



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

**Στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου,
με ειδική έμφαση στο Hospitality:
Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας SGS**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου

Φοιτήτρια: Κατερίνα Αναμούρογλου, ΑΜ 1402
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2017

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου και
στη μνήμη της γιαγιάς μου Σπυριδούλας,
η οποία δεν πρόλαβε να με δει να ορκίζομαι...*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου, καθηγήτρια στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε να ασχοληθώ με συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, την υπομονή της, τη βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, την άριστη και συνεχή συνεργασία μας, καθώς και για την επιστημονική και ηθική υποστήριξη που μου προσέφερε και η οποία με βοήθησε πολύ στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα καθώς συνέβαλαν σημαντικά στο να αποκτήσω τις βασικές και απαραίτητες γνώσεις στο τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων και οι οποίες θα αποτελέσουν σημαντική βάση που θα στηρίζει τη μετέπειτα επαγγελματική μου πορεία και εξέλιξη.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή του μαθήματος «*Επιχειρησιακής Πολιτικής & Στρατηγικής*» και πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος έγινε η αιτία να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο τρόπος διδασκαλίας του μαθήματος, οι γνώσεις που μας προσέφερε και η άμεση επαφή που είχε με όλους τους φοιτητές κατά τη διάρκεια του μαθήματος αποτέλεσαν κριτήριο για την επιλογή του θέματος της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Δημήτρη Γεωργακέλλο, για την υποστήριξή του τα έτη των σπουδών μας καθώς και για την άμεση προθυμία του να βοηθήσει τον καθένα μας σε οτιδήποτε χρειαζόταν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την ηθική τους συμπαράσταση και ιδιαίτερα τη μικρότερη αδερφή μου, η οποία ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Της χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ!

Στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου, με ειδική έμφαση στο hospitality: Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας SGS

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η έννοια της στρατηγικής και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής ανάλυσης για την περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, δίνοντας έτσι έμφαση στη φιλοξενία (hospitality). Η έννοια της στρατηγικής έχει μεγάλη σημασία για μία επιχείρηση καθώς με τη βοήθεια της πρώτης διαθέτει τη δυνατότητα να σχεδιάσει και να καθορίσει τον αντικειμενικό σκοπό αλλά και τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Για την αξιολόγηση μάλιστα των δύο αυτών ειδών περιβάλλοντος χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους, οι οποίες μεταξύ άλλων πληροφορούν και ενημερώνουν την επιχείρηση για τις τάσεις της αγοράς και του κόσμου γενικότερα.

Ειδικότερα, η παρούσα εργασία αναλύει την περίπτωση της εταιρείας SGSSA, μιας ελβετικής επιχείρησης με ιστορία άνω των 130 ετών και η οποία παρέχει υπηρεσίες πιστοποίησης, ελέγχου και επιθεώρησης συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας. Ένας από αυτούς είναι και ο ξενοδοχειακός κλάδος, στον οποίο και προσφέρει τις κατάλληλες πιστοποιήσεις με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών και της φήμης των ξενοδοχειακών μονάδων.

Η εταιρεία αυτή έχει ισχυρή θέση στην αγορά και παρά την επιρροή που έχουν άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο, παρέχει διαφοροποιημένες υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της και έτσι έχει διεκδικήσει ένα σημαντικό μέρος της παγκόσμιας αγοράς, χωρίς ωστόσο να εκλείπουν σε κάποιες περιπτώσεις και οι επικαλύψεις αγορών από τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Χαρακτηρίζεται επίσης από μεγάλη φήμη, brandname και σχετικά ικανοποιητική οικονομική θέση που της επιτρέπει να επενδύει συνεχώς σε νέα και καινοτόμα μέσα παραγωγής, τα οποία είναι και φιλικότερα προς το περιβάλλον. Η πρόσφατη μάλιστα επέκταση της στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, αν και ακόμη βρίσκεται σε προκαταρκτικό στάδιο, ωστόσο μπορεί να δημιουργήσει

προστιθέμενη αξία στον τομέα από τη στιγμή που υπάρχει ανάγκη για επενδύσεις λόγω των δυσκολιών που προκάλεσε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα σε θέματα ρευστότητας, απασχόλησης και ζήτησης ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ& ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (HOSPITALITY&TOURISM).....	11
1.1 Υπόβαθρο θεωρίας της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	11
1.2 Περιεχόμενο και Ορισμός της Στρατηγικής.....	13
1.3 Σημασία της Στρατηγικής	17
1.3.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.....	19
1.3.2 Η στρατηγική ενισχύει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.....	19
1.3.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες	20
1.3.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.....	20
1.3.5 Η στρατηγική συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας	21
1.3.6 Η στρατηγική προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	21
1.4 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	22
1.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού.....	24
1.5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία και Έννοιες	24
1.5.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού	27
1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	30
1.7 ΒιβλιογραφίαΚεφαλαίου	32
2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	35
2.1 Εισαγωγή.....	35

2.2	Το Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης	36
2.2.1	Το Γενικευμένο Περιβάλλον.....	36
2.2.2	Το Άμεσο Περιβάλλον	40
2.3	Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	48
2.3.1	Ανάλυση S.W.O.T.	49
2.3.2	Ανάλυση RBV.....	51
2.3.3	Ανάλυση V.R.I.O.	52
2.3.4	Μήτρα Προϊόντων/Αγορών του Ansoff.....	55
2.4	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	57
2.5	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	58
3	ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	63
3.1	Εισαγωγή.....	63
3.2	Επίδραση της κρίσης στον Εταιρικό Τομέα.....	64
3.3	Επίδραση της κρίσης σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας.....	70
3.4	Επίδραση της κρίσης στον κλάδο του Τουρισμού	74
3.5	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	76
3.6	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	77
4	Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	82
4.1	Περιγραφή του Κλάδου της Φιλοξενίας & Τουρισμού.....	83
4.2	Βασικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου.....	84
4.3	Ο Παγκόσμιος Ξενοδοχειακός Κλάδος.....	86
4.4	Ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος.....	89

4.4.1	Η Ζήτηση για Ελληνικές Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες-Εγχώρια Αγορά Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	89
4.4.2	Ελληνική Στρατηγική για τον Τουρισμό	92
4.4.3	Ανάλυση S.W.O.T. για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα... ..	94
4.5	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	96
4.6	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	96
5	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	97
5.1	Εταιρικό προφίλ της SGS.....	97
5.2	Σύντομη Ιστορική Αναδρομή.....	99
5.3	Εταιρικό Όραμα και Αξίες	101
5.4	Τρέχουσα κατάσταση	101
5.4.1	Χρηματοοικονομική Επίδοση.....	101
5.4.2	Πορεία Μετοχής.....	102
5.4.3	Θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	103
5.4.4	Εταιρική Διακυβέρνηση.....	105
5.5	Δραστηριοποίηση της SGS στην Ελλάδα.	107
5.6	Δραστηριοποίηση στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού	108
5.7	Στρατηγική της SGS στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο.	109
5.8	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	110
5.9	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	111
6	ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SGSSA.....	116
6.1	Εννοιολογικό Πλαίσιο Δραστηριότητας της SGSSA.....	116
6.1.1	Βιωσιμότητα.....	117

6.1.2	Υπηρεσία.....	117
6.1.3	Ασφάλεια	118
6.1.4	Διαχείριση Κινδύνου.....	118
6.1.5	Συνεργασία.....	119
6.1.6	Ικανοποίηση Επισκέπτη.....	119
6.1.7	Προστασία Εμπορικού Σήματος	120
6.2	Πρόγραμμα Εμπειρίας της SGS στο τομέα του Hospitality.....	120
6.2.1	Κίνδυνος (Risk).....	121
6.2.2	Βιωσιμότητα (Sustainability).....	122
6.2.3	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)	123
6.2.4	Ποιότητα Εξυπηρέτησης (Quality of Service Experience).....	124
6.3	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της SGSSA	125
6.3.1	Γενικευμένο Περιβάλλον-Ανάλυση P.E.S.T.	125
6.3.2	Άμεσο Περιβάλλον-Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter	126
6.4	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της SGSSA	127
6.4.1	Ανάλυση S.W.O.T.	128
6.4.2	Ανάλυση V.R.I.O.....	129
6.4.3	Ανάλυση Μήτρας του Ansoff.....	131
6.5	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	132
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	132
7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	137
	Συνολική Βιβλιογραφία	141

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα αλλά και πιο βαρυσήμαντα πεδία του επιστημονικού κλάδου της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, τόσο σε θεωρητικό και ακαδημαϊκό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, από τη στιγμή που η χάραξη και εφαρμογή ενός συνόλου στρατηγικών, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οργανώνονται, επηρεάζουν άμεσα την μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πρόσφατα όμως, κυρίως με την έλευση της νέας χιλιετίας, το ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αυξηθεί σημαντικά για τον λόγο ότι, όχι μόνο επειδή εμφανίζονται νέες θεωρίες οι οποίες κάθε τόσο προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και οργανισμών αλλά και γιατί έχει αρχίσει να γίνεται φανερή η συμβολή του στην επίτευξη της καλύτερης δυνατής επίδοσης από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Παπαδάκης, 2012; Γεωργόπουλος, 2013).

Επομένως, μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να παρουσιάσει και να αναλύσει την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, τόσο στη θεωρία όσο και στη πράξη. Για τον σκοπό αυτό, η εργασία έχει δομηθεί σε πέντε κεφάλαια και χωρίζεται ουσιαστικά σε δυο μέρη: α) στη θεωρητική διερεύνηση του στρατηγικού μάνατζμεντ και β) στην εμπειρική ανάλυση μίας μελέτης περίπτωσης (case study) της πολυεθνικής ελβετικής επιχείρησης SGS η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, και συγκεκριμένα ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο εμπορευμάτων, πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, κ.α. δραστηριότητες σε εκατοντάδες βιομηχανίες στην Ελλάδα και τον κόσμο.

Έτσι, το πρώτο κεφάλαιο αντιστοιχεί στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και παρουσιάζει κάποιες βασικές έννοιες και αρχές της θεωρίας του στρατηγικού μάνατζμεντ ενώ παράλληλα θα παρουσιαστεί και ένα θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την εφαρμογή της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επονομαζόμενη 'βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού' (hospitality&tourismindustry).

Το δεύτερο κεφάλαιο αντιστοιχεί πάλι στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και το οποίο πραγματεύεται το εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, εξετάζοντας βασικές έννοιες.

Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει μια αναφορά στις επιπτώσεις που είχε η κρίση στην ελληνική οικονομία, δίνοντας έμφαση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ανάλυση αυτή είναι σημαντική καθώς θα διαφανεί η πορεία του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου τα έτη της κρίσης.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει μία περιγραφή αναφορικά με την εξέλιξη του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, με μία σύντομη αναφορά και στον παγκόσμιο ξενοδοχειακό κλάδο.

Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει αποκλειστικά στην λεπτομερή περιγραφή της μελέτης περίπτωσης εταιρείας που επιλέχθηκε σε αυτή την εργασία, της SGSSA, δίνοντας παράλληλα έμφαση στον τομέα της φιλοξενίας.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει συγκεκριμένα την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη περίπτωση της SGSSA, καθώς και διάφορες άλλες έννοιες απαραίτητες για να κατανοηθεί καλύτερα ο σκοπός δράσης του ξενοδοχειακού κλάδου υπό το πρίσμα της διαπίστευσης και πιστοποίησης που λαμβάνουν οι αντίστοιχες εταιρείες από την SGSSA. Αναφορά γίνεται σε αυτό το κεφάλαιο και στη περίπτωση της Ελλάδας.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα καθώς και οι προτάσεις που προκύπτουν για τη μελλοντική στρατηγική της εταιρείας.

Λέξεις-Κλειδιά: Στρατηγική, Εξωτερικό Περιβάλλον, Εσωτερικό Περιβάλλον, Ξενοδοχειακός Κλάδος, Φιλοξενία, SGSSA.

1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (HOSPITALITY & TOURISM)

1.1 Υπόβαθρο θεωρίας της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ

Η έννοια της στρατηγικής και εν γένει του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελούν πρακτικές τις οποίες ο άνθρωπος συναντά καθημερινά στη ζωή του, κι αυτό αν αναλογιστεί κανείς τον προγραμματισμό και τους στόχους που θέτει, είτε σε βραχυπρόθεσμο είτε σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για παράδειγμα, ένα ανήλικο άτομο το οποίο φοιτά σε κάποιο σχολείο (Δημοτικό/Γυμνάσιο/Λύκειο), θέτει συγκεκριμένους στόχους, όπως το να επιτύχει στα μαθήματα και στις εξετάσεις του Ιουνίου, στόχοι οι οποίοι είναι βραχυπρόθεσμοι, δηλαδή μπορούν να επιτευχθούν σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα. Αναφορικά όμως με τους μακροπρόθεσμους στόχους του, αυτοί μπορεί να είναι η επιτυχία στις Πανελλήνιες εξετάσεις και η εισαγωγή του σε κάποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα, η εξασφάλιση του αναγκαίου εκπαιδευτικού επιπέδου για την επαγγελματική του αποκατάσταση, ο προσπορισμός του αναγκαίου εισοδήματος για την στήριξη της μελλοντικής του οικογένειας κ.ά.

Για να μπορέσει λοιπόν το άτομο αυτό να επιτύχει οποιονδήποτε από τους στόχους αυτούς, είναι σημαντικός ο τρόπος, η μέθοδος, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός και η οργάνωση που υιοθετεί προκειμένου να επιτύχει καθέναν από τους στόχους του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα και συνήθως αλλά όχι πάντα, διαφέρουν τόσο από στόχο σε στόχο, όσο και από το ένα άτομο στο άλλο για τον ίδιο κοινό στόχο. Αυτό συνεπάγεται ότι το άτομο, για να επιτύχει κάποιον στόχο, χρειάζεται μία συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία θα είναι και η αποτελεσματικότερη δυνατή, ώστε να καταφέρει να επιλύσει όποιο πρόβλημα παρουσιάζεται στη ζωή του και όχι μόνο στόχους ζωής (π.χ. πρόβλημα οικονομικής στενότητας, οικογενειακό πρόβλημα, κλπ.) (Γεωργόπουλος, 2013).

Βέβαια, η στρατηγική δεν εξαντλείται μόνο στους ανθρώπους καθ' εαυτούς, αλλά η σημασία και η χρησιμότητά της επεκτείνεται και στον χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών. Συνοπτικά, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως εκείνη η οικονομική μονάδα η οποία περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ ατόμων με κοινούς στόχους, ώστε να διενεργήσουν επιτυχημένες και κερδοφόρες συναλλαγές με το περιβάλλον, έχοντας ως απώτερο σκοπό το κέρδος και την βιωσιμότητα τους. Έτσι, βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των εν λόγω συναλλαγών αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται σύμφωνα με ένα δεδομένο στρατηγικό σχέδιο, το οποίο αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού αυτού, με τρόπο ώστε να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της/του (Γεωργόπουλος, 2013).

Στην περίπτωση αυτή, το στρατηγικό σχέδιο (strategic plan) είναι το αποτέλεσμα της απώτερης αποστολής που έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, δηλαδή ποιος ο λόγος ύπαρξής της/του και τι ακριβώς θέλει να επιτύχει, τόσο για την ίδια όσο και στην κοινωνία γενικότερα. Το σχέδιο αυτό γενικώς αποτελείται από έναν αριθμό στοιχείων, όπως η ιστορία της επιχείρησης, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον δραστηριοποίησης της, οι ικανότητες και οι πόροι που διαθέτει και, κατ' επέκταση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει. Βασικός λόγος όμως για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου είναι η αποστολή (mission) της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει το όραμα (vision) της διοίκησης της, την εικόνα για το πού η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί μελλοντικά, τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει και ποιόν ή ποιους θα ωφελήσει με τη δραστηριότητα της (Γεωργόπουλος, 2013).

Η στρατηγική, κατά μία αφηρημένη έννοια, αποτελεί μία προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες που υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών και στόχων, που η ίδια έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της, καθώς και την επίλυση οποιονδήποτε προβλημάτων που τυχόν ανακύπτουν κατά τη προσπάθεια επίτευξης της αποστολής αυτής. Για την επίτευξη των σκοπών αυτών όμως, η επιχείρηση, όπως προαναφέρθηκε, θα πρέπει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της του εσωτερικού της περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η εξισορρόπηση αυτή αναφέρεται στην

επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης, η οποία καταλήγει σε μία προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και, εν συνεχεία, σε υλοποιήσιμη(Γεωργόπουλος, 2013).

Παρόλα αυτά, είναι πιθανόν μια επιθυμητή στρατηγική να καταλήξει σε μια μη υλοποιήσιμη ή στην εμφάνιση μιας σειράς άλλων στρατηγικών, οι οποίες προκύπτουν κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής δράσης, ανάλογα με τις υφιστάμενες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που έχει και που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση. Πράγματι, συχνά εμφανίζονται στρατηγικές ως ανταπόκριση σε ορισμένες καταστάσεις οι οποίες δεν είχαν προβλεφθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης(Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά συνέπεια, η έννοια της στρατηγικής είναι μία ευρύτερη έννοια σε σχέση με το τι η επιχείρηση επιδιώκει, επιθυμεί ή σχεδιάζει να πραγματοποιήσει, δηλαδή έχει να κάνει περισσότερο με το τι η επιχείρηση πράγματι επιτυγχάνει, δηλαδή με το αποτέλεσμα ολόκληρης της διαδικασίας. Επομένως, η στρατηγική αποτελεί ένα υπόδειγμα αποφάσεων και πράξεων, το οποίο προέρχεται από τις επιθυμητές, μελετημένες και καλά σχεδιασμένες στρατηγικές που τελικά πραγματοποιούνται, σε συνδυασμό με τις αναδύμενες στρατηγικές κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των σχεδιασμένων στρατηγικών(Γεωργόπουλος, 2013).

1.2 Περιεχόμενο και Ορισμός της Στρατηγικής

Γενικώς, στη διεθνή βιβλιογραφία της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων, ο όρος ‘στρατηγική’ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο που είχε εκδοθεί από τον Newman με τίτλο “Administrative Action: The Techniques of Organization and Management” (Newman, 1951). Το εν λόγω βιβλίο αποτέλεσε σταθμό στην εξέλιξη της διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς η λέξη της στρατηγικής ξεκίνησε να χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση, όταν έγινε αντιληπτό από την ακαδημαϊκή, επιχειρησιακή και ερευνητική κοινότητα ότι, αντίθετα με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ή τέλει ανταγωνισμού που εφαρμόζονταν μέχρι πρότινος, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας και αξιοποιούσαν την διαθέσιμη τεχνολογία στον ίδιο βαθμό, παρουσίαζαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης, σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Εξετάζοντας πιο αναλυτικά το συγκεκριμένο φαινόμενο, παρατηρήθηκε ότι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις και πολιτικές ως προς τα

προϊόντα, τις αγορές και τα κανάλια διανομής τους, ακόμα και στην εσωτερική τους δομή και τα συστήματα. Έτσι, οι διαφορές αυτές που παρατηρούνταν εντός του ίδιου κλάδου χαρακτηρίζονταν ως ‘στρατηγικές’ (Παπαδάκης, 2012, σ. 34).

Όσον αφορά τις ρίζες της, η λέξη στρατηγική παρατηρήθηκε ιστορικά για πρώτη φορά στην αρχαία Ελλάδα και, ειδικότερα, προέρχεται από τη λέξη ‘στρατηγός’. Η λέξη αυτή, ετυμολογικά, προέρχεται από τη σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγω”, που σημαίνει οδηγώ. Εκείνη την εποχή, στην αρχαία Αθήνα, μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη και την εισαγωγή για πρώτη φορά του αξιώματος του στρατηγού, οι οποίοι στο σύνολο τους ήταν 10, η Αθήνα διαιρέθηκε σε 10 τμήματα-«φυλές» και σε καθεμία αντιστοιχούσε ένας στρατηγός, υπεύθυνος για την διοίκηση της. Οι συγκεκριμένοι στρατηγοί συγκροτούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας, ταυτόχρονα όμως είχαν και πολιτική εξουσία, γι’ αυτό και είναι πιθανό να χρησιμοποίησαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της (Cummings, 1993; DeWit & Meyer, 2004; Παπαδάκης, 2012, σ. 34).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι οι ρίζες της λέξης στρατηγικής έχουν ελληνική πατρότητα, εντούτοις, η καταγωγή της προέρχεται και από έναν σπουδαίο κινέζο στρατηγό εν ονόματι SunTzu, ο οποίος έζησε στα βορειοανατολικά της Κίνας γύρω στο 554 π.Χ., περίπου το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος. Η αναφορά στον συγκεκριμένο στρατηγό είναι σημαντική καθώς διάφορες παραπομπές βιβλίων και άρθρων τη σήμερα ημέρα τον θεωρούν διάνοια της πολεμικής στρατηγικής. Ειδικότερα, αρκετά βιβλία που έχουν εκδοθεί τη σύγχρονη περίοδο αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής που εφάρμοσε ο SunTzu κατά τη διάρκεια της ζωής του σε διάφορους πολέμους που συμμετείχε. Ο σκοπός των βιβλίων αυτών είναι να προσφέρουν σημαντικά δείγματα και στοιχεία στρατηγικής επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, τα οποία βιώνουν καθημερινά την δύσκολη επιχειρησιακή πραγματικότητα (Krause, 1995; Παπαδάκης, 2012, σ. 34).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα, στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν προταθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Ένας πρώτος ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί σε αυτό το σημείο είναι από τον Chandler το 1962, ο οποίος ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς

πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»(Chandler, 1962; Παπαδάκης, 2012, σ. 34-35).

Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο του προαναφερόμενου ορισμού είναι και ο ορισμός της στρατηγικής που δίνεται από τον Andrews το 1971, ο οποίος ορίζει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»(Andrews, 1971; Παπαδάκης, 2012, σ. 35).

Επιπλέον, ένας άλλος ορισμός της έννοιας της στρατηγικής έχει δοθεί το 1985 από τονAnsoff, ο οποίος θεωρεί ότι «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον»(Ansoff, 1985; Παπαδάκης, 2012, σ. 35).

Ακόμη ένας ορισμός της στρατηγικής δίνεται το 1978 από τους Schendel και Hofer και είναι ο εξής: «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»(Hofer & Schendel, 1978; Παπαδάκης, 2012, σ. 35).

Μεταξύ των ορισμών που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι φανερό ότι έχει δημιουργηθεί μία σύγχυση ως προς το τι είναι στρατηγική. Τη σύγχυση αυτή προσπάθησε να αντιμετωπίσει ο Porter, ένας από τους πιο επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο οποίος σε ένα άρθρο του με τίτλο “WhatisStrategy?” το 1996, θεώρησε ότι στρατηγική είναι ουσιαστικά «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter, 1996), ενώ ένας άλλος επιφανής ακαδημαϊκός, Hamel, καθηγητής στο LondonBusinessSchool και νυν πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων “Strategos”(Hamel, 1996), θεωρεί περισσότερο τη στρατηγική ως «επανάσταση»(Παπαδάκης, 2012, σ. 35).

Τέλος, τρεις ακόμα ορισμοί που έχουν δοθεί για τη στρατηγική είναι οι ακόλουθο (Παπαδάκης, 2012, σ. 35-36):

Zimmerman (1983): «Στρατηγική είναι το πλαίσιο το οποίο καθοδηγεί τις επιλογές που καθορίζουν τη φύση και την κατεύθυνση ενός οργανισμού».

Ohmae (1991): «Ως προς τους τρεις κύριους παίκτες (ανταγωνιστές, πελάτες, επιχείρηση), η στρατηγική ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο μια οργάνωση επιχειρεί να διαφοροποιήσει τον εαυτό της θετικά έναντι των ανταγωνιστών, χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της για να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών».

McLoughlin (2010): «Τέσσερις διαστάσεις καθορίζουν τη στρατηγική: η επιλογή προϊόντων και αγορών που θα επενδύσουμε, η πρόταση αξίας προς τον πελάτη, οι ικανότητες και οι λειτουργικές στρατηγικές και τα προγράμματα. Η πρώτη διάσταση καθορίζει που θα ανταγωνιστούμε και οι υπόλοιπες τρεις καταδεικνύουν πως θα ανταγωνιστούμε για να κερδίσουμε».

Συνεπώς, είναι προφανές ότι μετά από σχεδόν 50 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας πάνω στο αντικείμενο της επιχειρησιακής στρατηγικής, υπάρχουν ακόμα αρκετά περιθώρια για να καταστεί σαφές τι σημαίνει τελικά ο όρος στρατηγική (Coyne&Subramariam, 1996; Markides, 2000; Fisher, 2001; Markides, 2004). Βέβαια, αυτό που παρατηρείται συνολικά από όλους τους παραπάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rationalplanning) ως μια βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της, προτού αυτή καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές, τον τρόπο υλοποίησης αλλά και αξιολόγησης αυτών. Έτσι, σύμφωνα με αρκετούς θεωρητικούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, η στρατηγική χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα τρία βασικά στάδια(Wheelen&Hunger, 2006; Παπαδάκης, 2012, σ. 36):

1. **Διαμόρφωση**
2. **Υλοποίηση**
3. **Αξιολόγηση και Έλεγχο**

Συνεπώς, η στρατηγική, σύμφωνα με όλους τους παραπάνω ορισμούς, μπορεί να οριστεί ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού όπου γίνονται προσπάθειες για καλύτερη τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, αλλά και διατήρησης της θέσης της (Miller&Dess, 1996). Η συγκεκριμένη θεώρηση προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεπτικότητα του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά και γενική αποδοχή των οραμάτων και των

λοιπών στόχων που καθορίζονται από όλους τους δρώντες της επιχείρησης(Παπαδάκης, 2012, σ. 36).

1.3 Σημασία της Στρατηγικής

Για να γίνει πιο κατανοητή η ανάγκη ενσωμάτωσης της στρατηγικής στη καθημερινή δράση των επιχειρήσεων, ας σκεφτούμε τα ακόλουθα πέντε ζευγάρια εταιρειών, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας: GeneralMotors (GM)-Toyota, Samsung-Sony, CBS-CNN, Xerox-Canon και Fuji-Kodak. Πριν από μερικά χρόνια, οι πιο αδιαμφισβήτητοι ηγέτες στον κλάδο δραστηριότητα τους ήταν η GM, η Sony, η CBS, η Xerox και η Kodak, όμως τα τελευταία χρόνια άρχισαν να χάνουν την ηγετική τους θέση, είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π.χ. οι Sony και GM από τις Samsung και Toyota αντίστοιχα) είτε από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστριών εταιρειών (π.χ. το CBS από το CNN). Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτήν την αλλαγή των καταστάσεων στις εν λόγω εταιρείες δεν μπορούν, βέβαια, να αποδοθούν αποκλειστικά στον παράγοντα τύχη, ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνίστριες εταιρείες τους είχαν στη διάθεση τους τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες. Έτσι, στις αρχές της δεκαετίας του '80, για παράδειγμα, το νεοεμφανιζόμενο CNN κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις σε εικοσιτετράωρη βάση, με προϋπολογισμό ο οποίος εκτιμήθηκε περίπου στο ένα πέμπτο του προϋπολογισμού του CBS, αναφορικά με το απογευματινό δελτίο ειδήσεων ανά ώρα(Παπαδάκης, 2012, σ. 38).

Επομένως, ένα εύλογο ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί σε κάποιον που διερευνά τις πιθανές διαφορές στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιρειών είναι το πού οφείλεται αυτή η απότομη αναστροφή στην ηγετική θέση των προαναφερομένων επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι καθηγητές Hamel και Prahalad, στο LondonBusinessSchool και στοMichiganUniversity αντίστοιχα, σε ένα άρθρο τους που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό HarvardBusinessReview, διαπίστωσαν ότι αυτή η αλλαγή οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε το CNN, η Samsung και η Toyota, καθώς και η ευελιξία των εταιρειών αυτών ως προς την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής στη πράξη (Hamel&Prahalad, 1993). Η στρατηγική αυτή, κατά την κρίση τους, όχι μόνο ήταν αποτελεσματική στην υιοθέτηση και την υλοποίηση της, αλλά και απαιτούσε από τις εν λόγω επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους προκειμένου να επιτύχουν στον τομέα δραστηριότητας τους, έναντι

των ανταγωνιστριών εταιρειών τους (Hamel&Valikangas, 2003; Παπαδάκης, 2012, σ. 38).

Στη περίπτωση της Ελλάδας, παρόλο που η στρατηγική χρησιμοποιήθηκε με τη γνήσια μορφή της πριν από περίπου 2.500 χρόνια, αυτή αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως στην εποχή της κρίσης που διανύουμε. Ήδη βέβαια τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η Ελλάδα δε φαίνεται να παρουσιάζει μία ξεκάθαρη στρατηγική θέση και αυτό αναδεικνύεται ρητά σε μία πρόσφατη έρευνα από το WorldEconomicForum, η οποία συνέκρινε την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας έναντι αυτής των άλλων αναπτυγμένων χωρών του κόσμου (World Economic Forum, 2002). Το συμπέρασμα ήταν ότι η Ελλάδα υστερούσε σημαντικά στην ανάδειξη μίας στρατηγικής και ο βασικός λόγος υστέρησης, σύμφωνα με τους συγγραφείς, ήταν οι βασικές αδυναμίες που παρουσιάζει η χώρα σε μικροοικονομικό και επιχειρηματικό επίπεδο, ιδιαίτερα στις ικανότητες, διαδικασίες και στρατηγικές των ελληνικών επιχειρήσεων(Παπαδάκης, 2012, σ. 38).

Σε συνδυασμό μάλιστα των αποτελεσμάτων αυτών με τα αποτελέσματα μιας άλλης έρευνας από τους Έλληνες αποφοίτους του LondonBusinessSchool, σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Kantor, διαπιστώνεται ότι, προκειμένου η Ελλάδα να ενισχύσει τη συνολική της ανταγωνιστικότητα είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων και δυσκολιών που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και στο επίπεδο των εταιρικών λειτουργιών και στρατηγικής. Συνεπώς, τόσο η χώρα όσο και οι επιχειρήσεις της έχουν ανάγκη, περισσότερο από ποτέ, να αναζητήσουν μία διαφορετική και πιο κατάλληλη στρατηγική. Σημειώνεται βέβαια ότι η στρατηγική ως έννοια, παρόλο που δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία μίας χώρας ή μιας επιχείρησης στον οικονομικό ή/και επιχειρηματικό τομέα, εντούτοις, βοηθάει σημαντικά στην επίτευξη της (Besai, 2000; Παπαδάκης, 2012, σ. 38).

Τέλος, ένα ακόμη εύλογο ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί σε αυτή τη περίπτωση είναι το γιατί η στρατηγική αποτελεί βασικό στοιχείο της επιτυχίας των επιχειρήσεων; Αν και υπάρχουν αναρίθμητοι λόγοι για να δοθούν απαντήσεις στο ερώτημα αυτό, ωστόσο, υπάρχουν έξι βασικοί λόγοι οι οποίοι δύνανται να δώσουν όσο το δυνατόν πιο πειστικές απαντήσεις στο παραπάνω ερώτημα και αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

1.3.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ίσως ο βασικότερος από τους ρόλους που έχει να επιτελέσει η στρατηγική σε μία επιχείρηση είναι να θέτει συγκεκριμένες γραμμές πλεύσης, τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τον σκοπό και την αποστολή της. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα είδος πυξίδας, που διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και καθορίζει το πού θα ήθελε η επιχείρηση να βρεθεί στο (απώτερο) μέλλον. Εν συνεχεία, ο καθορισμός του πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να υλοποιήσει τη στρατηγική της αυτή ονομάζεται αποστολή (mission) ή όραμα (vision) της επιχείρησης(Παπαδάκης, 2012, σ. 39).

Από την πλευρά αυτή, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι παρόμοια με τη στρατηγική που χρησιμοποιείται και υλοποιείται σε έναν πόλεμο, με την έννοια ότι αν γενικά η στρατηγική έχει προσδιορισθεί και καθορισθεί σωστά, τότε, ακόμα και αν υπάρχουν λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση, εν τέλει, συνήθως δε βγαίνει ζημιωμένη. Κατά συνέπεια, μέσω της στρατηγικής καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση της (deliberate strategy)(Παπαδάκης, 2012, σ. 39).

1.3.2 Η στρατηγική ενισχύει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη μιας καλώς ορισμένης στρατηγικής, σύμφωνα με τα όσα ειπώθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, εξασφαλίζει ταυτόχρονα και τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων εντός της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι, όταν υπάρχει μία ξεκάθαρη στρατηγική, η οποία είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλους όσους είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και την υλοποίηση της, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατευθύνονται προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι το περιβάλλον δραστηριοποίησης γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιο και όπου κυριαρχεί η ασύμμετρη πληροφόρηση, καθώς και η έλλειψη, αρκετές φορές, των αναγκαίων μέσων και πόρων, επειδή οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες(Dixit&Nabeluf, 2001; Bower&Gilbert, 2007; Παπαδάκης, 2012, σ. 39-40).

Ακόμα και στις πιο μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις, καθημερινά λαμβάνονται χιλιάδες αποφάσεις, ορισμένες από αυτές είναι αρκετά σημαντικές ενώ άλλες λιγότερο

σημαντικές. Αυτό σημαίνει ότι αν δεν έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί κάποια κριτήρια και κανόνες για αξιολόγηση και λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων, καθίσταται έτσι δύσκολη η αξιολόγηση των συνεπειών καθεμίας απόφασης και, κατ' επέκταση, η λήψη της βέλτιστης δυνατής απόφασης. Για παράδειγμα, καλώς ορισμένες στρατηγικές όπως «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά» ή «θα επιδιώξουμε τη διαφοροποίηση των προϊόντων μας από τα ανταγωνιστικά προϊόντα, βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας καινοτομία», καθιστούν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων καθώς περιορίζουν τις δυνατές επιλογές, ενώ είναι παράλληλα σαφείς, σύντομες και ξεκάθαρες (Dixit & Nabeluf, 2001; Bower & Gilbert, 2007; Παπαδάκης, 2012, σ. 39-40).

1.3.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής είναι να συμβάλλει τα μέγιστα στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των δρώντων της επιχείρησης, καθώς και να προωθεί τον συντονισμό των μεταξύ τους δραστηριοτήτων. Διαφορετικά, σε περίπτωση που κάθε άτομο ενεργούσε σύμφωνα με τα δικά του θέλω, τότε οι έννοιες της στρατηγικής και εν γένει της επιχείρησης θα έχαναν το νόημα τους καθώς η πεμπουσία τους, πόσο μάλλον της επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, η οποία διασφαλίζεται μέσω της στρατηγικής (Mintzberg, 1987; Παπαδάκης, 2012, σ. 40).

1.3.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Επιπλέον, η στρατηγική αποτελεί μία ανάγκη για την ουσιαστική ύπαρξη της επιχείρησης καθ' αυτής, καθώς ορίζει τον σκοπό της και διαμορφώνει, κατά κάποιο τρόπο, την προσωπικότητα της. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στα άτομα που βρίσκονται εκτός των συνόρων αυτής να σχηματίσουν μία συγκεκριμένη άποψη για αυτήν και να αξιολογήσουν θετικά ή αρνητικά το έργο της. Ιδιαίτερα μάλιστα όταν η στρατηγική είναι ξεκάθαρη, θα πρέπει να απαντάει σε ένα καίριο ερώτημα, δηλαδή το «σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι παρούσα μία επιχείρηση», τοποθετώντας έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της (Ghoshal & Bartlett, 1998; Kotler & Keller, 2005; Παπαδάκης, 2012, σ. 40-41).

1.3.5 Η στρατηγική συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας

Ένας αρκετά σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι χρήσιμη για την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ότι αποτελεί μία γενική κατευθυντήρια αρχή, η οποία μειώνει την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Αυτό σημαίνει ότι μέσα από μία ξεκάθαρη στρατηγική, διαφαίνονται τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, ενώ σε περίπτωση που η στρατηγική αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη, τότε μια δραστηριότητα για την επιχείρηση θα μπορούσε να εκληφθεί από ορισμένους ως ευκαιρία, ενώ από άλλους ως απειλή. Επομένως, η στρατηγική θεωρείται ως μια γενική αρχή που εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις εντός της επιχείρησης λαμβάνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην είναι μεταξύ τους αντικρουόμενες, καθιστώντας έτσι το συμπαγές του οργανισμού. Σε ένα άρθρο του Mintzberg που δημοσιεύτηκε το 1987, ο ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται ως εξής: «είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση» (Mintzberg & Waters, 1987).

Έτσι, συμβάλλοντας στη μείωση της αβεβαιότητας, μία ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να αυξήσει παράλληλα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης και αυτό μπορεί να φανεί καλύτερα αν αναλογιστεί κανείς ότι, όταν υπάρχουν ορισμένα πράγματα δεδομένα, μπορεί κάποιος να λειτουργήσει καλύτερα και πιο αποδοτικά. Όταν για παράδειγμα, μία επιχείρηση δεν έχει αποφασίσει τι είδους κατηγορίες πελατών και αναγκών αυτών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά-στόχος κλπ., τότε η επιχείρηση αυτή, τουλάχιστον σε μακροχρόνιο επίπεδο, θα έχει σίγουρα αποτύχει στον σκοπό της (Παπαδάκης, 2012, σ. 41).

1.3.6 Η στρατηγική προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τέλος, ένας από τους τελικούς στόχους που θέτει μία επιχείρηση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα είναι και η απόκτηση ενός βιώσιμου ή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Για να αποκτήσει όμως αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μία επιχείρηση χρειάζεται να έχει κατανοήσει πλήρως το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Από τη μία πλευρά, αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει τις γενικότερες συνθήκες και τάσεις που επικρατούν στην αγορά, τα χαρακτηριστικά κάθε ανταγωνίστριας επιχείρησης, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, τις ικανότητες

τους κλπ. Από την άλλη πλευρά, στο εσωτερικό της, η επιχείρηση οφείλει να έχει επίγνωση για τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες της, καθώς και τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, ώστε να τις συγκρίνει με αυτές των άλλων επιχειρήσεων. Έτσι, η στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν μια εξισορρόπηση μεταξύ του εξωτερικού και εσωτερικού τους περιβάλλοντος, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στο παρόν κεφάλαιο(Παπαδάκης, 2012, σ. 41-42).

Συνοψίζοντας λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω λόγους ύπαρξης της στρατηγικής στην επιχειρηματική δραστηριότητα, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις οι οποίες εξασφαλίζουν τη συνοχή μιας επιχείρησης καθώς θέτει συγκεκριμένες κατευθύνσεις, είναι βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη της επιχείρησης, συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας, συντονίζει τις δραστηριότητες και προσπάθειες των δρώντων και, εν τέλει, προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα(Παπαδάκης, 2012, σ. 42).

1.4 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η έννοια της στρατηγικής, όταν εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχείρησης, συχνά αποτελεί έναν βασικό επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων ο οποίος ονομάζεται Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management). Έτσι, το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και συνάμα σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμός, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, η οποία συνοψίζεται στη φράση «πώς θα τεθούν τα αναγκαία θεμέλια, μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, για την επιτυχή πορεία στο μέλλον». Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι μια επιχείρηση δύναται να είναι επιτυχημένη στο παρόν, ωστόσο αυτό δεν είναι αρκετό δεδομένου ότι απαιτούνται άλλες, περισσότερο ουσιαστικές προϋποθέσεις για να εξασφαλίσει την επιτυχία της και στο μέλλον. Αυτή είναι μία αρκετά δύσκολη πρόκληση, καθώς η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει πολλές και ποικίλες επιλογές, οι οποίες φέρνουν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, που πραγματοποιούνται με πολλά και διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 31).

Έτσι, βασικό ζήτημα το οποίο βρίσκεται στο επίκεντρο της συζήτησης γύρω από το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά στην υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ παρόντος και μέλλοντος, που συμβαίνει διότι το περιβάλλον της επιχείρησης, είτε εξωτερικό είτε εσωτερικό, εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν, ιδίως με το μέλλον. Αυτό οφείλεται στο ότι αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα και μέθοδοι παραγωγής τους, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές στην αγορά, πληθαίνει ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων μέσα από την έρευνα και ανάπτυξη, μεταβάλλονται τα καταναλωτικά πρότυπα και εν γένει οι προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν ραγδαίο ρυθμό, κλπ., με αποτέλεσμα να μεταβάλλονται όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής(Γεωργόπουλος, 2013, σ. 31).

Οι προαναφερόμενοι παράγοντες προκαλούν ουσιαστικά συνεχείς μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η οποία έρχεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Στη διαδικασία αυτή διαθέτει ένα αρκετά σημαντικό εφόδιο, που είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, με τη χρήση του οποίου έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί το παρόν και να σχεδιάσει με αποτελεσματικό τρόπο τη μελλοντική της πορεία, συνδυάζοντας παράλληλα και τις όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον(Γεωργόπουλος, 2013, σ. 31-32).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων και δράσεων που οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία που ακολουθείται από το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι διαμόρφωσης στρατηγικής καθορίζουν τους αναγκαίους στόχους και λαμβάνουν τις απαραίτητες στρατηγικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, το σύνολο των πόρων που διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο(Γεωργόπουλος, 2013, σ. 32).

Τελικά, το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η λεγόμενη «διαχείριση της αλλαγής» (managementofchange): αλλαγή στο (εσωτερικό / εξωτερικό) περιβάλλον και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης μεταξύ τους, με τη χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών. Η σημασία της αλλαγής αυτής διαφαίνεται καλύτερα

από τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ οι οποίες παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013, σ. 32):

1. Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ της επιχείρησης ή του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη μεταξύ τους σχέση,
2. Ορίζει σαν καθολική αποστολή τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος,
3. Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες προκύπτουν εντός και εκτός των συνόρων της επιχείρησης,
4. Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου,
5. Προϋποθέτει κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη συνακόλουθη επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών,
6. Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, καθώς σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή αυτή μπορεί να λάβει χώρα είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή τμήμα αυτής.

1.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού

1.5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία και Έννοιες

Ο τομέας των υπηρεσιών, με την πάροδο του χρόνου, αποκτά, ολοένα και περισσότερο, ένα σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας ενώ στις μέρες μας αποτελεί τον βασικότερο τομέα δραστηριότητας για τις πιο αναπτυγμένες χώρες του κόσμου. Υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο, το 70% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) των χωρών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) προέρχεται από τον τομέα παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, προβλέπεται ότι η σημασία των υπηρεσιών συνεχίζει να αυξάνεται σε όλο τον κόσμο, όχι μόνο στις αναπτυγμένες περιοχές του κόσμου, αλλά και στις αναπτυσσόμενες χώρες (OECD, 2014).

