓ *Διαφοροποίηση δωματίων:* Η ποικιλία στη γκάμα καταλυμάτων -δωμάτιο, σουίτα, μπανγκαλόου, βίλα- επιτρέπει στο ξενοδοχείο να προσφέρει τα διαφορετικά γούστα των επισκεπτών του, ενώ μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα πολυτέλειας σε όλες τις προσφορές του.

Γ) Εξερχόμενα Logistics

- ✓ *Υπηρεσίες επισκεπτών:* Το ξενοδοχείο παρέχει εύκολο check-in και check-out, μεταφορές με ιδιωτικά οχήματα, check-in στο δωμάτιο και διακίνηση αποσκευών-μειώνοντας τις τριβές για τους επισκέπτες και βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία.
- ✓ *Υπηρεσίες θυρωρείου:* Το ξενοδοχείο προσφέρει προσωπικές υπηρεσίες θυρωρείου, από κρατήσεις για πολύ ιδιαίτερες εμπειρίες μέχρι λεπτομερή δρομολόγια. Αυτό θα επιμεληθεί με βάση τις προτιμήσεις του επισκέπτη και θα προσθέσει περισσότερη αξία και διαφοροποίηση.

Δ) Μάρκετινγκ και πωλήσεις

- ✓ *Εστιασμένες διαφημίσεις:* Το ξενοδοχείο έχει χρησιμοποιήσει εστιασμένο μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας ψηφιακό μάρκετινγκ που απευθύνεται σε πλούσιους πελάτες στη χώρα τους, συνεργασίες με πολυτελείς ταξιδιωτικούς πράκτορες και εκδηλώσεις υψηλού προφίλ.

- ✓ *Μόχλευση επωνυμίας*: Με τη μόχλευση της επωνυμίας Four Seasons για να ενισχύσει την αξιοπιστία της και να προσελκύσει τα στοχευμένα άτομα υψηλής καθαρής αξίας και τους παγκόσμιους ταξιδιώτες πολυτελείας.
- ✓ *Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ (GRM)*: Το ξενοδοχείο επενδύει σε πλήρως ενημερωμένα συστήματα GRM για να διασφαλίσει ότι είναι διαθέσιμα λεπτομερή προφίλ των προτιμήσεων και του ιστορικού κάθε επισκέπτη με το ξενοδοχείο για να επιτρέψουν αποτελεσματικό εξατομικευμένο μάρκετινγκ και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες.

Ε) Υπηρεσίες

- ✓ *Αποκλειστικές ανέσεις*: Η συνεχής ανάπτυξη εξατομικευμένων υπηρεσιών επιμελημένων τοπικών εμπειριών και αποκλειστικών ανέσεων εξασφαλίζει μια πραγματικά ικανοποιημένη και πιστή πελατεία. Επικοινωνία μετά τη διαμονή -επιστολές παρακολούθησης, προσαρμοσμένες προσφορές και προγράμματα επιβράβευσης- διασφαλίζουν ότι οι επισκέπτες θα συνεχίσουν τη σχέση με το ξενοδοχείο επισκεπτόμενοι ξανά και μιλώντας θετικά για αυτό.

ΣΤ) Δραστηριότητες υποστήριξης

- ✓ *Προμήθειες πολυτελών αγαθών/υπηρεσιών*: Η προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, όπως λευκά είδη, τρόφιμα και ποτά και προϊόντα σπα υψηλής ποιότητας, θα βοηθήσει στη στρατηγική διαφοροποίησης διασφαλίζοντας ότι το επίπεδο πολυτέλειας διατηρείται μέχρι τις ελάχιστες λεπτομέρειες στο την εμπειρία του επισκέπτη.
- ✓ *Τοπική προμήθεια*: Η προνομιακή χρήση τοπικών προμηθευτών φρέσκων προϊόντων, θαλασσινών και χειροποίητων προϊόντων προσθέτει στην εμπειρία των επισκεπτών, εκτός από την υποστήριξη της τοποθέτησης του ξενοδοχείου ως προορισμού για την παροχή αυθεντικών τοπικών εμπειριών.
- ✓ *Ανάπτυξη Τεχνολογίας*: Προηγμένα συστήματα κρατήσεων και κρατήσεων: Διαθέτει συστήματα κρατήσεων αιχμής ενσωματωμένα στην Παγκόσμια Πλατφόρμα Four Seasons που θα επιτρέψει απρόσκοπτες κρατήσεις και ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο. Η τεχνολογία Smart Room-In-room, όπως η επένδυση σε ψηφιακά χειριστήρια στο δωμάτιο για φωτισμό, κλίμα και ψυχαγωγία, θα βελτιώσει περαιτέρω την εμπειρία και την άνεση των επισκεπτών.