Ένας από τους πιο σημαντικούς υπο-κλάδους στον τομέα των υπηρεσιών, ο τομέας της φιλοξενίας και του τουρισμού (hospitality&tourismindustry), είναι ένας ζωτικός τομέας των υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες χώρες. Ο τομέας αυτός

συχνά αναφέρεται ως ‘η νούμερο ένα βιομηχανία σε όλο τον κόσμο’ από την άποψη της γρήγορης και ευέλικτης δημιουργίας εισοδήματος και απασχόλησης. Κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, ο τομέας φιλοξενίας και τουρισμού έχει αναπτυχθεί ραγδαία, και σήμερα έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πιο εξέχοντες τομείς του γενικότερου κλάδου των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, παράγει πάνω από το 11% του ΑΕΠ στον κόσμο ενώ απασχολεί πάνω από το 10% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (World Travel & Tourism Council, 2015).

Ήδη από την εποχή πριν την εμφάνιση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το 2006, οι διεθνείς αφίξεις τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο έφτασαν το ρεκόρ όλων των εποχών, 842 εκατομμύρια τουρίστες. Κατά το ίδιο έτος, τα έσοδα του τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων και των διεθνών επιβατικών μεταφορών, υπολογίστηκαν περίπου στα 883 δισεκατομμύρια δολάρια, πράγμα που σημαίνει ότι ο διεθνής τουρισμός δημιουργούσε πάνω από 2,4 δις δολάρια την ημέρα το 2006 (UNWTO, 2007). Ως μία κατηγορία των εξαγωγικών προϊόντων, η τουριστική βιομηχανία κατείχε την τέταρτη θέση μετά από τα καύσιμα, τα χημικά προϊόντα και τα προϊόντα της αυτοκινητοβιομηχανίας (UNWTO, 2007). Η αυξητική αυτή τάση συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια παρά την παρουσία της οικονομικής κρίσης καθώς, σύμφωνα με πιο πρόσφατα στοιχεία, το 2014, ο κλάδος αυτός δημιούργησε περίπου 7.600 δισεκατομμύρια δολάρια (10% του παγκόσμιου ΑΕΠ) και 277 εκατομμύρια θέσεις εργασίας για την παγκόσμια οικονομία. Επιπλέον, οι διεθνείς αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν, φθάνοντας σχεδόν τα 1,14 δισεκατομμύρια τουρίστες. Ειδικότερα, επισκέπτες από τις αναδυόμενες οικονομίες αντιπροσωπεύουν πλέον το 46% των διεθνών αφίξεων (από 38% το 2000), στοιχεία που αποδεικνύουν την ανάπτυξη και αύξηση των ευκαιριών των ταξιδιών από τους τουρίστες στις αναδυόμενες αυτές αγορές (World Travel & Tourism Council, 2015).

Παρά την παρουσία όμως της τρομοκρατίας, της οικονομικής κρίσης, των φυσικών καταστροφών, των κινδύνων για την ανθρώπινη υγεία, των διακυμάνσεων των συναλλαγματικών ισοτιμιών και τις αβεβαιότητες στις οικονομικές και πολιτικές αρένες, ο τομέας φιλοξενίας και τουρισμού γνώρισε θετική ανάπτυξη τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Η ανάπτυξη αυτή δεν έχει παρατηρηθεί μόνο στις αναπτυγμένες περιοχές του κόσμου, αλλά και στις αναπτυσσόμενες περιοχές όπως την Αφρική, την Ασία και τη Μέση Ανατολή. Προβλέπεται δε ότι ο κλάδος Φιλοξενίας και Τουρισμού

θα συνεχίσει να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς σε όλο τον κόσμο τα επόμενα χρόνια (UNWTO, 2007; World Travel & Tourism Council, 2015).

Παρόλο που ο κλάδος αυτός είναι μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως, αποτέλεσε μια μεγάλη πρόκληση για τους επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς πάνω στον τουρισμό. Όπως συχνά αναγνωρίζεται από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο πάνω στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη συμφωνίας ως προς το τι ακριβώς περιλαμβάνει ο κλάδος αυτός, καθώς και το ποια είναι η μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με τον Nykiel (2005), οι ορισμοί που δίνονται για τον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού συχνά περιορίζονται από τις απόψεις των ατόμων που εργάζονται μέσα σε αυτή βιομηχανία. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος μιας ξενοδοχειακής μονάδας θεωρεί συχνά τον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού ως μία βιομηχανία παροχής καταλυμάτων, συνοδευόμενα με τρόφιμα και ποτά. Από την άλλη, ένας υπεύθυνος μιας επιχείρησης τροφίμων και ποτών μπορεί να θεωρήσει την βιομηχανία αυτή ως γαστριμαργική εμπειρία, με εστίαση σε προσφορές μενού και στη παροχή τροφίμων. Περαιτέρω, ένας διευθυντής σε κάποιο ταξιδιωτικό γραφείο μπορεί να θεωρεί ότι η παροχή υπηρεσιών αυτού του τομέα σχετίζεται με τη παροχή πακέτων ταξιδιών για τα άτομα, τόσο για επαγγελματικούς λόγους όσο και για αναψυχή. Για να ξεπεραστεί αυτή η σύγχυση, ο Nykiel (2005) τοποθέτησε όλες αυτές τις απόψεις στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προοπτικής που ονομάζεται "φιλοξενία" και υποστήριξε επίσης ότι η βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως ταξίδια, καταλύματα, υπηρεσίες τροφίμων, clubs, gaming, αξιοθέατα, διασκέδαση και ψυχαγωγία

Επίσης, ο Kandampully (2007) σημειώνει ότι οι οργανισμοί φιλοξενίας λειτουργούν μέσα σε ένα δίκτυο οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Σε μεγάλο βαθμό, είναι αλληλένδετοι και αλληλοεξαρτώμενοι και περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ταξιδιωτικά πρακτορεία (touroperators), ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς οργανισμούς,
- Γραφεία ταξιδιών και μεταφορών,
- Χώρους αναψυχής, ψυχαγωγίας και διασκέδασης,
- Εστιατόρια, μπαρ, κλαμπ και καφετέριες,

- Ξενοδοχεία, θέρετρα, μοτέλ, κάμπινγκ, εγκαταστάσεις bed&breakfast και
- Ξενώνες.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Butler και Jones (2001) χρησιμοποιούν τον όρο τουρισμό ως έναν ευρύτερο όρο από αυτόν της φιλοξενίας, ο οποίος καλύπτει όλες τις πτυχές των ανθρώπων που είναι μακριά από το σπίτι τους, και τη φιλοξενία ως ένα ειδικό τμήμα του τουρισμού που περιλαμβάνει την παροχή καταλυμάτων και γευμάτων για τους τουρίστες. Σημειώνουν βέβαια ότι η μοναδική δυσκολία σε σχέση με τους ορισμούς που δίνουν είναι ότι η βιομηχανία της φιλοξενίας εξυπηρετεί επίσης πολλά άτομα τα οποία δεν είναι τουρίστες, όπως τους κατοίκους μίας περιοχής. Υποστηρίζουν δε ότι ο τουρισμός συχνά ερμηνεύεται ως η ροή των επισκεπτών από τη μία χώρα στην άλλη για χρονικό διάστημα περισσότερο από 24 ώρες το χρόνο και λιγότερο από ένα έτος.

1.5.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον τομέα φιλοξενίας και τουρισμού

Παρά το μέγεθός του και την αυξανόμενη σημασία του, ο τομέας της Φιλοξενίας και του Τουρισμού (στο εξής Φ&Τ) αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις και προβλήματα σε όλο τον κόσμο. Οι επιχειρήσεις του Φ&Τ λειτουργούν σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον. Μακροχρόνιες τάσεις, όπως αλλαγές στη νομοθεσία, περιφερειακές και παγκόσμιες οικονομικές και πολιτικές κρίσεις, κοινωνικοπολιτισμικές τάσεις, επιτήδευση των πελατών, ο έντονος ανταγωνισμός, η τρομοκρατία, η ασφάλεια, η υπερθέρμανση του πλανήτη, η πολυπολιτισμικότητα, η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, καθώς και προηγμένες τεχνολογικές εξελίξεις θέτουν σημαντικές προκλήσεις για τις στρατηγικές διαχείρισης των επιχειρήσεων και οργανισμών στον κλάδο της Φ&Τ. Σύμφωνα με τον Nykiel (2005), ο σχεδιασμός του προϊόντος, ο κατακερματισμός της αγοράς, το franchising, οι εταιρείες επενδύσεων ακινήτων και οι νέες ιδέες προϊόντων είναι μερικές από τις στρατηγικές κινητήριες δυνάμεις για να καταστήσουν τον εν λόγω κλάδο δυναμικό σε όρους ανταγωνιστικότητας σε σχέση με άλλους τομείς υπηρεσιών. Όλες αυτές οι τάσεις και οι εξελίξεις απαιτούν από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς του κλάδου αυτού να επανακαθορίζουν στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης τους μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας.

Αξίζει να τονιστεί ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 1.4. του παρόντος κεφαλαίου, δεν είναι σημαντικό μόνο για τις

επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του κλάδου Φ&Τ, αλλά και γιαόλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τύπο τους. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του εν λόγω κλάδου λειτουργούν μέσα σε ένα μοναδικό εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό ώστε να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν τις σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του κλάδου αυτού αντιμετωπίζουν δραματικές αλλαγές ως προς τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών τους, γι' αυτό και δεν πρέπει μόνο να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε συνεχή βάση, αλλά πρέπει επίσης να ελέγχουν και να διαχειρίζονται αρμονικά τις δαπάνες και τους ανθρώπινους πόρους τους (Nykiel, 2005).

Έτσι, σύμφωνα με τους Pine και Gilmore (1998), οι υπηρεσίες του κλάδου Φ&Τ υφίστανται μια μετατόπιση από την υπηρεσία στην εμπειρία (experience). Σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί του κλάδου όπως η Disney World, το Hilton, η Marriott, και το Starbucks αναφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους ως «εμπειρία». Κάτι τέτοιο απαιτεί την αλλαγή της νοοτροπίας πολλών διευθυντών και εργαζομένων ως προς την στρατηγική τους σκέψη και των καθημερινών τους δράσεων.

Για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή, υπάρχει μια ουσιαστική ανάγκη να γνωρίζουν τόσο τις συνθήκες του κλάδου Φ&Τ, καθώς και το πώς αυτή η αλλαγή στρατηγικής μπορεί να επιτευχθεί σε αυτόν τον κλάδο. Έτσι, για την καλύτερη προετοιμασία και προσαρμογή σε αυτές τις τάσεις, καθώς και για τον επαναπροσδιορισμό των πρακτικών στρατηγικού μάνατζμεντ, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του κλάδου Φ&Τ πρέπει να έχουν σαφή γνώση για τις θεωρίες και πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς και την εφαρμογή τους στον εν λόγω κλάδο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με τα μεγάλα και θεμελιώδη διαχειριστικά θέματα που επηρεάζουν άμεσα το μέλλον των επιχειρήσεων του κλάδου. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, το είδος και τη κατηγορία των πελατών, όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του κλάδου Φ&Τ συμμετέχουν σε βασικές αποφάσεις όσον αφορά στις μελλοντικές προθέσεις τους και την κατανομή των πόρων. Όταν ένας οργανισμός του εν λόγω κλάδου προετοιμάζει με επιτυχία τη μελλοντική του πορεία και ανταποκρίνεται στις αλλαγές και τις εξελίξεις του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, μπορεί κάλλιστα να εξασφαλίσει την επιβίωσή του και την ανάπτυξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί ότι

ακόμη και επιτυχημένες επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα και μπορεί να αποτύχουν στον σκοπό τους εάν προηγουμένως δεν έχουν αξιοποιήσει σωστά το στρατηγικό μάνατζμεντ ως προς τις αρχές του (Pine&Gilmore, 1998).

Όταν λαμβάνουν χώρα τέτοια στρατηγικά ή διευθυντικά λάθη, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αυτοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κάποιες δραματικές συνέπειες και ίσως ακόμη και τον κίνδυνο της ίδιας τους της επιβίωσης. Για παράδειγμα, η Delta Airlines και η κάποτε διάσημη και επιτυχημένη εταιρεία θεματικών πάρκων Six Flags, αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα τα τελευταία χρόνια, που οφείλονταν κυρίως σε κακές επενδύσεις και άστοχες διαχειριστικές αποφάσεις. Είναι γνωστό ότι ο λόγος της επιχειρηματικής αποτυχίας μεταξύ των μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων στον κλάδο Φ&Τ είναι υψηλή. Εφαρμόζοντας όμως τις αρχές και θεωρίες στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορούν σίγουρα να είναι χρήσιμες όχι μόνο στην αντιμετώπιση δυσκολιών στη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων, αλλά και στη γενικότερη αλλαγή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού του εν λόγω κλάδου, οδηγώντας την σε στρατηγική επιτυχία (Pine&Gilmore, 1998).

Ένα βασικό όμως ερώτημα που προκύπτει είναι το πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε και να εφαρμόσουμε γενικές θεωρίες και μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ στον συγκεκριμένο κλάδο αναφοράς. Τα περισσότερα από τα στρατηγικά εργαλεία διαχείρισης, μοντέλα, τεχνικές και θεωρίες έχουν παραδοσιακά αναπτυχθεί κυρίως για τον τομέα της μεταποίησης στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη συνέχεια εφαρμόστηκαν σε άλλους βιομηχανικούς τομείς (Okumus&Wong, 2005). Ωστόσο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του κλάδου Φ&Τ που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών αντικατοπτρίζουν τα τυπικά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται σε ολόκληρο τον τομέα των υπηρεσιών. Αυτά περιλαμβάνουν τη συμμετοχή του πελάτη στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, τη συγχρονικότητα (simultaneity), τη φθαρτότητα (perishability), τη μεταβλητότητα (intangibility), την ετερογένεια (heterogeneity) και το υψηλό σταθερό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό, οι McGahan και Porter (1997) και Porter (1980) υποστήριξαν ότι το πλαίσιο της βιομηχανίας (industry context) έχει σημασία, διότι μπορεί να έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στη διαδικασία χάραξης πολιτικής, καθώς και στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Αντίθετα, οι Baden-Fuller και Stopford (1994) υποστήριξαν ότι είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που έχουν μεγαλύτερη σημασία και όχι η ίδια η βιομηχανία καθ' εαυτή. Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, επιχειρήσεις με στρατηγική επιτυχία μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά οποιαδήποτε κρίση παρουσιαστεί, είτε στις ίδιες είτε στην αγορά γενικότερα, ενώ οι επιχειρήσεις με στρατηγική αποτυχία τείνουν να εξέλθουν από την αγορά λόγω σφαλμάτων και αστοχιών στη στρατηγική τους. Για παράδειγμα, η αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines υπήρξε κερδοφόρα και αρκετά επιτυχημένη από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, ενώ πολλές άλλες μεγάλες αεροπορικές εταιρείες έχουν αντιμετωπίσει σοβαρές προκλήσεις, με ορισμένες μάλιστα να κηρύττουν πτώχευση. Στην περίπτωση αυτή, η δομή και τα χαρακτηριστικά του κλάδου θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας.

Με λίγα λόγια, το πλαίσιο αναφοράς τόσο σε επίπεδο κλάδου όσο και σε οργανωτικό και επιχειρηματικό επίπεδο είναι ζωτικής σημασίας αν κάποιος επιθυμεί να χρησιμοποιήσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά και τις θεωρίες και τα μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον κλάδο Φ&Τ. Κατά συνέπεια, η σημασία του πλαισίου αυτού για τη χάραξη της στρατηγικής σημαίνει ότι το προηγούμενο επιχείρημα ισχύει σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους και όχι μόνο σε αυτόν της φιλοξενίας και του τουρισμού.

1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, από αυτό το κεφάλαιο προκύπτει ότι η στρατηγική ως έννοια συνεπάγεται μία πρακτική η οποία, αν εφαρμοστεί στο πεδίο των επιχειρήσεων, οδηγεί στη σκέψη και την ανάπτυξη μιας πορείας δράσης για την επίτευξη σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί βέβαια ότι παρόλο που παρουσιάζονται διαφορετικές έννοιες της στρατηγικής, στην πραγματικότητα οι έννοιες αυτές αλληλεπικαλύπτονται και συμβαδίζουν ουσιαστικά προς έναν ευρύτερο, κοινό ορισμό. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τις αναφορές αυτής για το όραμα και την αποστολή της, τους σκοπούς και τους στόχους που συνδέονται με την αποστολή και το όραμα, καθώς και επιμέρους στρατηγικές και τακτικές για την επίτευξη των σκοπών και στόχων.

Η στρατηγική ανάλυση παρέχει έτσι στην επιχείρηση μια σαφή εικόνα της κατάστασής της, η οποία περιλαμβάνει τόσο την εσωτερική όσο και εξωτερική ανάλυση. Η εσωτερική ανάλυση αφορά την ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, ενώ η εξωτερική ανάλυση αφορά στην ανάλυση ευκαιριών και απειλών, η οποία επίσης αναφέρεται ως ανάλυση SWOT και που θα δούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο

Η ανάλυση αυτή επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συμμετέχει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης μεταξύ ενός συνόλου εναλλακτικών λύσεων που οδηγεί σε επιτυχία που σχετίζεται με τη στρατηγική. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και την κατεύθυνση της επιχείρησης.

Τέλος, αυτό το κεφάλαιο παρουσίασε επίσης μια σύντομη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί για τη στρατηγική στον τομέα της Φιλοξενίας και του Τουρισμού ή αγγλιστί του Hospitality. Έτσι, μπορούν να διατυπωθούν ορισμένα συμπεράσματα και συνοπτικά σημεία σχετικά με αυτό:

- Η αναγνώριση των μοναδικών χαρακτηριστικών μπορεί να δώσει στην κοινωνία τις απαραίτητες γνώσεις και την κατανόηση των προκλήσεων στην εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης στο συγκεκριμένο πλαίσιο του Hospitality.
- Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι των οργανισμών του Hospitality μπορούν να επηρεάσουν τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης, ιδιαίτερα στη στρατηγική ανάλυση, τη λήψη αποφάσεων, την κατανομή πόρων και τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι στρατηγικές θεωρίες διαχείρισης, τα μοντέλα και τα πλαίσια που αναπτύσσονται στο γενικό πεδίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να εφαρμοστούν μέσα στο περιβάλλον του Hospitality.
- Για να γίνουν όλα τα παραπάνω, πρέπει να υπάρχει μια καλή κατανόηση των χαρακτηριστικών του κλάδου, των εσωτερικών χαρακτηριστικών και των διαχειριστικών πρακτικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό.

1.7 ΒιβλιογραφίαΚεφαλαίου

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.

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

Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.

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

Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review* , σσ. 72-79.

Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.

Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.

Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26 (3), σσ. 113-135.

DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3ηεκδ.). Thomson.

Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.

Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review* , σσ. 69-82.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review* , σσ. 75-85.

- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12ηεκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review*, 15 (2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 18 (1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2ηεκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30 (1), σσ. 25-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30 (1), σσ. 25-32.
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.
- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd->

library.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&accname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE

Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.

Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), σσ. 259-279.

Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* , σσ. 97-105.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , σσ. 61-78.

UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.

World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf

World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>

Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. Εκδόσεις Καστανιώτη.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.

2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση, όπως έχει ήδη γίνει αντιληπτό από τη μέχρι τώρα ανάλυση, επηρεάζεται σημαντικά από τις εξελίξεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της, και από τα οποία δέχεται ανάλογες επιδράσεις. Γενικότερα, το περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις και, εν τέλει, την επίδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εάν από το συνολικό περιβάλλον, το οποίο αντιστοιχεί ουσιαστικά στον πλανήτη γη και, κατ' επέκταση, στο όλο σύμπαν, αφαιρεθεί το τμήμα εκείνο του περιβάλλοντος που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση (δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον), ό,τι απομένει είναι το εξωτερικό περιβάλλον της. Στην πράξη βέβαια, είναι δύσκολο κανείς να αντιληφθεί και να διαχωρίσει το εξωτερικό από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Αυτό σημαίνει ότι για οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται πάντα σε κάποιο τμήμα του συνολικού περιβάλλοντος¹. Παρά το γεγονός ότι οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων

¹ Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις συνήθως δραστηριοποιούνται σε ένα τμήμα μόνο του συνολικού περιβάλλοντος και όχι σε ολόκληρο. Αυτό ενδεχομένως να δημιουργεί αμφιβολίες, ιδίως όταν γίνεται λόγος για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν παγκόσμια εμβέλεια και δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο. Παρόλα αυτά, η δραστηριοποίηση αυτή καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του συνολικού περιβάλλοντος αλλά όχι ολόκληρο καθώς δεν είναι εκ των προτέρων σίγουρο το αν μία τέτοια εταιρεία καλύπτει ή όχι όλο το φάσμα των αγορών (π.χ. χώρες, περιφέρειες, πελατειακό κοινό κλπ.) στον κλάδο της.

και καταστάσεων διαφέρουν από τον έναν κλάδο στον άλλο, εντούτοις, από τη βιβλιογραφία έχει γίνει αντιληπτός ένας συγκεκριμένος αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων οι οποίες ασκούν σημαντική επίδραση στις στρατηγικές της κάθε επιχείρησης(Παπαδάκης, 2012).

Στην παρούσα ενότητα, η ανάλυση εστιάζεται στον τύπο του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς όσα θα αναφερθούν εδώ θα χρησιμοποιούν και στο εμπειρικό μέρος που αφορά τη στρατηγική ανάλυση της περίπτωσης της εταιρείας SGS.

2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης

Μια επιχείρηση, προτού ξεκινήσει τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που χρειάζεται ώστε να την υλοποιήσει, θα πρέπει πρώτα να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για την αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών της ώστε αργότερα να προχωρήσει και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, για την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίζεται σε δύο μέρη (Wheelen & Hunger, 2006):

- Το **Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μάκρο-Περιβάλλον (Societal or Macro-Environment)** το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση σε μακροχρόνιο ορίζοντα και
- Το **Άμεσο Περιβάλλον ή Μίκρο-περιβάλλον (Task or Micro-Environment)**, το οποίο επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης σε βραχυχρόνιο ορίζοντα.

2.2.1 Το Γενικευμένο Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό περιέχει στοιχεία που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης όσον αφορά τη μακροχρόνια δραστηριότητα της. Σε αυτή τη περίπτωση, το βασικότερο στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι η **Ανάλυση P.E.S.T. (P.E.S.T. Analysis)**. Έτσι η ανάλυση P.E.S.T. αναλύει: Το Πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economic), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological). Με βάση τα είδη αυτά του μάκρο-περιβάλλοντος της

επιχείρησης, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την μακροχρόνια πορεία της είναι οι εξής(Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008):

- Πολιτικοί παράγοντες (**P**)
- Οικονομικοί Παράγοντες(**E**)
- Κοινωνικοί Παράγοντες (**S**)
- Τεχνολογικοί Παράγοντες (**T**)

Προτού γίνει πιο λεπτομερής ανάλυση σε καθεμία από αυτές τις ομάδες παραγόντων, αξίζει να σημειωθεί ότι σε αυτό το πλαίσιο, οι Kaplan&Norton επέκτειναν την μέθοδο αυτή χρησιμοποιώντας το ακρωνύμιο **P.E.S.T.E.L.**, όπου το 'E' αναφέρεται στους Περιβαλλοντικούς παράγοντες (Environmental Factors) ενώ το 'L' στου Νομικούς παράγοντες (Legal Factors). Οι δύο αυτοί επιπρόσθετοι παράγοντες θα αναφερθούν αμέσως μετά τη παράθεση των βασικότερων παραγόντων(Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008).

Καταρχάς, οι **Πολιτικοί παράγοντες** που δύνανται να επηρεάσουν την επιχείρηση σε μακροχρόνιο ορίζοντα περιλαμβάνουν ουσιαστικά αποφάσεις, νομοθεσίες και κανόνες από τη πλευρά της κυβέρνησης και άλλων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, που όλες μαζί προσδιορίζουν τους τυπικούς (αλλά και ουσιαστικούς) κανόνες κάτω από τους οποίους η επιχείρηση πρέπει συμμορφώνεται και να λειτουργεί με βάση αυτές. Ενδεικτικά, πολιτικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μακροχρόνια τις αποφάσεις μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες

(Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008):

- Νομοθεσίες και κανονισμοί για τη προστασία του περιβάλλοντος,
- Κανονιστικές αποφάσεις που προσδιορίζουν την έκταση και τον βαθμό διεξαγωγής εμπορίου,
- Προστασία των καταναλωτών,
- Εργατική Νομοθεσία,

- Στάση της κυβέρνησης,
- Νομοθεσία περί ανταγωνισμού,
- Πολιτική σταθερότητα,
- Φορολογική Νομοθεσία, κλπ.

Έπειτα, οι **Οικονομικοί παράγοντες** επηρεάζουν κατά κύριο λόγο την αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών της επιχείρησης, καθώς και το κόστος κεφαλαίου αυτής. Ενδεικτικά τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής (Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008):

- Ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας,
- Ύψος επιτοκίων καταθέσεων, δανεισμού, κλπ.,
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες,
- Πληθωρισμός, κλπ.

Επιπλέον, οι **Κοινωνικοί παράγοντες** επηρεάζουν ζητήματα κουλτούρας και δημογραφικών χαρακτηριστικών του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι (Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008):

- Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού,
- Κατανομή ηλικίας,
- Συμπεριφορές και συνήθειες ως προς την εργασία,
- Ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, κλπ.

Τέλος, οι **Τεχνολογικοί παράγοντες** επηρεάζουν τις δυνατότητες εισόδου της επιχείρησης σε μία αγορά, την αποδοτικότητα της, καθώς και την λήψη αποφάσεων για εξωτερίκευση (το λεγόμενο 'outsourcing'). Ενδεικτικά, τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής (Wheelen & Hunger, 2006; Κάραλης, 2008):

- Επανάσταση στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής,
- Κρατικές και Ιδιωτικές επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D),

- Νέα προϊόντα-κύκλος ζωής προϊόντων,
- Τεχνολογικά κίνητρα,
- Ρυθμός τεχνολογικής προόδου κλπ.

Επεκτείνοντας την ανάλυση αυτή, σύμφωνα με τους Kaplan&Norton (2008), προστίθενται δύο ακόμη παράγοντες και οι οποίοι αναγάγουν την προηγούμενη ανάλυση σε ανάλυση P.E.S.T.E.L. Οι δύο επιπλέον παράγοντες είναι οι εξής (Kaplan&Norton, 2008):

Νομικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις νομοθεσίες κατά των κοινωνικών διακρίσεων, το δίκαιο για την προστασία των καταναλωτών, αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες, δίκαιο για τη προστασία των εργαζομένων, το δίκαιο για την υγείας και την ασφάλεια των πολιτών κλπ. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, το κόστος παραγωγής της και τη ζήτηση για τα προϊόντα της. Ουσιαστικά, οι παράγοντες αυτοί είναι σχεδόν οι ίδιοι με αυτούς που αναφέρθηκαν στο πολιτικό περιβάλλον, όμως δίνουν περισσότερη έμφαση στον βαθμό συμμόρφωσης μιας επιχείρησης με τον νόμο, και (Kaplan&Norton, 2008)

Περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν κυρίως οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης, όπως οι καιρικές συνθήκες, το κλίμα, και οι τυχόν κλιματικές αλλαγές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ιδιαίτερα κλάδους εντάσεως εργασίας όπως τον τουρισμό, τη γεωργία και την ασφάλιση. Επιπλέον, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση πιθανών επιπτώσεων της αλλαγής του κλίματος επηρεάζει το τον βαθμό λειτουργίας των επιχειρήσεων και των προϊόντων που προσφέρουν, τόσο με τη δημιουργία νέων αγορών όσο και με τη συρρίκνωση ή εξάλειψη υφισταμένων (Kaplan&Norton, 2008).

Τέλος, μπορούν να αναφερθούν δύο ακόμη παράγοντες που θα μπορούσαν να προστεθούν στους παραπάνω και ουσιαστικά συμπληρώνουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, είναι οι εξής (Kaplan&Norton, 2008):

Δημογραφικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την κατανομή του φύλου, της ηλικίας, την εθνικότητα, τη γνώση ξένων γλωσσών, τα ποσοστά πληθυσμού με κινητικά προβλήματα, την κινητικότητα της εργασίας, την ιδιοκατοίκηση, το καθεστώς απασχόλησης, θρησκευτικές πεποιθήσεις, αξίες, πολιτισμός, ιστορία, παράδοση, ήθη,

έθιμα, βιοτικό επίπεδο, επίπεδο εισοδήματος κλπ. που χαρακτηρίζουν τον τόπο δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης και (Kaplan&Norton, 2008)

Κανονιστικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις σχετικές δράσεις του κοινοβουλίου και των σχετικών κανονισμών του, τα διεθνή και εθνικά πρότυπα, τη δομή τοπικής αυτοδιοίκησης και τους μηχανισμούς για την παρακολούθηση και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης των πολιτών με αυτές (Kaplan&Norton, 2008).

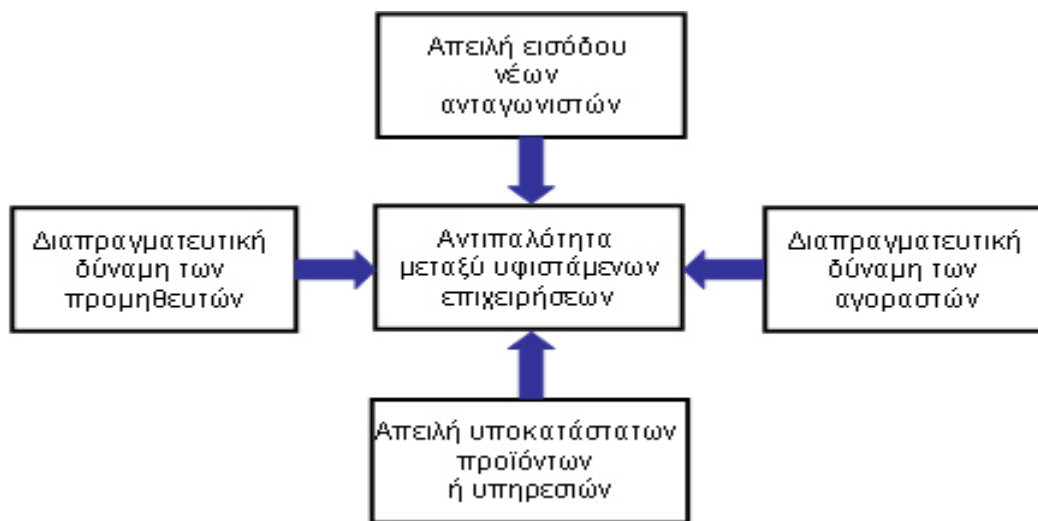
Στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση P.E.S.T. καθώς οι δύο τελευταίοι παράγοντες που αναφέρθηκαν ουσιαστικά δρουν ως συμπληρωματικοί των κοινωνικών και πολιτικών-νομικών παραγόντων και δεν αποτελούν αυτοτελή περιβάλλοντα που επηρεάζουν μακροχρόνια την επιχείρηση.

2.2.2 Το Άμεσο Περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον ή μικρο-περιβάλλον, αποτελείται από ένα σύνολο ομάδων και στοιχείων που επηρεάζουν και που επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Ενδεικτικά, ορισμένα από τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα (Barney&Hesterly, 2006):

- Μέτοχοι (shareholders)
- Προμηθευτές (suppliers)
- Ανταγωνιστές (competitors)
- Πιστωτές (creditors)
- Δίκτυα διανομής (distribution networks)
- Κυβερνήσεις (governments)
- Τοπικές Οργανώσεις (local organizations)
- Πελάτες (customers)
- Εργατικές ενώσεις (workers unions)
- Ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων (stakeholders)

Οι επιχειρήσεις ανήκουν σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας οι οποίοι αποτελούν το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της. Γενικά, ως κλάδος μπορεί να οριστεί ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγει ίδια ή παρεμφερή προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα. Η βασική συνεισφορά πάνω στη μελέτη του κλάδου μιας επιχείρησης πραγματοποιήθηκε το 1979 από τον Porter. Υποστήριξε ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται παρά για το επίπεδο ανταγωνισμού στο γενικότερο περιβάλλον αναφοράς. Τονίζει επίσης ότι η ένταση του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από **πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις** που παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα και στη συνέχεια αναλύονται η καθεμία ξεχωριστά (Porter, 1980; Porter, 2008).



Σχήμα 2.1: Οι πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

Πηγή: <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>, προσαρμογή από Porter(2008)

1. Απειλή εισόδου των ανταγωνιστών.

Η πρώτη βασική δύναμη την οποία ο Porter υποστηρίζει ότι επιδρά στο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι η απειλή που δέχεται από την πιθανή είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Η απειλή αυτή, δεν αντανάκλαται μόνο από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και από την πιθανή είσοδο νέων, διότι η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό στην αγορά. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο προσθέτουν νέες δυναμικότητες, επιδιώκουν να κερδίσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, καθώς και βασικούς πόρους για την παραγωγή των προϊόντων και των

υπηρεσιών τους. Σε θεωρητικό επίπεδο, οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να εισέλθει ή να εξέλθει από μια αγορά. Στην πραγματικότητα όμως αυτό δεν ισχύει καθώς οι κλάδοι δημιουργούν σχεδόν πάντα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία δημιουργούν σημαντικά εμπόδια εισόδου ή/και εξόδου που διατηρούν τα κέρδη των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε υψηλά επίπεδα. Τα εμπόδια αυτά είναι ουσιαστικά οικονομικές δυνάμεις οι οποίες προσπαθούν να επιβαρύνουν ή να καθυστερήσουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Έτσι, οι ήδη υπάρχουσες στην αγορά επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν ή να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου ώστε να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Ενδεικτικά, ορισμένα από τα εμπόδια αυτά είναι τα εξής (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- Διαφοροποίηση προϊόντος,
- Αναγνώριση εμπορικού σήματος/λογοτύπου (μάρκας),
- Πίστη αγοραστών,
- Συνωστισμός αγοράς,
- Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις,
- Ιδιόκτητες τεχνολογίες,
- Πρόσβαση σε πρώτες ύλες,
- Κρατικές επιχορηγήσεις,
- Ευνοϊκή τοποθεσία,
- Πρόσβαση σε δίκτυα και κανάλια διανομής,
- Κυβερνητική πολιτική κ.λπ.,

Ως παράδειγμα σε αυτό το είδος δύναμης, ας εξετάσουμε τι συμβαίνει σε έναν κλάδο όταν τα κέρδη αυτού αυξάνονται. Δεδομένης της θεωρίας που έχει αναπτυχθεί για την επιχειρησιακή στρατηγική και την μικροοικονομική ανάλυση, η αύξηση αυτή θα οδηγήσει σε μια αναμενόμενη αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων στην αγορά από την είσοδο νέων, ώστε να επωφεληθούν από τα υψηλά επίπεδα κερδών του

κλάδου, συμπιέζοντας παράλληλα τα περιθώρια κέρδους των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση, η σταδιακή μείωση των κερδών από την είσοδο νέων επιχειρήσεων αναγκάζει ορισμένες επιχειρήσεις να εξέλθουν από τον κλάδο για την αποφυγή ζημιών. Έτσι, επιτυγχάνεται μία ισορροπία στην αγορά (Porter, 2008; Κάραλης, 2008).

Έπειτα, η πτώση των τιμών ή η προσδοκία ότι θα υπάρξουν μελλοντικές πτώσεις στις τιμές των αγαθών ενός κλάδου δρουν ως αποτρεπτικοί παράγοντες για ορισμένες ανταγωνίστριες εταιρείες από το να εισέλθουν στον κλάδο. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να εισέλθουν σε κλάδους οι οποίοι είναι αρκετά αβέβαιοι, κυρίως όταν η είσοδος αυτή απαιτεί υψηλό αρχικό κόστος παραγωγής, συντήρησης εξοπλισμού κ.λπ. (Porter, 2008; Κάραλης, 2008).

Γενικώς, υπάρχουν αρκετές στρατηγικές επιχειρήσεων, οι οποίες είτε ενθαρρύνουν είτε αποθαρρύνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Εάν όμως οι επιχειρήσεις αυτές διατηρήσουν ατομικά τις τιμές των προϊόντων τους σε χαμηλά επίπεδα τότε αυτή η ενέργεια δημιουργεί εμπόδια εισόδου (Porter, 2008; Κάραλης, 2008).

2. Δύναμη προμηθευτών.

Σε αρκετούς κλάδους, ένα σημαντικό ποσοστό του κόστους παραγωγής των προϊόντων των επιχειρήσεων αποτελείται από τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες τα οποία παρέχουν οι προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών σε αυτές. Όταν μάλιστα το ποσοστό αυτό είναι το επικρατέστερο στο σύνολο του κόστους παραγωγής, υποδηλώνει ότι οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τις αποφάσεις των επιχειρήσεων τους. Η διαπραγματευτική αυτή δύναμη των εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- Αριθμός προμηθευτών: Όταν υπάρχουν λίγοι και μεγάλοι (σε όρους κερδοφορίας) προμηθευτές σε έναν κλάδο, τότε η διαπραγματευτική δύναμη τους θα είναι μεγάλη και άρα τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις του κλάδου θα εξαρτώνται άμεσα από αυτούς.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής (δηλαδή η επιχείρηση) είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική δύναμη τους μειώνεται.

- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων που παρέχουν οι προμηθευτές: Όταν τα προϊόντα που παρέχουν οι προμηθευτές στις επιχειρήσεις έχουν μεγάλο βαθμό (πραγματικής ή αντιληπτής) διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες τους είναι υψηλό. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν υπάρχουν στενά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι επιχειρήσεις που τα αγοράζουν έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μειωμένη.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όταν οι προμηθευτές διαθέτουν το απαραίτητο παραγωγικό δυναμικό ώστε να προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε ενδέχεται να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων του κλάδου και άρα η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

3. Δύναμη αγοραστών.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη δύναμη των αγοραστών (πελατών) είναι ουσιαστικά παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη δύναμη των προμηθευτών. Έτσι, οι πελάτες μίας επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να την προτρέψουν να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της ή να απαιτήσουν μία καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- **Σημαντικότητα του αγοραστή:** Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή στην αγορά και συνεπώς για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη δύναμη θα έχει.
- **Αριθμός προμηθευτών:** Το αντίθετο θα συμβεί στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, επομένως δεν θα έχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ ποικίλων προϊόντων.
- **Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας:** Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν ορισμένοι πελάτες μίας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων της και άρα τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για την προσαρμογή των τιμών των τελικών αγαθών στα πλαίσια αυτού.

- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Αυτό συναντάται πολλές φορές στην οικονομική θεωρία με τον όρο 'ελαστικότητα' ζήτησης ως προς την τιμή. Έτσι, όταν η ελαστικότητα είναι σε υψηλά επίπεδα, οι πελάτες μίας επιχείρησης αντιδρούν περισσότερο και ζητούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν αυτής αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους της ή έχει περιορισμένα κέρδη και προσπαθεί να τα αυξήσει. Σ' αυτή την περίπτωση, οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές είναι αυξημένες.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Η δύναμη των αγοραστών περιορίζεται όταν τα χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές μεταξύ των προϊόντων διαφέρουν από λίγο έως αρκετά. Έτσι, αν το προϊόν μιας επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο για τους πελάτες της σε σχέση με το ίδιο προϊόν που παράγει άλλη επιχείρηση, τότε οι αγοραστές δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, εφόσον εξαρτώνται άμεσα από την επιχείρηση.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Συμβαίνει συχνά κάποιες φορές οι πελάτες μιας επιχείρησης να μην είναι ικανοποιημένοι από αυτήν και έτσι να αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Τότε, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

4. Απειλή υποκατάστατων.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, δηλαδή διαφορετικά προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη όπως π.χ. χοιρινό και μοσχαρίσιο κρέας, βούτυρο και μαργαρίνη, ζάχαρη και μέλι κ.λπ., αυξάνουν σημαντικά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων καθώς έτσι αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εφόσον έχουν περισσότερες επιλογές από το ίδιο προϊόν. Έτσι, οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- Ύπαρξη στενών υποκατάστατων: Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη όταν η ποιότητα και η απόδοση που έχουν τα υποκατάστατα είναι τουλάχιστον εξίσου καλύτερη από τα αντίστοιχα προϊόντα μιας επιχείρησης.

- Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη στενών υποκατάστατων περιορίζει σημαντικά το ύψος στο οποίο θα διαμορφωθεί τελικά η τιμή του προϊόντος μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των στενών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες σχεδόν σίγουρα θα προτιμήσουν τα υποκατάστατα.
- Τάση των καταναλωτών για αγορά υποκατάστατων προϊόντων. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να αγοράζουν στενά υποκατάστατα ενός προϊόντος, τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα είναι περισσότερο έντονη και φανερή για μία επιχείρηση. Αυτό συνήθως εξαρτάται και από το κόστος που προκαλεί αυτή την αλλαγή στη στάση των καταναλωτών ως προς τα προϊόντα της επιχείρησης όπως π.χ. το κόστος αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας των, το κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους κτλ. Συνεπώς, αν τα κόστη αυτά είναι αυξημένα, τόσο λιγότερο στρέφονται οι πελάτες προς τα στενά υποκατάστατα.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι ίσως από τις σημαντικότερες δυνάμεις που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, καθώς αυτή προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την ελκυστικότητα του κλάδου ενώ παράλληλα, σύμφωνα με το Σχήμα 1, επηρεάζεται και από τις άλλες τέσσερις δυνάμεις που προαναφέρθηκαν. Έτσι, η ένταση του ανταγωνισμού προκύπτει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. μέσω επιδίωξης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς, επικράτηση σε συγκεκριμένα κανάλια διανομής κτλ.). Συνήθως, κάθε στρατηγική δύναμη που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση οδηγεί στην δημιουργία κάποιας αντίδρασης από τις άλλες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, ο τρόπος και ο βαθμός αντίδρασης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων εξαρτώνται από τις ανάλογες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο (Porter, 2008; Κάραλης, 2008).

Από τη μία πλευρά, για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία από τις ακόλουθες ανταγωνιστικές κινήσεις (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- Αλλαγή τιμών, μέσω αύξησης ή μείωσης των για την απόκτηση προσωρινού πλεονεκτήματος,

- Επίτευξη υψηλού βαθμού διαφοροποίησης προϊόντων, μέσω βελτίωσης των χαρακτηριστικών και προδιαγραφών τους, εισαγωγής καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία ή στο ίδιο το προϊόν.
- Χρήση καναλιών διανομής που είναι καινούρια στον κλάδο και
- Ανάπτυξη σχέσεων με προμηθευτές.