- ✓ *Συστήματα σχολίων επισκεπτών:* Τα προηγμένα συστήματα ανατροφοδότησης επισκεπτών επιτρέπουν συνεχή βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών με βάση τις εισροές επισκεπτών σε πραγματικό χρόνο.

Z) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ *Εκπαίδευση και ανάπτυξη:* Η μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση διατηρεί όλο το προσωπικό στα πρότυπα που αναμένονται από το σήμα εξυπηρέτησης Four Seasons. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης.
- ✓ *Διατήρηση ταλέντων των ατόμων:* Το ξενοδοχείο δίνει ύψιστη προτεραιότητα στη διατήρηση ταλαντούχων ατόμων μέσω καλών πακέτων μισθών, κινήτρων και ευκαιριών εξέλιξης σταδιοδρομίας, τα οποία είναι τα βασικά συστατικά για τη διατήρηση ενός άριστου επιπέδου εξυπηρέτησης επισκεπτών.

H) Εταιρική Υποδομή

- ✓ *Αποτελεσματική Δομή Διαχείρισης:* Μια σαφής και αποτελεσματική δομή διαχείρισης είναι σε αρμονία με τα παγκόσμια πρότυπα της Four Seasons που διασφαλίζουν συνέπεια στη λήψη αποφάσεων και λειτουργική αποτελεσματικότητα.
- ✓ *Συμμόρφωση και Διαχείριση Κινδύνων:* Η ορθή συμμόρφωση και οι ρυθμίσεις διαχείρισης κινδύνου προστατεύουν τη φήμη του ξενοδοχείου διασφαλίζοντας υψηλά πρότυπα ασφάλειας, ασφάλειας και λειτουργικής ακεραιότητας.

Εφαρμόζοντας μια Στρατηγική Διαφοροποίησης, το ξενοδοχείο Astir Palace θα τοποθετηθεί ως ένας από τους καλύτερους προορισμούς πολυτελείας στην Αθηναϊκή Ριβιέρα. Πράγματι, η χαρακτηριστική του τοποθεσία, η ανώτερη εξυπηρέτηση, η φήμη της επωνυμίας και οι αποκλειστικές προσφορές δημιουργούν βασικές ικανότητες που το διακρίνουν από τον ανταγωνισμό. Επομένως, σύμφωνα με την Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας, αυτό το ξενοδοχείο δημιουργεί αξία δίνοντας μεγάλη προσοχή στην αριστεία των υπηρεσιών, στις εισροές υψηλής ποιότητας και στις εξατομικευμένες εμπειρίες που υποστηρίζουν μια στρατηγική διαφοροποίησης και τιμολόγηση υψηλής ποιότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική θέση και τις δραστηριότητες που διεξάγονται κατά τη δημιουργία αξίας, είναι σχεδόν αδύνατο για τους ανταγωνιστές να παραβιάσουν τη θέση της στην αγορά της premium φιλοξενίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <https://www.fourseasons.com/athens/>
2. <https://www.grhotels.gr/>
3. <https://hradf.com/asteras-voyliagmenis/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής ανάλυσης του ξενοδοχείου Four Seasons Astir Palace στη Βουλιαγμένη. Εξετάζοντας τις εσωτερικές δυνατότητες και το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου, η μελέτη είχε ως στόχο να αξιολογήσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας στην Ελλάδα. Βασικά αναλυτικά εργαλεία όπως PESTEL, Porter's Five Forces, Value Chain Analysis και SWOT, χρησιμοποιήθηκαν για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα στρατηγικά δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του ξενοδοχείου, καθώς και τη συνολική δυναμική της αγοράς.

Η ανάλυση αποκάλυψε αρκετούς κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση του Four Seasons Astir. Το εξωτερικό περιβάλλον που περιβάλλει το Four Seasons Astir Vouliagmeni είναι σε μεγάλο βαθμό ευνοϊκό. Η οικονομική ανάκαμψη και η ανάπτυξη της Ελλάδας στον τουριστικό τομέα, υποστηριζόμενες από κυβερνητικά κίνητρα, έχουν δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την πολυτελή φιλοξενία. Οι κοινωνικο-πολιτιστικές τάσεις, ιδιαίτερα η αυξανόμενη προτίμηση για ταξίδια υψηλής ποιότητας, με γνώμονα την εμπειρία, ευθυγραμμίζονται επίσης καλά με τις premium προσφορές του ξενοδοχείου. Ωστόσο, οι οικονομικές αβεβαιότητες και οι πιθανές γεωπολιτικές αλλαγές παραμένουν κίνδυνοι που το ξενοδοχείο πρέπει να παρακολουθεί.