Από την άλλη πλευρά, για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τους ακόλουθους παράγοντες (Porter, 2008; Κάραλης, 2008):

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Είναι πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς όταν μία αγορά αναπτύσσεται ραγδαία, αυξάνεται ο αριθμός των καταναλωτών και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους προσέλκυσης περισσότερων πελατών ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς είναι βραχύβια ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, εφόσον για να αυξήσει μια επιχείρηση το μερίδιό αγοράς της, θα πρέπει να μειωθεί το μερίδιό αγοράς άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όταν σε έναν κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παρόμοια δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι αρκετά έντονος. Περαιτέρω, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των επιχειρήσεων που εισέρχονται στην αγορά.
- Υψηλά σταθερά κόστη, που συνήθως οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας, κάτι που αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, όταν τα συνολικά της κόστη απαρτίζονται κυρίως από τα σταθερά, θα πρέπει να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή ποσότητα προϊόντος ώστε να παράγει με το ελάχιστο κόστος, κάτι που θα οδηγήσει σε αυξημένο ανταγωνισμό για την απόκτηση μεριδίου αγοράς.
- Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς οι οποίες συμβάλλουν στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, όπως μέσω της διαφήμισης και άλλων μέσων προώθησης των προϊόντων τους, εισαγωγής νέων προϊόντων, πολέμου τιμών ή εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού προκύπτει εδώ ως αποτέλεσμα της αντίδρασης των

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στις τεχνικές διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της υπό εξέταση επιχείρησης.

- Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων, όπου τότε οι πελάτες μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, όπου τότε η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να παραμείνει στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν προσωρινά ή μόνιμα μειωμένα κέρδη ή ζημιές.
- Η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, η οποία αυξάνει τον ανταγωνισμό εφόσον περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τους ίδιους πελάτες και τους ίδιους πόρους.
- Τα υψηλά κόστη αποθήκευσης και η ραγδαία φθορά των προϊόντων, τα οποία οδηγούν την επιχείρηση στη προσπάθεια πώλησης των προϊόντων της το συντομότερο δυνατό. Εάν μάλιστα υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις στην ίδια τοποθεσία, τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται.
- Το χαμηλό κόστος μετακίνησης των αγοραστών από ένα προϊόν σε ένα άλλο, κάτι που αυξάνει τον ανταγωνισμό και άρα χρειάζεται πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν μόνιμους πελάτες.
- Η διαφοροποίηση των ανταγωνιστών ως προς τις διαφορετικές κουλτούρες, αξίες, εμπειρίες, ιστορίες κλπ., χαρακτηριστικά τα οποία καθιστούν τον κλάδο ασταθή και αρκετά έντονο σε όρους ανταγωνισμού.

2.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αυτό περιλαμβάνει κυρίως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οι οποίες συνυπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της, και οι οποίες (δυνάμεις και αδυναμίες) μπορούν βραχυχρόνια να ελεγχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης. Όσον αφορά στις εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης,

αυτές αναφέρονται σε εξής τρεις συνιστώσες (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008):

- 1) Δομή της επιχείρησης:
 - Ιεραρχία
 - Επικοινωνία
 - Ροή εργασίας-Παραγωγήςκ.λπ.
- 2) Κουλτούρα της επιχείρησης:
 - Πιστεύω
 - Προσδοκίες
 - Αξίεςκ.λπ.
- 3) Επιχειρησιακοί πόροι:
 - Ανθρώπινο δυναμικό
 - Ικανότητες της διοίκησης
 - Χρηματοοικονομικοί πόροι
 - Εγκαταστάσεις
 - Τεχνογνωσίακ.λπ.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι κυριότερες τεχνικές που συχνά χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Πρώτα όμως, θα αναφερθεί μία βασική μέθοδος η οποία αποτελεί συνδυασμό του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και αφορά την ανάλυση S.W.O.T.

2.3.1 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται συχνά στην επιχειρησιακή έρευνα για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, σε περιπτώσεις

όπου μια επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει, με σκοπό την επίτευξή τους. Το ακρωνύμιο S.W.O.T. προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, και άρα αποτελεί ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών μιας επιχείρησης. Οι πρώτες δύο αντιστοιχούν στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ενώ οι επόμενες δύο στο εξωτερικό της περιβάλλον (Σδούκου, 2014). Σχηματικά, μία ανάλυση S.W.O.T. παρουσιάζεται στο Σχήμα 2 παρακάτω:

	Ευνοϊκές	Επιβλαβείς
Εσωτερικό Περιβάλλον	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Εξωτερικό Περιβάλλον	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

Σχήμα 2.2: Ανάλυση S.W.O.T.

Πηγή: Προσαρμογή από Σδούκου, 2014

Ορισμένοι θεωρητικοί αποδίδουν την τεχνική ανάλυσης S.W.O.T. στον Albert Humphrey, ο οποίος ηγήθηκε ενός συνεδρίου στο Ινστιτούτο Stanford Research (νυν SRI International) τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, χρησιμοποιώντας δεδομένα από εταιρείες του Fortune 500. Ωστόσο, ο ίδιος ο Humphrey ισχυρίστηκε ότι δεν ήταν εκείνος ο σκαπανέας της ανάλυσης S.W.O.T, γι' αυτό και οι απαρχές της παραμένουν ασαφείς. Ουσιαστικά, μέσω αυτής της τεχνικής εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έρχεται σε αρμονία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Αναλυτικότερα:

Οι **Δυνάμεις** αποτελούν συγκεκριμένα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που την διαφοροποιούν και της δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο όπως άμεση εξυπηρέτηση, μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις, προσφορά ευέλικτου πλάνου πληρωμής κλπ. (Σδούκου, 2014),

Οι **Αδυναμίες** αποτελούν εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που τοποθετούν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις

του κλάδου όπως έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων και κεφαλαίων, μειωμένη κίνηση αγοραστών κλπ.(Σδούκου, 2014),

Οι **Ευκαιρίες** αποτελούν στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της όπως ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών, δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από κρατικές και άλλες πηγές χρηματοδότησης, τεχνολογικές αλλαγές που ωφελούν την επιχείρηση κλπ(Σδούκου, 2014).

Οι **Απειλές** αποτελούν στοιχεία στο εξωτερικό περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, όπως παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, αύξηση ανταγωνισμού με την είσοδο νέων επιχειρήσεων, πολιτική αστάθεια κλπ(Σδούκου, 2014).

Συνεπώς, ο προσδιορισμός καθενός από τα στοιχεία της ανάλυσης S.W.O.T. είναι σημαντικός επειδή όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς της επιχείρησης ενημερώνονται σχετικά με τις μελλοντικές της κινήσεις όσον αφορά τον προγραμματισμό που θα ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων της (Σδούκου, 2014).

2.3.2 Ανάλυση RBV

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά σε μια άλλη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αυτήν του **μοντέλου RBV(Resource-Based View)**. Το μοντέλο αυτό αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης σύμφωνα με τους Πόρους (Resources) και τις Ικανότητες (Capabilities) που χρησιμοποιεί ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τη μία πλευρά, ως Πόροι ορίζεται το σύνολο των υλικών και άυλων στοιχείων της επιχείρησης τα οποία χρησιμοποιούνται από την ίδια για την υλοποίηση της στρατηγικής της. Από την άλλη, οι Ικανότητες ορίζονται ως το υποσύνολο των εκείνων των πόρων που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καταστήσει εφικτή την χρήση των λοιπών πόρων που διαθέτει. Παρά το γεγονός ότι οι ικανότητες από μόνες τους δεν δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, εντούτοις καθιστούν αποτελεσματικοί τη χρήση των πόρων της (Porter, 1980; Barney & Hesterly, 2012).

Έτσι, το μοντέλο RBV στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές:

1) **Αρχή της Ετερογένειας (Resource Heterogeneity):** Σύμφωνα με την αρχή αυτή, διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δύνανται να κατέχουν διαφορετικούς πόρους και ικανότητες ακόμη και αν μεταξύ τους είναι ανταγωνίστριες στο ίδιο περιβάλλον δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει με άλλα λόγια ότι ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές στην προσπάθεια τους για επίτευξη της ίδιας επιχειρηματικής δραστηριότητας (Porter, 1980; Barney & Hesterly, 2012).

2) **Αρχή της Ακινήσιας των Πόρων (Resource Immobility):** Με βάση αυτήν την αρχή, κάποιες από τις ικανότητες ή/και τους πόρους μιας επιχείρησης μπορεί να υπάρχουν σε μακρά χρονική διάρκεια διότι μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρό για την ίδια να τις αναπτύξει ή να τις αποκτήσει (Porter, 1980; Barney & Hesterly, 2012).

Συνεπώς, οι προαναφερόμενες αρχές εξηγούν το γεγονός ότι ορισμένες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποδίδουν καλύτερα από κάποιες άλλες, ακόμα κι αν ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο με αυτές. Από αυτήν την ανάλυση προκύπτει μία ακόμη μέθοδος, αυτή της ανάλυσης VRIO η οποία εξετάζεται αμέσως παρακάτω.

2.3.3 Ανάλυση V.R.I.O.

Η μέθοδος αξιολόγησης του εσωτερικού περιβάλλοντος με το ακρωνύμιο V.R.I.O. προέρχεται από τις αντίστοιχες αγγλικές λέξεις Value, Rarity, Imitability και Organization και αναφέρεται σε τέσσερις ερωτήσεις ως προς την Αξία, την Σπανιότητα, την Μίμηση και την Οργάνωση που κάποιος πρέπει να κάνει για τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση, ούτως ώστε να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, η κάθε ερώτηση έχει ως εξής (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008):

- Η ερώτηση ως προς την **Αξία (Value)**: Είναι η επιχείρηση σε θέση να εκμεταλλευτεί εξωτερικές ευκαιρίες και να εξουδετερώσει μια απειλή με τους υπάρχοντες πόρους και ικανότητες της;

Αν η απάντηση είναι καταφατική τότε ο πόρος ή ικανότητα θεωρείται δύναμη (Strength), αν όμως είναι αρνητική τότε θεωρείται αδυναμία (Weakness). Εδώ θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι κάποιος πόρος που θεωρείται δύναμη για έναν συγκεκριμένο κλάδο, μπορεί κάλλιστα να είναι αδυναμία για έναν άλλο (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008).

- Η ερώτηση ως προς την **Σπανιότητα (Rarity)**: Βρίσκονται ή όχι οι πόροι ή ικανότητες κάτω από τον έλεγχο σχετικά λίγων ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων;

Στην περίπτωση αυτή, αν κατέχουν πολλές επιχειρήσεις έναν πόρο ή ικανότητα που θεωρείται πολύτιμος τότε αυτό δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για καμία από αυτές και άρα θεωρείται ότι είναι μια **ανταγωνιστική ισοτιμία (competitive parity)**. Αντίθετα, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατέχουν αυτόν τον πολύτιμο πόρο ή ικανότητα δεν δημιουργεί υψηλό βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ τους, τότε μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των όσων τον κατέχουν (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008).

- Η ερώτηση ως προς την **Μίμηση (Imitability)**: Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να μιμηθεί και ότι θα υπάρξει σημαντικό μειονέκτημα κόστους σε αυτήν που προσπαθεί να αποκτήσει, να αναπτύξει ή να αντιγράψει έναν πόρο/ικανότητα που κατέχουν άλλες επιχειρήσεις;

Στη παραπάνω περίπτωση, αν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τους πόρους/ικανότητες που χρειάζεται χωρίς να επωμισθεί μειονεκτήματα κόστους, τότε αυτή δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι υπάρχει ανταγωνιστική ισοτιμία (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008).

- Η ερώτηση ως προς την **Οργάνωση (Organization)**: Είναι οργανωμένη η επιχείρηση, έτοιμη και ικανή να εκμεταλλευτεί τους πόρους/ικανότητες της; Είναι η επιχείρηση με τέτοιο τρόπο οργανωμένη ώστε να μπορεί να συλλάβει την αξία που έχει για αυτήν η οργάνωση της;

Έτσι, αν η επιχείρηση δεν έχει την κατάλληλη οργάνωση και δομή τότε, ακόμα και αν διαθέτει δυνητικά ανταγωνιστικούς πόρους/ικανότητες, είναι αμφίβολο το αν αυτοί οι πόροι ή ικανότητες θα γίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση αυτή (Barney & Hesterly, 2006; Κάραλης, 2008).

Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου VRIO, η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα έχει την εξής λογική (Barney & Hesterly, 2006):

Πίνακας 2. SEQ Πίνακας * ARABIC 1: Ανάλυση VRIO

Έχει Αξία;	Είναι Σπάνιος;	Είναι δύσκολο να αντιγραφεί;	Είναι η επιχείρηση οργανωμένη ως προς αυτόν;	Ποιο είναι το αποτέλεσμα;	Δύναμη ή Αδυναμία
OXI			OXI	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	Αδυναμία
NAI	OXI			Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
NAI	NAI	OXI		Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Δύναμη και διακριτή επάρκεια
NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια

Πηγή: Barney &Hesterly, 2006

- Όταν ένας πόρος/ικανότητα δεν είναι πολύτιμος/η, τότε η οργάνωση της επιχείρησης προς την εκμετάλλευση του πόρου/ικανότητας αυτού/ης και της χάραξης της στρατηγικής πάνω σε αυτόν/ην θα οδηγήσει σε αύξηση των εξόδων και πτώση των εσόδων της. Τέτοιοι πόροι/ικανότητες χαρακτηρίζονται ως αδυναμίες και έτσι οδηγούν την επιχείρηση σε **ανταγωνιστικό μειονέκτημα (competitivedisadvantage)**.
- Όταν ο πόρος/ικανότητα είναι πολύτιμος/η αλλά όχι σπάνιος/α, η εκμετάλλευση του ενδέχεται να μην δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση αλλά ανταγωνιστική ισοτιμία, όμως η μη εκμετάλλευση αυτού θα οδηγήσει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

- Όταν ο πόρος/ικανότητα είναι πολύτιμος/η και σπάνιος/η αλλά όχι υψηλό κόστος αντιγραφής του, τότε η εκμετάλλευσή του οδηγεί σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο πόρος χαρακτηρίζεται ως **διακριτή επάρκεια (distinctive competency)** ενώ η μη εκμετάλλευσή του σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.
- Τέλος, όταν ο πόρος/ικανότητα είναι πολύτιμο/η, σπάνιος/α και με υψηλό κόστος απόκτησης του/της, τότε η επιχείρηση οδηγείται σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.4 Μήτρα Προϊόντων/Αγορών του Ansoff

Η **Μήτρα του Ansoff (Ansoff Matrix)** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που παρέχει ένα πλαίσιο για να υποβοηθήσει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να αναπτύξουν στρατηγικές για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Το όνομα αυτής της τεχνικής προήλθε από τον Igor Ansoff, ο οποίος επινόησε αυτή τη μέθοδο (Ansoff, 1957).

Η μήτρα του Ansoff παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

		Προϊόν	
		Υπάρχουσες	Νέο
Αγορές	Υπάρχουσες	Διείσδυση αγοράς ή επέκταση	Ανάπτυξη προϊόντος
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

Σχήμα 2.3: Μήτρα Ansoff

Πηγή: Fahy & Jobber, 2014

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι προσπάθειες μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του διαγράμματος Ansoff είναι μια σειρά από αναπτυξιακές στρατηγικές οι οποίες είναι οι εξής:

1. Διείσδυση αγοράς ή επέκταση

Όσον αφορά τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί με τη χρήση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών της στις ήδη υπάρχουσες αγορές όπου και δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια, προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιό της στην τρέχουσα αγορά. Αυτό συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς στο πλαίσιο των υφιστάμενων τμημάτων της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πώληση περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της είτε με την εύρεση νέων πελατών στις υπάρχουσες αγορές. Έτσι, η επιχείρηση σε αυτή τη στρατηγική επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων για τα υφιστάμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της στις τρέχουσες αγορές της μέσω μιας πιο επιθετικής (aggressive) στρατηγικής προώθησης και διανομής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω: i) Μείωσης τιμών, ii) αύξησης της υποστήριξης για τη προώθηση και τη διανομή, iii) εξαγοράς άλλου ανταγωνιστή στην ίδια αγορά και iv) βελτιώσεων στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της (Ansoff, 1957).

2. Ανάπτυξη αγοράς

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς, μια επιχείρηση προσπαθεί να επεκταθεί σε νέες αγορές (γεωγραφικές περιοχές, χώρες κ.λπ.) χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω: i) Διαφορετικών τμημάτων πελατών, ii) βιομηχανικών αγοραστών για ένα προϊόν ή υπηρεσία που προηγουμένως πωλούνταν μόνο στα νοικοκυριά, iii) νέων χωρών ή περιφερειών της ίδιας χώρας και iv) ξένων αγορών. Αυτή η στρατηγική είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχής, εφόσον: i) Η επιχείρηση έχει μια μοναδική τεχνολογία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που μπορεί να αξιοποιήσει στην νέα αγορά, ii) επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας όταν αυξάνει την παραγωγή της, iii) η νέα αγορά δεν είναι πολύ διαφορετική από την προηγούμενη και iv) οι αγοραστές στην νέα αγορά επωφελούνται περισσότερο σε όρους κερδοφορίας (Ansoff, 1957).

3. Ανάπτυξη προϊόντος

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης του προϊόντος, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε υφιστάμενες αγορές της για την ανάπτυξη της. Αυτό συνεπάγεται τη διεύρυνση του φάσματος προϊόντων που διατίθενται στις υφιστάμενες αγορές της επιχείρησης. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να αποκτηθούν από: (i) Επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων, (ii) απόκτηση δικαιωμάτων για την παραγωγή κάποιου άλλου προϊόντος, (iii) αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και προώθηση του εμπορικού σήματος (branding) του και iv) από κοινού ανάπτυξη με τη κυριότητα άλλης επιχείρησης που χρειάζεται πρόσβαση στα δίκτυα διανομής της επιχείρησης ή στα εμπορικά σήματα (Ansoff, 1957).

4. Διαφοροποίηση

Στη διαφοροποίηση, μία επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, εισάγοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε νέες αγορές. Θεωρείται η πιο επικίνδυνη στρατηγική, διότι απαιτείται ανάπτυξη τόσο των προϊόντων όσο και της αγοράς. Σε αυτή τη περίπτωση, υπάρχουν δύο είδη διαφοροποίησης: Α) Σχετική Διαφοροποίηση (Related Diversification), όπου υπάρχει η σχέση και, ως εκ τούτου, το δυναμικό συνέργειας μεταξύ των επιχειρήσεων στις υπάρχουσες επιχειρήσεις και το νέο τόπο προϊόντος/αγοράς, κάτι που γίνεται μέσω: i) της ομόκεντρης (concentric) διαφοροποίησης και ii) της κάθετης ολοκλήρωσης και Β) Μη σχετική Διαφοροποίηση (Unrelated Diversification), η οποία αλλιώς ονομάζεται ανάπτυξη ετερογενών δραστηριοτήτων (conglomerate growth), επειδή η προκύπτουσα επιχείρηση είναι ένας όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων, δηλαδή μία ομάδα από επιχειρήσεις χωρίς καμία σχέση μεταξύ τους (Ansoff, 1957).

2.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, από αυτό το κεφάλαιο προκύπτει ότι καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και με αμείωτο ρυθμό, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση αναλύει τακτικά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, προκειμένου να αναπτύξει περαιτέρω τις δραστηριότητές της. Καθώς ο κόσμος γίνεται ολοένα και μικρότερος (με την έννοια της μείωσης της επιρροής στην αγορά) και ο ανταγωνισμός αυξάνεται, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση μιας

επιχείρησης να επανεξετάζει τακτικά την κατεύθυνση της δραστηριότητας της. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να θεωρήσουν τους πόρους και τις δυνατότητές τους ως δεδομένες, από τη στιγμή που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλει την εικόνα και την δραστηριότητα τους. Επομένως, η στρατηγική διαχείριση αποτελεί επί του παρόντος ένα συναφές θέμα για πολλούς ηγέτες και διαχειριστές επιχειρήσεων στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες να ενεργούν υπό συνθήκες που εξελίσσονται με γρήγορο ρυθμό.

2.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), σσ. 113-124.

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

Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.

Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.

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

Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, σσ. 72-79.

Braun, R. (2013). *To Brand or Not To Brand (your hotel)*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4060100.html>

Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.
- Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26(3), σσ. 113-135.
- DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3η εκδ.). Thomson.
- Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. ΕκδόσειςΚαστανιώτη.
- Eytan, D. (2015). *Milan: Inside the World's Only Certified 7 Star Hotel*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2017, από <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2015/08/04/1032/#26cc1404203d>
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.
- Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, σσ. 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, σσ. 75-85.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- ICAP. (2016). *Η Εξαστία της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση*. ICAP Group.
- ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.

- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research, 1*, σσ. 559-572.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, σσ. 64-67.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12ηεκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review, 15*(2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal, 18*(1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2ηεκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review, 30*(1), σσ. 25-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review, 30*(1), σσ. 25-32.