Το Four Seasons Astir Vouliagmeni ξεχωρίζει λόγω της ισχυρής φήμης της μάρκας, της προνομιακής τοποθεσίας μπροστά στην παραλία του λαιμού και της εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης. Αυτά τα στοιχεία είναι βασικά δυνατά σημεία που βοηθούν το ξενοδοχείο να προσελκύει εύπορους πελάτες. Ωστόσο, η ανάλυση εντόπισε επίσης προκλήσεις, όπως η υψηλή εποχικότητα της ζήτησης, η οποία οδηγεί σε διακυμάνσεις της πληρότητας και των εσόδων. Επιπλέον, το αυξανόμενο λειτουργικό κόστος αποτελεί δυνητική απειλή για την κερδοφορία, ιδιαίτερα καθώς ο πληθωρισμός επηρεάζει την ευρύτερη οικονομία.

Το ανταγωνιστικό τοπίο για την αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας στη Βουλιαγμένη χαρακτηρίζεται από μέτρια αντιπαλότητα. Ενώ υπάρχουν λίγοι άμεσοι ανταγωνιστές που ταιριάζουν με το επίπεδο αποκλειστικότητας που προσφέρει η Four Seasons, ο κίνδυνος νεοεισερχομένων παραμένει χαμηλός λόγω των σημαντικών επενδύσεων κεφαλαίου που απαιτούνται για την είσοδο σε αυτόν τον τομέα. Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι σχετικά υψηλή, καθώς οι απαιτητικοί ταξιδιώτες πολυτελείας έχουν πολλές επιλογές παγκοσμίως και αναμένουν εξαιρετική αξία για τις δαπάνες τους.

Η αλυσίδα αξίας του ξενοδοχείου υπογραμμίζει την εστίασή του στην παροχή μοναδικών εμπειριών στους επισκέπτες, από τα καταλύματα υψηλής ποιότητας και τις επιλογές φαγητού έως τις εξατομικευμένες υπηρεσίες. Το Four Seasons έχει διαφοροποιηθεί αποτελεσματικά μέσω της δέσμευσής του για την αριστεία των υπηρεσιών, τις επενδύσεις σε πολυτελείς ανέσεις και το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό που προσφέρει σταθερά κορυφαίες εμπειρίες επισκεπτών. Αυτή η έμφαση στην ποιότητα δημιουργεί μια ισχυρή εικόνα της επωνυμίας και την αφοσίωση των πελατών, τα οποία αποτελούν ζωτικά στοιχεία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Το Four Seasons Hotel Astir έχει τοποθετηθεί με επιτυχία ως ένας κορυφαίος προορισμός στην Αθηναϊκή Ριβιέρα, απευθυνόμενος σε άτομα υψηλής αξίας, διασημότητες και ταξιδιώτες πολυτελείας. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έγκειται στον μοναδικό συνδυασμό ιστορικής σημασίας, πολυτελών ανέσεων και εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσιών. Η στρατηγική τοποθεσία του ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με το κύρος της επωνυμίας του Four Seasons, ενισχύει την απήχυσή του ως κορυφαία επιλογή για τους διεθνείς τουρίστες που αναζητούν μια αποκλειστική και αξέχαστη εμπειρία. Ωστόσο, η αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα δυναμική, με αυξανόμενο ανταγωνισμό τόσο από καθιερωμένες μάρκες όσο και από boutique ξενοδοχεία που προσφέρουν μοναδικές, τοπικές εμπειρίες. Η Four Seasons Astir Vouliagmeni πρέπει να συνεχίσει να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών και στις συνθήκες της αγοράς για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Με βάση τα ευρήματα αυτής της ανάλυσης, προτείνονται διάφορες στρατηγικές συστάσεις για την ενίσχυση της θέσης της Four Seasons Astir στην αγορά και τη διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να διαφοροποιήσει τις προσφορές υπηρεσιών του για να προσελκύσει επισκέπτες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη πακέτων εκτός εποχής που επικεντρώνονται σε καταφύγια ευεξίας, εταιρικές εκδηλώσεις και πολιτιστικές εμπειρίες. Αξιοποιώντας τη φυσική ομορφιά της Βουλιαγμένης, το ξενοδοχείο θα μπορούσε επίσης να εισάγει δραστηριότητες όπως ξεναγήσεις στη φύση, καταφύγια γιόγκα και εργαστήρια μαγειρικής, καλύπτοντας διαφορετικά ενδιαφέροντα και μειώνοντας τον αντίκτυπο της εποχικότητας.