- Montera, N. (2012). *Hospitality Industry Risks: Data Privacy and Security*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <http://www.psfinc.com/articles/hospitality-industry-risks-data-privacy-and-security/>
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.
- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&accname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.
- Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), σσ. 259-279.
- Patterson, J. (2015). *Top Risks Facing the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <http://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, σσ. 97-105.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, σσ. 61-78.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

- Said, S. (2017). *The Seven Star Hotels of the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2017, από <https://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/the-seven-star-hotels-of-the-world/>
- Scotler, T. (2015). *The Importance of Sustainability in the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <https://www.danacommunications.com/importance-of-sustainability-in-the-hospitality-industry/>
- SGS SA. (2014). *A Closer Look At The SGS Network*. Case Study, No 18.
- SGS SA. (2017). *Annual Report 2016*. SGS Group.
- SMS. (2017). *Strong Relationships Benefit Both Properties and Technology Providers*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.springermiller.com/keys-to-successful-partnerships-for-hotels-and-technology-providers/>
- Taylor, I. (2017). *Customer Satisfaction Strategies for the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.questionpro.com/blog/customer-satisfaction-strategies-for-the-hospitality-industry/>
- UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.
- World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf
- World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>

- Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Κάραλης, Κ. (2008). *Ανάλυση Στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 5, 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2436/Karalis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων-Περίπτωση Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 7, 2016, από http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/877/log_20140015.pdf?sequence=1
- ΣΕΤΕ. (2016). *Διαπίστευση SGS Greece για διενέργεια επιθεωρήσεων κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από <http://sete.gr/el/meli-sete/epiheirimatika-nea-melon/2016/septemvrios/sgs-diapisteusi-sgs-greece-gia-dienergeia-epitheoriseon-katataxis-touristikon-katalumaton/>

3 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματευόμαστε την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία, όπως έχει διαμορφωθεί λόγω της επίδρασης της οικονομικής κρίσης. Ειδικότερα, αναλύονται σε αυτό το σημείο οι συνέπειες στην ελληνική οικονομία κατά την διάρκεια της εξαετίας της οικονομικής κρίσης (2008-2014), θέμα

που είναι αρκετά σημαντικό ώστε να διεξαχθεί στη συνέχεια η ανάλυση του εσωτερικού και (κυρίως) του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν για την δημιουργία του παρόντος κεφαλαίου προήλθαν από το σχετικό άρθρο της ICAP (Μάιος 2016) με τίτλο «Η Εξαιτία της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση». Το περιεχόμενο του άρθρου αυτού παρουσιάζει συγκεντρωτικά διάφορα στοιχεία που έχουν να κάνουν σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα που επέφερε η κρίση σε διάφορες εταιρείες και κλάδους δραστηριότητας.

Αρχικά, σύμφωνα με το άρθρο αυτό της ICAP, η ελληνική οικονομία γενικώς επηρεάστηκε πολύ αρνητικά λόγω της οικονομικής κρίσης, αν και τη περίοδο 2014 και 2015 εμφάνισε κάποια σημάδια οικονομικής ανάκαμψης. Από εκεί και πέρα όμως, μέχρι σήμερα, το συνολικό ΑΕΠ της χώρας άρχισε να μειώνεται και πάλι με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους να υποστούν ακόμη βαρύτερες απώλειες.

Ειδικότερα, το σύνολο των ελληνικών εταιρειών (εξαιρουμένων των τραπεζών) στο διάστημα 2008-2014 εμφάνισε ζημίες στο 1/3 περίπου του ενεργητικού τους ενώ τα συνολικά ίδια κεφάλαια μειώθηκαν αισθητά. Η συνολική οικονομική δραστηριότητα δε των εταιρειών αυτών σημείωσε πτώση-ρεκόρ τα τελευταία χρόνια κατά 34% (περίπου €67 δις) στο σύνολο του κύκλου εργασιών (τζίρο) τους. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε επιδείνωση των περιθωρίων κέρδους και σε αθροιστικές ζημίες ύψους €60 δις τη περίοδο 2010-2014. Κατά συνέπεια, η ίδια αρνητική εικόνα παρατηρείται και στους κλάδους δραστηριότητας, ωστόσο ορισμένοι επηρεάστηκαν σε λιγότερο συγκριτικά βαθμό γι' αυτό και επανήλθαν στην κερδοφορία.

3.2 Επίδραση της κρίσης στον Εταιρικό Τομέα

Έπειτα από μία περίοδο έντονης οικονομικής ύφεσης (2008-2013), το συνολικό ΑΕΠ της χώρας κατέγραψε σημαντική πτώση της τάξης του 26% και αυτό είχε ως αποτέλεσμα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να έρθουν αντιμέτωπες με σημαντικές απώλειες και με τον κίνδυνο της χρεοκοπίας. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές δεν κατόρθωσαν να ανακάμψουν και έτσι οδηγήθηκαν ολοκληρωτικά στην χρεοκοπία, οδηγώντας έτσι την οικονομία σε πλήρη στασιμότητα. Παρόλα αυτά, τη διετία 2014-2015, παρουσιάστηκε μία ελαφρά οικονομική ανάκαμψη η οποία μάλλον

δικαιολογήθηκε από το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις στις οποίες είχε προχωρήσει η ελληνική κυβέρνηση από το 2^ο μνημόνιο που υπογράφηκε το 2012 είχαν ορισμένα θετικά μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα. Η κατάσταση βέβαια αυτή άλλαξε από το 2016 και μετά καθώς η αλλαγή της κυβέρνησης στις αρχές του 2015, καθώς και το δημοψήφισμα και η συνακόλουθη υπογραφή του 3^{ου} μνημονίου στα μέσα της ίδιας χρονιάς, δημιούργησαν ένα περιβάλλον πλήρους αβεβαιότητας το οποίο και οδήγησε στην υποχώρηση σημαντικών οικονομικών μεγεθών όπως του ΑΕΠ, της απασχόλησης, του δείκτη οικονομικού κλίματος κ.α. Συνέπεια αυτού ήταν και πάλι οι ελληνικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης και έτσι το σκηνικό να ανατραπεί και πάλι έπειτα από μία περίοδο ασθενούς ανάκαμψης.

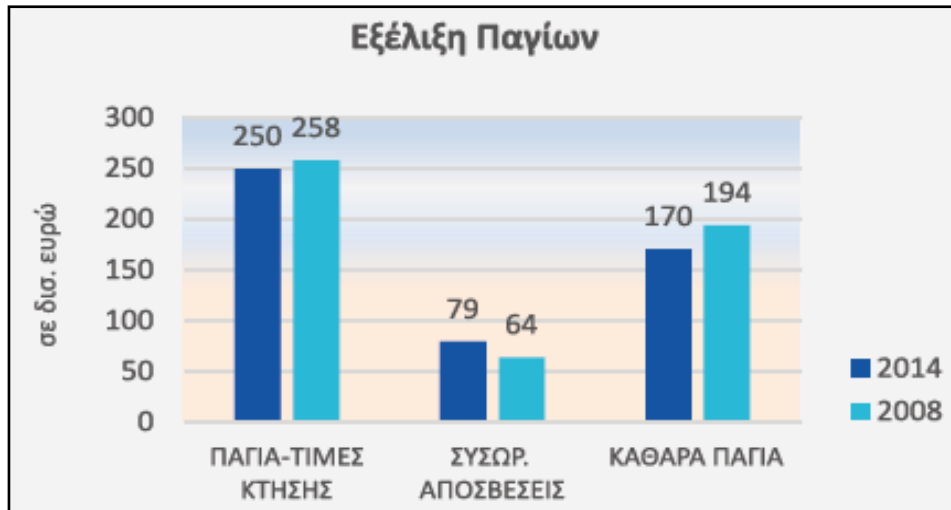
Όσον αφορά την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών, συγκεντρωτικά για το σύνολο των ελληνικών εταιρειών (εκτός των τραπεζών), για την περίοδο 2008-2014, οι πληροφορίες παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:



Γράφημα 3.1: Σύνολο Ενεργητικού Εταιρικού Τομέα, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.5

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω γράφημα, το συνολικό ενεργητικό των ελληνικών εταιρειών για τη περίοδο αναφοράς μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,5% με αποτέλεσμα να διαμορφωθεί σε €277 δις περίπου το 2014. Επιπλέον, η σωρευτική απώλεια του ενεργητικού ήταν, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, της τάξης των €67 δις ή μείωση κατά 34% το 2014 σε σχέση με το 2008.



Γράφημα 3.2: Εξέλιξη των Παγίων Στοιχείων, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.5

Όσον αφορά το επίπεδο των παγίων, φαίνεται να επικρατεί μία τάση από-επένδυσης λόγω του κλίματος αβεβαιότητας που κυριαρχεί στην χώρα. Έτσι, τα πάγια (σε τιμή κτήσης) περιορίστηκαν κατά 3,2% το 2014 σε σχέση με το 2008. Αντίστοιχα, οι συσσωρευμένες αποσβέσεις αυξήθηκαν από €64 δις το 2008 σε €79 δις το 2014 ενώ η αξία των καθαρών παγίων μειώθηκε στα €170,4 δις το 2014, δηλαδή υποχώρηση κατά 12% περίπου σε σχέση με το 2008 (€194 δις).



Γράφημα 3.3: Εξέλιξη Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.5

Όσον αφορά το επίπεδο του κυκλοφορούντος ενεργητικού, ο εταιρικός τομέας για την περίοδο αναφοράς εμφάνισε ζημίες της τάξης των €43,5 δις, πράγμα που

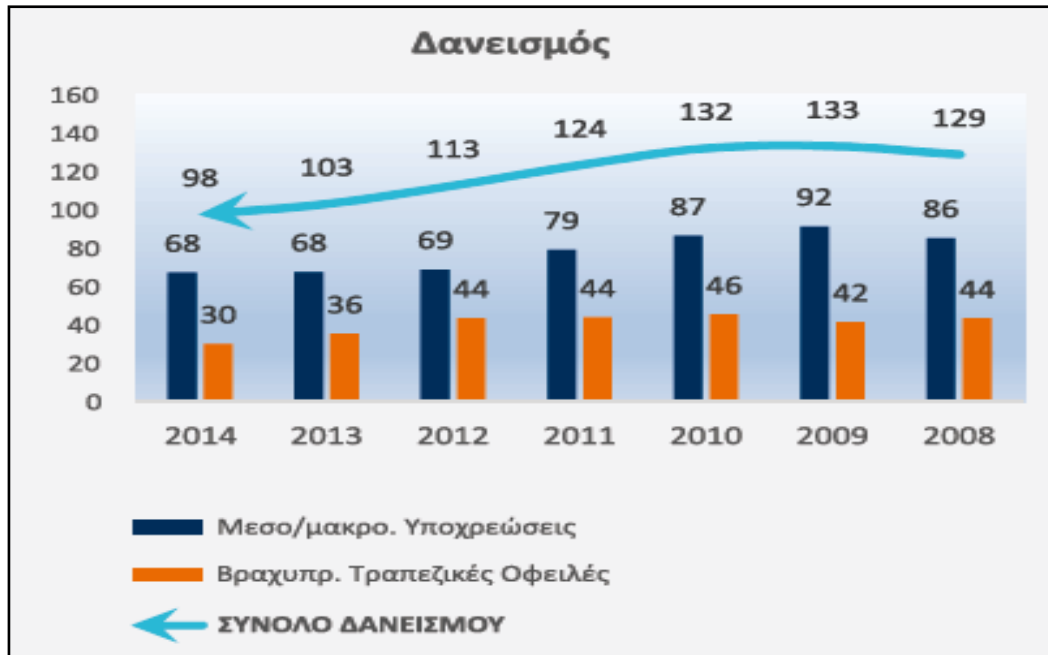
οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην συρρίκνωση των απαιτήσεων και έπειτα στην μείωση των αποθεμάτων. Ταυτόχρονα, τα συνολικά διαθέσιμα υποχώρησαν ελαφρώς το 2014 σε σχέση με τα προηγούμενα έτη με αποτέλεσμα να ξεπεράσουν την αξία των αποθεμάτων το 2014. Το φαινόμενο αυτό αποδόθηκε στην προσπάθεια των εταιρειών να διασφαλίσουν την ρευστότητα τους, ως αντιστάθμισμα για την περικοπή της χρηματοδότησης από την αγορά.



Γράφημα 3.4: Εξέλιξη της Διάρθρωσης του Παθητικού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.5

Σε σχέση τώρα με την εξέλιξη των μεγεθών του παθητικού, στον εταιρικό τομέα, αρχικά παρατηρείται ότι τα συνολικά ίδια κεφάλαια μειώθηκαν από €132 δις περίπου το 2008 σε €107,3 δις το 2014 (συρρίκνωση κατά 24,7%) ενώ οι συσσωρευμένες ζημίες σχεδόν τριπλασιάστηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου.



Γράφημα 3.5: Εξέλιξη του Συνολικού Δανεισμού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.5

Κατά δεύτερον, όσον αφορά τον συνολικό δανεισμό των επιχειρήσεων, ο οποίος αποτελείται από τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες οφειλές στις τράπεζες), μειώθηκε κατά €31,2 δις από το 2008. Πιο έντονη ωστόσο ήταν η μείωση των βραχυπρόθεσμων οφειλών, με αποτέλεσμα το μερίδιο τους στο σύνολο του τραπεζικού δανεισμού να περιοριστεί σε 30% το 2014 από 44% το 2008.

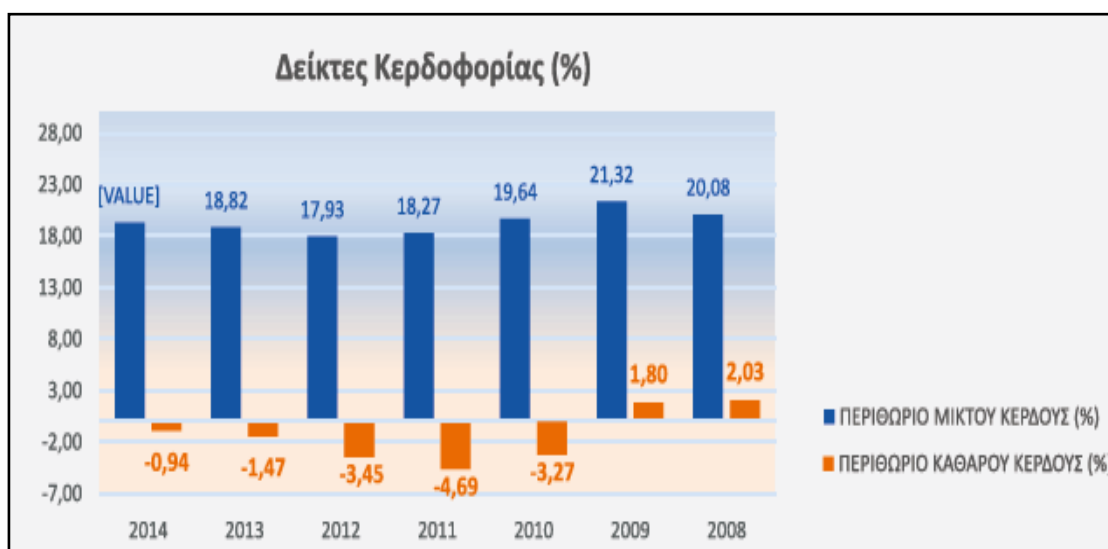
Σε αυτό το σημείο μπορεί να γίνει μία συνοπτική παρουσίαση σχετικά με την εξέλιξη της κερδοφορίας για τις εν λόγω εταιρείες. Τα γραφήματα που ακολουθούν δείχνουν ότι για τη περίοδο 2008-2014, οι ζημίες που επωμίστηκαν οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης ήταν βαρύτερες.



Γράφημα 3.6: Εξέλιξη του Κύκλου Εργασιών, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.6

Καταρχάς, όσον αφορά τον συνολικό κύκλο εργασιών, για την περίοδο αναφοράς παρατηρείται μείωση κατά €67,3 δις το 2014 (δηλαδή κατά 30% περίπου) σε σχέση με το 2008. Ειδικότερα, οι πωλήσεις για τον εταιρικό τομέα μειώθηκαν με ετήσιο ρυθμό περίπου 5,7% και αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πωλήσεις να διαμορφωθούν σε €159 δις περίπου το 2014.



Γράφημα 3.7: Εξέλιξη του Δείκτη Κερδοφορίας (%), Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.6

Επίσης, η μείωση αυτή των πωλήσεων είχε ως αποτέλεσμα τα συνολικά μικτά κέρδη να περιοριστούν με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,4% την περίοδο αναφοράς.

Συγκεκριμένα, το περιθώριο μικτού κέρδους υποχώρησε κατά 2% το 2014 σε σχέση με το 2009 και διαμορφώθηκε στο 19,27% το τελευταίο έτος. Αντίστοιχα, το περιθώριο καθαρού κέρδους μειώθηκε σημαντικά καθώς από 2,03% το 2008 μετατράπηκε σε ζημία κατά 0,94% το 2014. Πιο έντονη μείωση ήταν ωστόσο τη περίοδο 2010-2012 (-3,27%, -4,69% και -3,45% αντίστοιχα).



Γράφημα 3.8: Εξέλιξη της Κερδοφορίας, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.6

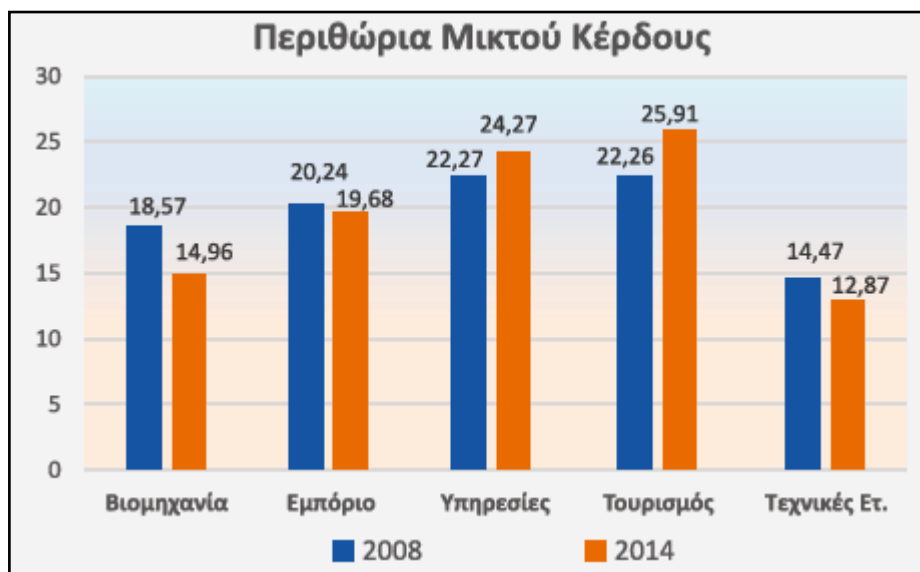
Από το ανωτέρω γράφημα παρατηρούμε ότι, αναφορικά με το λειτουργικό περιθώριο κέρδους, τη περίοδο 2010-2013 ήταν αρνητικό ενώ από το 2014 και μετά ανέκτησε και πάλι το θετικό του πρόσημο όπως και τη περίοδο 2008-2009. Επιπλέον, το καθαρό κέρδος (προ φόρου) ήταν ζημιογόνο από το 2010 και μετά, εμφανίζοντας ωστόσο μία τάση αποκλιμάκωσης των ζημιών τη περίοδο 2013-2014. Συναθροιστικά, οι συνολικές ζημίες για την περίοδο 2010-2014 ανήλθαν σε €25,6 δις.

Τέλος, τα συνολικά κέρδη EBITDA (δηλαδή προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων και προβλέψεων) μειώθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,2% την περίοδο αναφοράς, με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν στα €11,7 δις το 2014 από €18,3 δις το 2008, καταγράφοντας απώλειες περίπου €7 δις.

3.3 Επίδραση της κρίσης σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης μπορεί να εξετασθεί όχι μόνο υπό το πρίσμα του εταιρικού τομέα συνολικά (εξαιρουμένων όπως πάντα των τραπεζών) αλλά επίσης

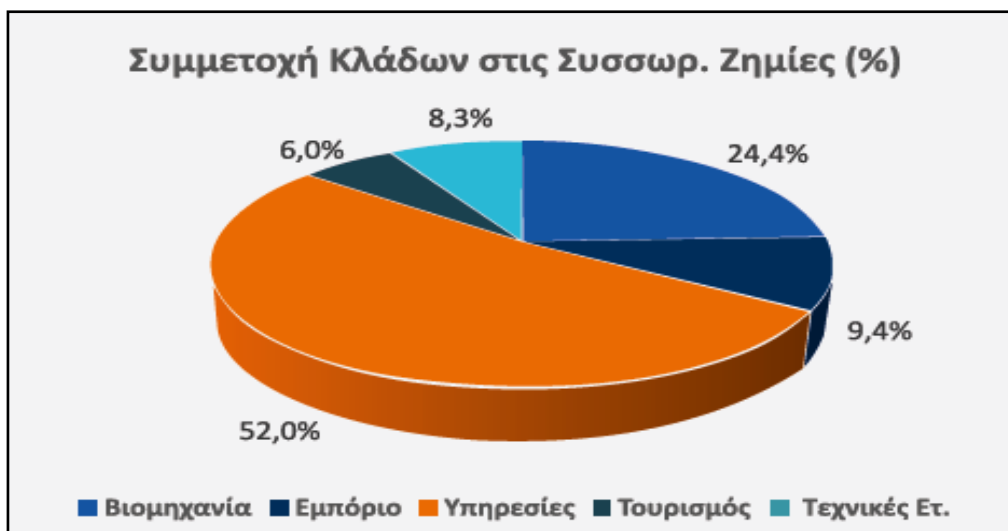
και με βάση τις επιδόσεις των διαφόρων κλάδων δραστηριότητας στην Ελλάδα. Η σχέση μεταξύ εταιρικού τομέα και των κλάδων δραστηριότητας είναι αλληλένδετη από τη στιγμή που οι έντονες πιέσεις που δέχθηκαν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης επιδείνωσε τα οικονομικά αποτελέσματα σχεδόν όλων των κλάδων δραστηριότητας. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών προσπάθησαν να προσαρμοστούν στις συνθήκες της κρίσης και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στα παρακάτω γραφήματα παρουσιάζεται η εξέλιξη διαφόρων οικονομικών μεγεθών για τους διάφορους κλάδους της χώρας.



Γράφημα 3.9: Εξέλιξη του Περιθωρίου Μικτού Κέρδους για τους διάφορους κλάδους, Ελλάδα, 2008, 2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.7

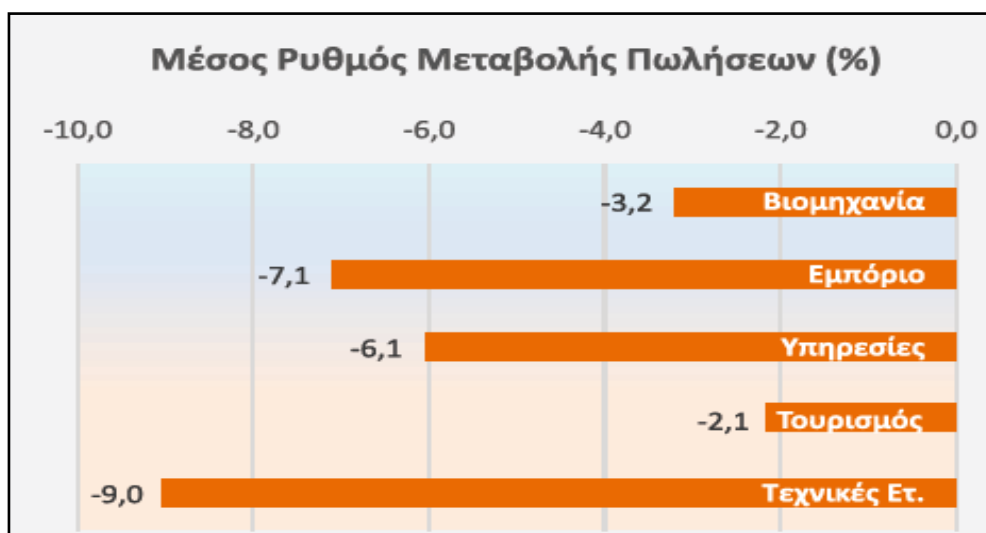
Αρχικά, από το ανωτέρω γράφημα παρατηρείται ότι μόνο δύο κλάδοι, ο Τουρισμός και οι Υπηρεσίες παρουσίασαν βελτίωση στο περιθώριο μικτού κέρδους το 2014, σε σχέση με το 2008. Ειδικότερα, το περιθώριο αυτό αυξήθηκε από 22,27% το 2008 σε 24,27% το 2014 στον τομέα των Υπηρεσιών ενώ στον κλάδο του Τουρισμού παρατηρήθηκε αύξηση από 22,26% το 2008 σε 25,91% το 2014, ως προς τον συνολικό κύκλο εργασιών των εν λόγω κλάδων.



Γράφημα 3.10: Συμμετοχή κλάδων στις συσσωρευμένες ζημίες (%), Ελλάδα, 2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.7

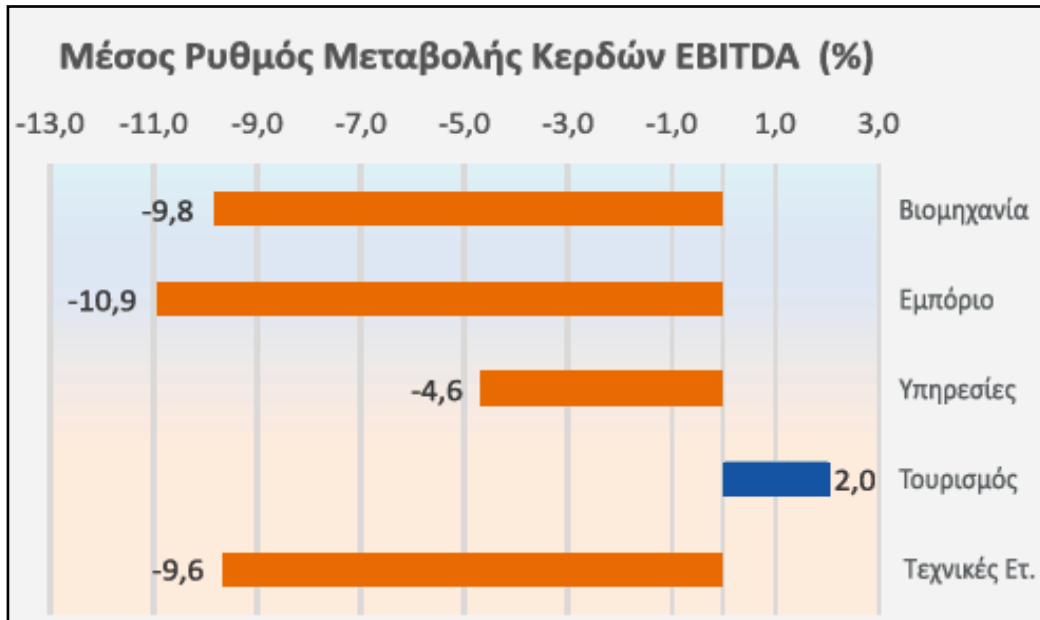
Από αυτό το γράφημα παρατηρείται ότι, για το έτος 2014, το μεγαλύτερο βάρος, με την έννοια της συμμετοχής στις συσσωρευμένες ζημίες της οικονομίας, εμφανίζει ο τομέας των Υπηρεσιών με ποσοστό 52%, ενώ ακολουθεί η Βιομηχανία με ποσοστό 24,4%. Μικρότερο τμήμα καταβάλλουν σε αυτή τη περίπτωση το Εμπόριο (9,4%), οι Τεχνικές Εταιρείες (8,3%) και ο Τουρισμός (6%), υποδηλώνοντας ότι οι κλάδοι αυτοί εμφανίζουν κάποια περιθώρια ανάκαμψης παρά το αρνητικό κλίμα που διαμορφώθηκε από την οικονομική κρίση.



Γράφημα 3.11: Μέσος Ρυθμός Μεταβολής Πωλήσεων (%), Ελλάδα, 2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.7

Σύμφωνα με το ανωτέρω γράφημα, ο μέσος ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων παρουσιάζεται ιδιαίτερα αρνητικός για όλους τους κλάδους αναφοράς, με την μεγαλύτερη μείωση να παρατηρείται στις Τεχνικές Εταιρείες (-9%), καθώς και στο Εμπόριο (-7,1%) και στις Υπηρεσίες (-6,1%). Χαμηλότερος ρυθμός μείωσης παρατηρήθηκε για τους κλάδους της Βιομηχανίας (-3,2%) και του Τουρισμού (-2,1%).



Γράφημα 3.12: Μέσος Ρυθμός Μεταβολής Κερδών EBITDA (%), Ελλάδα, 2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.7

Τέλος, το παραπάνω γράφημα δείχνει ότι ο ρυθμός μεταβολής των κερδών EBITDA ήταν ιδιαίτερα μειωμένος για τους κλάδους του Εμπορίου (-10,9%), της Βιομηχανίας (-9,8%) και των Τεχνικών Εταιρειών (-9,6%) και λιγότερο αισθητά μειωμένος στις Υπηρεσίες (-4,6%). Αντίθετα, ο μόνος κλάδος που κατέγραψε άνοδο στα κέρδη EBITDA ήταν αυτός του Τουρισμού (2%).

Συνεπώς, από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι από όλους τους κλάδους, αυτός που εμφάνισε τις λιγότερες ζημίες και απώλειες ενώ, σε κάποιες περιπτώσεις, παρουσίασε και ελαφρά ανάκαμψη ήταν ο κλάδος του Τουρισμού, ιδίως από το 2014 και μετά. Ο κλάδος αυτός αποτελεί μία από τις κυριότερες πηγές εσόδων για την οικονομία, γι' αυτό και αξίζει να γίνει μια πιο ειδική αναφορά στο παρακάτω τμήμα του κεφαλαίου αυτού, μιας και αποτελεί βασικό θέμα ανάλυσης στη περίπτωση της εργασίας αυτής.

3.4 Επίδραση της κρίσης στον κλάδο του Τουρισμού

Στον κλάδο του Τουρισμού, ο οποίος όπως είδαμε στα γραφήματα της προηγούμενης ενότητας είναι ο μόνος που παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης τη περίοδο αναφοράς, οι σημαντικότερες εξελίξεις που παρατηρούνται αφορούν τα σημαντικότερα οικονομικά μεγέθη, συμπεριλαμβανομένων του συνολικού κύκλου εργασιών, της κερδοφορίας, καθώς και διάφορων άλλων σχετικών αριθμοδεικτών.

Αρχικά, το σύνολο ενεργητικού στον εν λόγω κλάδο μειώθηκε συνολικά κατά 2,8% για την περίοδο 2008-2014 και διαμορφώθηκε στο €17,3 δις το 2014, μέγεθος το οποίο ήταν μειωμένο κατά €3,2 δις σε σχέση με το 2008. Επιπροσθέτως, η αξία των καθαρών παγίων για όλη την περίοδο καλύπτει το 76-77% του ενεργητικού.

Επιπλέον, τα συνολικά ίδια κεφάλαια του κλάδου μειώθηκαν κατά 1,8% την περίοδο 2008-2014 και έτσι περιορίστηκαν σε €8,4 δις το 2014. Όσον αφορά τον τραπεζικό δανεισμό βέβαια, ο οποίος προσδιορίζεται από τις βραχυπρόθεσμες και τις μεσο-μακροπρόθεσμες οφειλές στις τράπεζες, παρατηρείται γενικώς μείωση της χρηματοδότησης του κλάδου κατά 4,5% για την περίοδο αναφοράς.

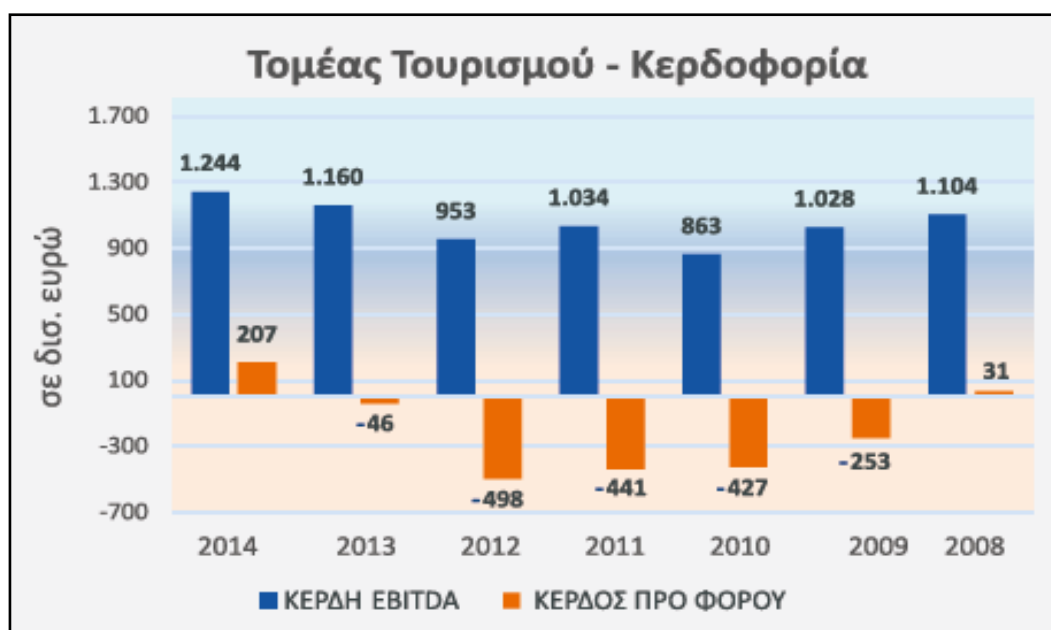
Σε σχέση τώρα με τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα του κλάδου του τουρισμού, αυτά παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν.



Γράφημα 3.13: Εξέλιξη του Κύκλου Εργασιών στον Κλάδο του Τουρισμού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.10

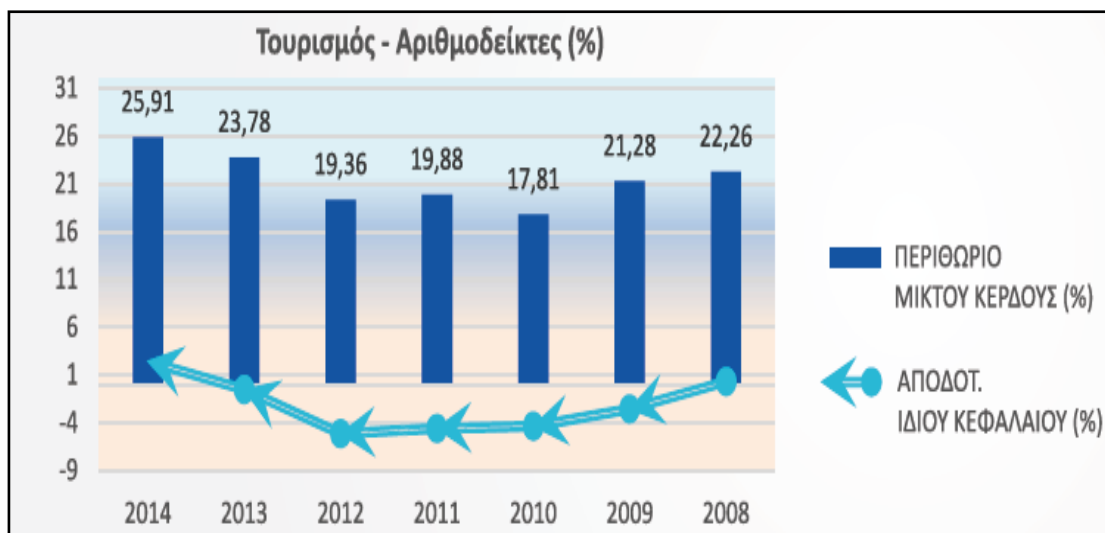
Όσον αφορά το γράφημα αυτό, το οποίο παρουσιάζει την εξέλιξη των πωλήσεων στον τομέα του τουρισμού για τη περίοδο 2008-2014, παρατηρείται ότι οι συνολικές πωλήσεις μειώθηκαν περίπου κατά 2,1% για την εν λόγω περίοδο, κατά συνέπεια διαμορφώθηκαν στο €5,4 δις το 2014. Παρόλα αυτά, το έτος αυτό φαίνεται πως ανακόπηκε η φθίνουσα τάση και από το 2015 και μετά ο κλάδος αυτός παρουσιάζει ελαφριά αύξηση στον κύκλο εργασιών του.



Γράφημα 3.14: Εξέλιξη της Κερδοφορίας στον Κλάδο του Τουρισμού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.10

Ως προς το επίπεδο της κερδοφορίας του κλάδου, παρατηρείται από το ανωτέρω γράφημα ότι ο Τουρισμός ευνοήθηκε αρκετά από την σημαντική αύξηση των τουριστικών αφίξεων. Μέχρι και το 2013, ο κλάδος είχε καταγράψει δραστικές περικοπές των απωλειών οι οποίες ζημίωναν τον κλάδο από το 2009. Εν τέλει, από το 2014, ο κλάδος του Τουρισμού επανήλθε στη κερδοφορία καθώς κατέγραψε κέρδη προ φόρων ίσα με €207 εκατ. και κέρδη EBITDA €1.244 εκατ., τα οποία ήταν αισθητά αυξημένα σε σχέση με το 2008. Το φαινόμενο αυτό αναδεικνύει τον τουρισμό ως τον μοναδικό τομέα για την εν λόγω περίοδο που σημείωσε τέτοια βελτίωση.



Γράφημα 3.15: Εξέλιξη βασικών αριθμοδεικτών στον Κλάδο του Τουρισμού, Ελλάδα, 2008-2014

Πηγή: ICAP, 2016, σ.10

Τέλος, από το παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι ο κλάδος του Τουρισμού παρουσίασε από το 2013 και μετά σημαντική βελτίωση όσον αφορά τους δείκτες αποδοτικότητας ιδίου κεφαλαίου και του περιθωρίου μικτού κέρδους. Ειδικότερα, το περιθώριο μικτού κέρδους αυξήθηκε από 22,26% το 2008 σε 25,91% το 2014, εξαιτίας της περικοπής των δαπανών του κλάδου ενώ ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίου κεφαλαίου μετατρέπεται από αρνητικός σε θετικός το 2013, κάτι που οφείλεται σε αυτές ακριβώς τις περικοπές.

3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, η ελληνική οικονομία υπέστη σοβαρό πλήγμα από την πρωτοφανή ύφεση που έχει καθορίσει τις εξελίξεις τα τελευταία έξι χρόνια. Η σωρευτική μείωση του ΑΕΠ κατά την περίοδο 2009-2013 είχε άμεσο αντίκτυπο στο σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων. Η συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας επηρέασε έτσι την πλειοψηφία της ελληνικής οικονομίας, με λίγες εξαιρέσεις.

Κατά συνέπεια, αυτό που συμπεραίνεται από το παρόν κεφάλαιο είναι ότι η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις και τους κλάδους δραστηριότητας στην Ελλάδα, ωστόσο ορισμένοι κλάδοι όπως αυτός του Τουρισμού κατάφεραν να αναπροσαρμόσουν τη δραστηριότητα τους και να ανακάμψουν, ιδίως από το 2014 και μετά. Ιδιαίτερα ο κλάδος του Τουρισμού παραμένει ο πλέον βασικός

πυλώνας της ελληνικής οικονομίας καθώς αποτελεί την βασική πηγή εσόδων, ιδίως σε περιόδους έντονης αύξησης της εποχιακής τουριστικής κίνησης.

3.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), σσ. 113-124.
- Ansoff, I. (1985). *Corporate Strategy*. London Penguin.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.
- Besai, A. (2000). Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief. *Management Decision*, 38(1), σσ. 685-693.
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, σσ. 72-79.
- Braun, R. (2013). *To Brand or Not To Brand (your hotel)*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4060100.html>
- Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.
- Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26(3), σσ. 113-135.

- DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3η εκδ.). Thomson.
- Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. ΕκδόσειςΚαστανιώτη.
- Eytan, D. (2015). *Milan: Inside the World's Only Certified 7 Star Hotel*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2017, από <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2015/08/04/1032/#26cc1404203d>
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.
- Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, σσ. 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, σσ. 75-85.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- ICAP. (2016). *Η Εξαστία της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση*. ICAP Group.
- ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research*, 1, σσ. 559-572.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, σσ. 64-67.

- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12η εκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review*, 15(2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 18(1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2η εκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), σσ. 25-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), σσ. 25-32.
- Montera, N. (2012). *Hospitality Industry Risks: Data Privacy and Security*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <http://www.psfinc.com/articles/hospitality-industry-risks-data-privacy-and-security/>
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.
- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd->

ilibrary.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&acname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE

- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.
- Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), σσ. 259-279.
- Patterson, J. (2015). *Top Risks Facing the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <http://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, σσ. 97-105.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, σσ. 61-78.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Said, S. (2017). *The Seven Star Hotels of the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2017, από <https://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/the-seven-star-hotels-of-the-world/>
- Scotler, T. (2015). *The Importance of Sustainability in the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <https://www.danacomunications.com/importance-of-sustainability-in-the-hospitality-industry/>
- SGS SA. (2014). *A Closer Look At The SGS Network*. Case Study, No 18.
- SGS SA. (2017). *Annual Report 2016*. SGS Group.

- SMS. (2017). *Strong Relationships Benefit Both Properties and Technology Providers*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.springermiller.com/keys-to-successful-partnerships-for-hotels-and-technology-providers/>
- Taylor, I. (2017). *Customer Satisfaction Strategies for the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.questionpro.com/blog/customer-satisfaction-strategies-for-the-hospitality-industry/>
- UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.
- World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf
- World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>
- Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Κάραλης, Κ. (2008). *Ανάλυση Στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 5, 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2436/Karalis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.

- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων-Περίπτωση Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 7, 2016, από http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/877/log_20140015.pdf?sequence=1
- ΣΕΤΕ. (2016). *Διαπίστευση SGS Greece για διενέργεια επιθεωρήσεων κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από <http://sete.gr/el/meli-sete/epiheirimatika-nea-melon/2016/septemvrios/sgs-diapisteusi-sgs-greece-gia-dienergeia-epitheoriseon-katataxis-touristikon-katalumaton/>

4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Στο πρώτο κεφάλαιο έχει ήδη γίνει λόγος για τον κλάδο στον οποίο εστιάζει η παρούσα διπλωματική εργασία, δηλαδή για τον κλάδο της Φιλοξενίας & Τουρισμού. Σε αυτό το κεφάλαιο όμως θα πραγματοποιηθεί μία πιο λεπτομερή ανάλυση πάνω στην περιγραφή του κλάδου αυτού, ενώ παράλληλα θα παρουσιαστούν και οι γενικότερες τάσεις, εξελίξεις και παρατηρήσεις του κλάδου, τόσο στον διεθνή χώρο όσο και στην Ελλάδα. Η συγγραφή του παρόντος κειμένου βασίζεται στην μελέτη της ICAPμε τίτλο "Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις", η οποία και δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 2016.

Προτού αναφερθεί το κυρίως μέρος του κεφαλαίου αυτού, είναι σημαντικό να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι, ο λόγος που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό αλλά και στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3) κλαδικές μελέτες της ICAPείναι διότι αυτές έχουν τη δυνατότητα να καλύπτουν μία ολοένα αυξανόμενη ανάγκη πληροφόρησης της αγοράς, ιδιαίτερα για την περίπτωση της Ελλάδας. Αυτό είναι σημαντικό καθώς η διοίκηση μιας εταιρείας που χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες έχει τη δυνατότητα

«να προσδιορίσει τη θέση της στην αγορά, να χαράξει την επιχειρηματική της στρατηγική και να προγραμματίσει τις μελλοντικές της ενέργειες» (ICAP, 2016).

Επιπροσθέτως, οι κλαδικές μελέτες της ICAP βασίζονται κυρίως στην πρωτογενή έρευνα, η οποία και διεξάγεται σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, πραγματοποιώντας προσωπικές και τηλεφωνικές συνεντεύξεις με στελέχη και εκπροσώπους επίσημων φορέων. Αυτό ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, παρέχοντας αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της αγοράς (ICAP, 2016).