Η Four Seasons θα πρέπει να επενδύσει στη βελτίωση των ψηφιακών πλατφορμών της, συμπεριλαμβανομένου του ιστότοπού της και της εφαρμογής για κινητά, για να παρέχει απρόσκοπτη εμπειρία κράτησης και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών. Η εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών, όπως chatbot που βασίζονται σε AI για υποστήριξη πελατών 24 ώρες το 24ωρο και ανάλυση δεδομένων για εξατομικευμένο μάρκετινγκ, μπορεί να βοηθήσει το ξενοδοχείο να κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις των επισκεπτών και να προσαρμόσει ανάλογα τις προσφορές του.

Βιβλιογραφία

A) Ελληνική

Παπαδάκης, Β. Μ. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Τόμος Β'. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

B) Ξενόγλωσση

Adom, A.Y., Nyarko, I.K. and Som, G.N.K. (2014). 'Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times?', *Journal of Resources Development and Management*, 4, pp. 116–127.

Angwin, D.N. (2007) *Mergers and acquisitions*. Oxford: Wiley Blackwell.

Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th edn. Harlow: Pearson.

Csaszar, F.A., Ketkar, H. and Kim, H. (2024) 'Artificial intelligence and strategic decision-making: evidence from entrepreneurs and investors', *arXiv preprint arXiv:2408.08811*

Duhaime, I.M., Hitt, M.A. and Lyles, M.A. (eds) (2021) *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford: Oxford University Press.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2012) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 10th edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Ingga, I. (2011). *Strategic Management: How to Build Competitive Advantage*. Surabaya: Putra Media Nusantara.

Karaevli, A. and Zajac, E.J. (2012). 'When is an outsider CEO a good choice?' *MIT Sloan Management Review*, 53(4), pp. 15-17.

Köseoglu, M.A., Altin, M., Chan, E. and Aladag, O.F. (2020). 'What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry', *International Journal of Hospitality Management*, 89, Article 102.

Leiblein, M.J. and Reuer, J.J. (2020) 'Foundations and futures of strategic management', *Strategic Management Review*, 1(1), pp. 1-33.

McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2003) 'Strategic groups: theory and practice', in Faulkner, D. and Campbell, N. (eds.) *The Oxford Handbook of Strategy: Volume 1: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 219–244.

Mills, R.W. (1997). 'Internal Control Practices within Large UK Companies', in Keasey, K. and Wright, M. (eds.) *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*. Chichester: Wiley & Sons.

Pazarskis, M., Koutoupis, A., Galanis, S. and Drogalas, G. (2022) 'Tourism industry as a competitive advantage of Greece during and after the economic crisis', MPRA Paper, No. 116063.

Poister, T.H., Pitts, D.W. and Edwards, L.H. (2010) 'Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545.

Onibere, M., Ahmad, A. and Maynard, S.B. (2021) 'Dynamic information security management capability: strategising for organisational performance', arXiv preprint arXiv:2104.07141

Sammot-Bonnici, T. (2010). 'Network strategy in the digital economy', in McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (eds.) *Strategy: Analysis and Practice*. 2nd edn. Maidenhead: McGraw-Hill, pp. 428–454.

Schmitt, M. (2024) 'Strategic integration of artificial intelligence in the C-suite: the role of the Chief AI Officer', arXiv preprint arXiv:2407.10247

Soklis, G., Petrakos, G. and Panousi, S. (2025) 'The Contribution of the Hotel Industry to the Greek Economy', *Tourism and Hospitality*, 6(1), p. 11.

'The contribution of tourism to the Greek economy, 2019-2023' (2024) INSETE Intelligence.

Vigfússon, K.R., Ólafsson, S., and Jóhannsdóttir, L. (2021) 'Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature', *Strategic Management Journal*, 26(2), pp. 12–30.

Wells, D.L. (2000). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Washington, DC: Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.

Γ) Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.fourseasons.com/athens/>

<https://www.grhotels.gr/>

<https://hradf.com/asteras-voyliagmenis/>