4.1 Περιγραφή του Κλάδου της Φιλοξενίας & Τουρισμού

Σε γενικές γραμμές, η φιλοξενία είναι η πράξη της καλοσύνης ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης για την υποδοχή και τη φροντίδα των βασικών αναγκών των επισκεπτών ή των τουριστών, κυρίως σε σχέση με τη διατροφή, το νερό και τη διαμονή. Μια σύγχρονη πάντως ερμηνεία της φιλοξενίας αναφέρεται στη σχέση μεταξύ ενός φιλοξενούμενου (guest) και ενός οικοδεσπότη (host). Όταν γίνεται λόγος δε για τον Κλάδο της Φιλοξενίας, νοείται το σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών που παρέχουν τρόφιμα ή/και νερό ή/και διαμονή σε άτομα που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός ικανοποιεί μόνο ορισμένες περιπτώσεις αναγκών (Mackenzie & Chan, 2009).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, ο κλάδος της φιλοξενίας αποτελεί μια ευρεία κατηγορία πεδίων εντός του τομέα των υπηρεσιών που περιλαμβάνει καταλύματα, προγραμματισμό εκδηλώσεων, θεματικά πάρκα, μεταφορές, κρουαζιέρες και πρόσθετα πεδία στην τουριστική βιομηχανία. Αποτελεί έναν κλάδο που ανά έτος παράγει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια, πράγμα που εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα του ελεύθερου χρόνου και του διαθέσιμου εισοδήματος των τουριστών. Έτσι, μια μονάδα φιλοξενίας όπως ένα εστιατόριο, ένα ξενοδοχείο ή ένα πάρκο ψυχαγωγίας αποτελείται από πολλαπλές ομάδες όπως συντήρηση εγκαταστάσεων και άμεσες λειτουργίες (σερβιτόρους, οικονόμους, αχθοφόρους, εργαζόμενοι κουζίνας, μπάρμαν, διοίκηση, μάρκετινγκ και ανθρώπινοι πόροι κλπ.) (Mackenzie & Chan, 2009).

Γενικώς, ο Κλάδος της Φιλοξενίας περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών μονάδων:

- 1) Επιχειρήσεις-Καταλύματα (Ξενοδοχεία, μοτέλ, πλωτά ξενοδοχεία (flotels), πανδοχεία, θέρετρα, διαμερίσματα και καταλύματα διαμονής και πρωινού (B&B))
- 2) Εστιατόρια και Μπαρ, Νυχτερινά κέντρα, Δημοτικές και Δημόσια κτίρια, κ.α. και
- 3) Ταξιδιωτικές-Τουριστικές επιχειρήσεις (Ταξιδιωτικά πρακτορεία, Τουριστικά πρακτορεία, Κέντρα αναψυχής) (Mackenzie & Chan, 2009).

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από τις παραπάνω επιχειρήσεις προσφέρονται όχι μόνο στα άτομα που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους, αλλά και στους ντόπιους επισκέπτες. Κατά συνέπεια, ένας διευθυντής μιας επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο της φιλοξενίας πρέπει να έχει κατά νου τους ακόλουθους τρεις στόχους (Mackenzie & Chan, 2009):

1. Να κάνει τους επισκέπτες να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι "σαν στο σπίτι τους",
2. Να κάνει ό,τι είναι καλύτερο και δυνατό για την ικανοποίηση των επισκεπτών και
3. Να βεβαιωθεί ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να παρέχει υπηρεσίες στο μέλλον και να καλύπτει τον προϋπολογισμό της.

Στη περίπτωση της Ελλάδας, σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ (Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), η άμεση συμβολή του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας εκτιμάται στα 17,2 δισ. Ευρώ, συνεισφέροντας έτσι το 9,8% στο ΑΕΠ το 2015, έναντι 9,3% το 2014 και 8,3% το 2013. Επιπλέον, η απασχόληση στις υπηρεσίες καταλύματος και εστίασης ανήλθε στο 9% της συνολικής απασχόλησης το 2015, έναντι 8,4% για το 2014. Με βάση και τα στοιχεία που δίνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO), ο ελληνικός τουρισμός αντιπροσωπεύει το 2% της παγκόσμιας αγοράς το 2015 και το 3,1% της ευρωπαϊκής αγοράς, όσον αφορά τον αριθμό των αφίξεων (ICAP, 2016).

4.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα εξής κριτήρια(ICAP, 2016):

- α) το επίπεδο συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν,
- β) το είδος της παρουσίας (ελληνικά ή ξένα συμφέροντα, αλυσίδα, όμιλος κ.λπ.) και

γ) τη γεωγραφική περιοχή που λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία χωρίζονται σε αστικά, τα οποία βρίσκονται σε αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και σε εποχιακής λειτουργίας (θέρετρα), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιοχή και η πλειονότητα τους βρίσκεται σε παράκτιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές (ICAP, 2016).

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνεται ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα "allinclusive", δηλαδή το "πακέτο διακοπών", το οποίο περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) στο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Πρέπει να σημειωθεί όμως ότι συχνά αυτό το προνόμιο αποτελεί μειονέκτημα για τις τοπικές κοινωνίες καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα τους και δεν ξοδεύει σχεδόν τίποτα εκτός του ξενοδοχείου (ICAP, 2016).

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο από άποψη δομής όσο και οικονομικής απόδοσης, παρατηρούνται σε ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό μέρος της τοπικής οικονομικής βάσης και χαρακτηρίζονται ως "κορεσμένες" και ως περιοχές "Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης". Είναι χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του δυναμικού των ξενοδοχείων στην Ελλάδα επικεντρώνεται στις προαναφερθείσες περιοχές (ICAP, 2016)..

Εξετάζοντας δε περισσότερο τα χαρακτηριστικά των ελληνικών ξενοδοχείων, υπάρχει μια σειρά από σημαντικές διαφορές μεταξύ των ξενοδοχείων που βρίσκονται στις νησιωτικές και τις παράκτιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές. Αυτές οι διαφορές οφείλονται βασικά στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που επικρατεί στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται ιδίως οι παραθαλάσσιες περιοχές. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές έχουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού (π.χ. οικοτουρισμός, αγροτουρισμός, κ.α.) (ICAP, 2016).

Στην Ελλάδα, μέχρι πρόσφατα τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν σε έξι διαφορετικές κατηγορίες, με κριτήρια που σχετίζονταν περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτές ήταν οι κατηγορίες: Πολυτέλειας (Lux), Α' Τάξης, Β' Τάξης, Γ' Τάξης, Δ' Τάξης και Ε' Τάξης.

Ωστόσο, πρόσφατα έχει προωθηθεί η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από "Κατηγορίες" σε "Αστέρια", με στόχο την καθιέρωση μιας βαθμίδας από 1 έως 5, όχι μόνο με παράγοντες που σχετίζονται με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών(ICAP, 2016).

Επιπλέον, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται κυρίως από τη διαπραγματευτική δύναμη της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης, την οικονομική της κατάσταση, τη χώρα προέλευσης των πελατών της, τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς κ.λπ. Τέλος, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας βάσει του οποίου η τιμολογιακή πολιτική ακολουθήθηκε τα τελευταία χρόνια είναι η δυναμική που έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνονται σοβαρά υπόψη παράγοντες όπως το επίπεδο υποδομής, ο τύπος διαμονής, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, καθώς και ο τύπος του τουρισμού που προωθείται (ICAP, 2016).

4.3 Ο Παγκόσμιος Ξενοδοχειακός Κλάδος

Για την ανάλυση του παγκόσμιου ξενοδοχειακού κλάδου, σύμφωνα με διάφορες διεθνείς μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, εκτιμάται ότι τα παγκόσμια έσοδα από τον παγκόσμιο ξενοδοχειακό κλάδο ανήλθαν περίπου στα 550 δισεκατομμύρια δολάρια το 2016 (ICAP, 2016).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), το 2015 οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις ανήλθαν σε 1.184 εκατομμύρια, αυξημένες κατά 4,5% σε σύγκριση με το 2014, ενώ προβλέπεται αύξηση κατά 4% για το 2016. Επιπλέον, η Ευρώπη κατατάσσεται πρώτος ως προορισμός στον αριθμό των τουριστικών αφίξεων κατά 609 εκατομμύρια αφίξεις το 2015, με τη Γαλλία (84,5 εκατομμύρια αφίξεις) να κατέχει την πρώτη θέση στις αφίξεις τουριστών παγκοσμίως (ICAP, 2016).

Επιπροσθέτως, μετά την απόκτηση του Starwood International Group από τον όμιλο Marriott, ο νυν όμιλος Marriott-Starwood είναι σήμερα ο κορυφαίος ξενοδοχειακός όμιλος στον κόσμο, με περισσότερα από 1 εκατομμύριο δωμάτια στο δυναμικό του. Οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι παγκοσμίως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα(ICAP, 2016):

Πίνακας 4.1: Οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι παγκοσμίως (2014-2016)

Κατάταξη 2016	Όμιλος	Δωμάτια		
		2014	2015	2016
1	HILTON WORLDWIDE	672.083	708.268	751.350
2	MARRIOTT INTL	662.821	701.899	746.523
3	IHG	686.873	710.295	744.368
4	WYNDHAM HOTEL GROUP	645.423	660.826	678.042
5	ACCOR	461.719	482.296	511.517
6	CHOICE HOTELS INTL	506.058	504.808	507.483
7	STARWOOD HOTELS & RESORTS	339.243	346.599	362.329
8	HOME INNS	256.555	296.075	321.802
9	BEST WESTERN	314.318	302.144	311.870
10	JIN JIANG	128.952	241.910	296.703

Πηγή: ICAP (2016), σ. 119

Όπως προκύπτει, αν δεν ληφθεί υπόψη η συγχώνευση Marriott-Starwood, ο μεγαλύτερος ξενοδοχειακός όμιλος για το 2014 ήταν ο IHG με 686.873 δωμάτια, όπως και το 2015 με 710.295 δωμάτια. Παρόλα αυτά, το 2016, τη πρωτιά κέρδισε ο όμιλος Hilton με 751.350 δωμάτια.

Οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι εντός της Ευρωπαϊκής Ένωση παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.2: Οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στην ΕΕ (2015-2016)

Κατάταξη 2016	Όμιλος	Δωμάτια	
		2015	2016
1	ACCOR HOTELS	267.287	274.149
2	IHG	90.090	90.946
3	BEST WESTERN	88.852	90.340
4	JIN JIANG (LOUVRE HOTELS)	67.587	68.912
5	WHITBREAD	57.615	60.261
6	HILTON WORLDWIDE	53.581	57.369
7	MELIA HOTELS INTL	52.818	53.195
8	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	52.573	51.274
9	MARRIOTT INTL	47.285	49.836
10	NH HOTEL GROUP	48.134	47.515

Πηγή: ICAP (2016), σ. 119

Όπως προκύπτει εδώ, για τη περίοδο 2015-2016, ο κορυφαίος ξενοδοχειακός όμιλος ήταν η ACCORHOTELS με 267.287 δωμάτια (2015) και 274.149 δωμάτια (2016). Το IHG καταλαμβάνει στην Ευρώπη τη 2η θέση ενώ ο όμιλος Hilton βρίσκεται πιο χαμηλά στην 6η θέση, υποδηλώνοντας ότι το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας του προέρχεται κυρίως από τις υπόλοιπες χώρες του κόσμου στις οποίες δραστηριοποιείται.

Τέλος, οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στην Ε.Ε. μετά τις τελευταίες εξαγορές - συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα (2016) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.3: Οι 10 κορυφαίοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στην Ε.Ε. μετά τις τελευταίες εξαγορές - συγχωνεύσεις (2016)

Κατάταξη 2016	Όμιλος	Δωμάτια
2	IHG	90.946
3	BEST WESTERN	90.340
4	MARRIOTT INTL & STARWOOD HOTELS	82.845
5	JIN JIANG (LOUVRE HOTELS)	68.912
6	WHITBREAD	60.261
7	HILTON WORLDWIDE	57.369
8	MELIA HOTELS INTL	53.195
9	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	51.274
10	NH HOTEL GROUP	47.515

Στη περίπτωση αυτή η βασική διαφορά που προκύπτει είναι ότι ο νέος όμιλος MARRIOTTINTL&STARWOODHOTELS καταλαμβάνει την 4η θέση στην ΕΕ με 82.845 δωμάτια, ενώ ο HILTONWORLDWIDE βρίσκεται στην 7η πλέον θέση. Κορυφαίος ωστόσο ξενοδοχειακός όμιλος παραμένει η ACCORHOTELS, ακόμη και μετά τη συγχώνευση της με την FRHI, με 276.736 δωμάτια.

4.4 Ο Ελληνικός Ξενοδοχειακός Κλάδος

4.4.1 Η Ζήτηση για Ελληνικές Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες-Εγχώρια Αγορά Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Γενικώς, η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες στην Ελλάδα επηρεάζεται σε κάθε περίοδο από τους ακόλουθους παράγοντες (ICAP, 2016):

- Από τις οικονομικές εξελίξεις στις χώρες προέλευσης των τουριστών,
- Από το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας, ιδιαίτερα από την «εικόνα» αυτής στο εξωτερικό,
- Τη διεθνή ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και
- Διάφορες γεωπολιτικές εξελίξεις και διεθνή γεγονότα.

Ειδικά όσον αφορά τη ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες, ο κύριος παράγοντας που την επηρεάζει είναι ο αριθμός των αφίξεων τουριστών. Οι αφίξεις των μη κατοίκων στην Ελλάδα για τη περίοδο 2007-2016 παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.4: Αφίξεις μη Κατοίκων στην Ελλάδα (2007-2016)

Έτος	Αφίξεις
2007	16.165.283
2008	15.938.806
2009	14.914.534
2010	15.007.490
2011	16.427.247
2012	15.517.621
2013	17.919.580
2014	22.033.463
2015	23.599.455
2016 (εκτίμηση)	≈25.000.000

Πηγή: ICAP (2016), σ. 7

Όπως φαίνεται από αυτόν τον πίνακα, οι τουριστικές αφίξεις των μη κατοίκων στην Ελλάδα παρουσιάζουν γενικώς μία αυξητική τάση την εν λόγω περίοδο, με εξαίρεση την προσωρινή μείωση στις περιόδους 2007-2009 και 2011-2012. Η σημαντική αυτή αύξηση της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα πάντως αποδίδεται κυρίως στους ακόλουθους παράγοντες (ICAP, 2016):

- 1) την αυξημένη διεθνή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας,
- 2) την ανάκαμψη των οικονομιών των χωρών καταγωγής των ξένων τουριστών στην Ελλάδα,
- 3) την θεώρηση της Ελλάδας ως ασφαλούς τουριστικού προορισμού τα τελευταία χρόνια κατά την οποία οι τρομοκρατικές και οι αρνητικές συνέπειες της μείζονος γεωπολιτικής αναταραχής επιβαρύνουν πολλές από τις ανταγωνιστικές χώρες,
- 4) τις υψηλού επιπέδου οικονομικές υποδομές στους τομείς των μεταφορών και των επικοινωνιών και
- 5) την ικανοποιητική ανάπτυξη και αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού.

Αντίθετα, ο ελληνικός τουρισμός επιβάρυνε το 2015 από τις αρνητικές εξελίξεις και τον αντίκτυπο της επιβολής των "ελέγχων κεφαλαίου" (capital controls), της αύξησης των συντελεστών ΦΠΑ στους τουριστικούς προορισμούς, της αύξησης του προβλήματος των προσφύγων και της βαθιάς ύφεσης στη ρωσική οικονομία με μια απότομη πτώση της ισοτιμίας του Ρουβλίου έναντι του ευρώ (ICAP, 2016).

Επίσης, όσον αφορά το σύνολο των διανυκτερεύσεων και την πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων για την περίοδο 2002-2015, τα αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.5: Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων (2002-2015)

Έτος	Σύνολο Διανυκτερεύσεων	Πληρότητα (%)
2002	55.840.611	61,7
2003	54.502.104	60,7
2004	51.589.793	55,6
2005	54.017.256	58,6
2006	56.707.728	59,8
2007	64.085.254	57,0
2008	64.073.727	56,7
2009	64.292.443	51,1
2010	65.059.095	48,1
2011	69.138.050	48,3
2012	63.054.739	43,2
2013	70.089.017	45,2
2014	73.951.641	47,3
2015	76.772.113	49,1

Πηγή: ICAP (2016), σ. 9

Όπως φαίνεται, το σύνολο των διανυκτερεύσεων παρουσιάζει επίσης μια αυξητική τάση την περίοδο 2002-2015, ωστόσο η πληρότητα φαίνεται να μειώνεται σημαντικά, από 61,7% το 2002 σε 49,1% το 2015.

Τέλος, ως προς το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνολικά το μέγεθος της αγοράς υπολογίζεται σε 3.900 εκατομμύρια ευρώ το 2015. Την περίοδο 2014-2015, η αγοραία αξία (συνολικά έσοδα) αυξήθηκε κατά 3,7% σε σύγκριση με 14,3% τη περίοδο 2013-2014 παρά την αύξηση των αφίξεων (+ 7,1% το 2015), ως αποτέλεσμα της αύξησης της τουριστικής κίνησης στη χώρα. Επίσης, είναι σαφές ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της συνολικής αξίας της αγοράς ξενοδοχειακών ξενοδοχείων μειώθηκε το 2015 σε σύγκριση με το 2014. Σύμφωνα με τους παράγοντες της τουριστικής αγοράς, αυτό οφείλεται στη μείωση του ρυθμού αύξησης των αφίξεων ξένων τουριστών στη χώρα, στον αριθμό των διανυκτερεύσεων καθώς και στα συνολικά τουριστικά έσοδα. Επίσης, η επιβολή "ελέγχων κεφαλαίου" στην "καρδιά" της τουριστικής περιόδου (Ιούλιος 2015) είχε κάποια επίδραση στον εγχώριο τουρισμό, έτσι ώστε οι κρατήσεις για τους Έλληνες τουρίστες μειώθηκαν σημαντικά κατά τις πρώτες ημέρες των τραπεζικών αργιών (ICAP, 2016).

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά κατηγορία για τη περίοδο 1998-2016:

Πίνακας 4.6: Μέγεθος Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ανά Κατηγορία (1998-2016)

Έτος	Λ'	Α'	Β'	Σύνολο	Μεταβολή (%)
1998	366.800	909.800	528.200	1.804.800	-
1999	381.500	1.027.100	557.600	1.966.200	8,9
2000	440.200	1.100.500	601.600	2.142.300	9,0
2001	465.600	1.154.900	639.600	2.260.100	5,5
2002	461.000	1.120.000	618.000	2.199.000	-2,7
2003	455.100	1.080.000	590.000	2.125.100	-3,4
2004	634.100	1.017.000	550.500	2.201.600	3,6
2005	728.900	1.120.000	655.100	2.504.000	13,7
2006	900.000	1.300.000	620.000	2.820.000	12,6
2007	1.100.000	1.500.000	660.000	3.260.000	15,6
2008	1.150.000	1.580.000	700.000	3.430.000	5,2
2009	1.000.000	1.320.000	660.000	2.980.000	-13,1
2010	980.000	1.270.000	600.000	2.850.000	-4,4
2011	1.080.000	1.400.000	620.000	3.100.000	8,8
2012	1.010.000	1.330.000	570.000	2.910.000	-6,1
2013	1.170.000	1.490.000	630.000	3.290.000	13,1
2014	1.400.000	1.640.000	720.000	3.760.000	14,3
2015	1.440.000	1.700.000	760.000	3.900.000	3,7
2016*	1.480.000	1.805.000	810.000	4.095.000	5,0

σε € 000 / * πρόβλεψη

Πηγή: ICAP (2016), σ. 107

Σε αυτόν τον πίνακα παρατηρείται ότι το μέγεθος αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων (Λ') εκτιμάται σε 1.440 εκατ. Ευρώ το 2015, αυξημένο κατά 2,9% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Σε υψηλότερο επίπεδο διαμορφώνεται η αξία της ξενοδοχειακής αγοράς κατηγορίας Α η οποία και εκτιμάται σε 1.700 εκατ. Ευρώ για το ίδιο έτος, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 3,7% σε σύγκριση με το 2014. Τέλος, όσον αφορά την αξία της κατηγορίας Β, αυτή εκτιμάται σε 760 εκατ. ευρώ το 2015, αυξημένη κατά 5,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

4.4.2 Ελληνική Στρατηγική για τον Τουρισμό

Η εξέλιξη του κλάδου της Φιλοξενίας αποτελεί ένα τμήμα της συνολικής εθνικής στρατηγικής που έχει υιοθετηθεί για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Ειδικότερα, η εθνική τουριστική στρατηγική βασίζεται στους ακόλουθους βασικούς άξονες (ICAP, 2016):

1. Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
2. Συνεργασία με τις 13 Περιφέρειες της χώρας για την τουριστική τους ανάπτυξη.

3. Η προώθηση και προβολή του ελληνικού τουρισμού και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
4. Η εμφάνιση νέων ελληνικών προορισμών.
5. Άνοιγμα νέων αγορών.
6. Αναβάθμιση της ποιότητας των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.
7. Η ανάπτυξη του "πολυτελούς τουρισμού" για την άμεση αύξηση των εσόδων ανά επισκέπτη.
8. Βελτίωση των εγκαταστάσεων υποδοχής τουριστών, όπως αεροδρόμια, λιμάνια και μαρίνες, σε συνεργασία με τα αρμόδια Υπουργεία.
9. Ενίσχυση της διοικητικής οργάνωσης και παρακολούθησης της τουριστικής πολιτικής.

Επίσης δημιουργήθηκε μια ειδική Διεύθυνση για τη θεσμοθέτηση και προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, οι οποίες είναι οι εξής: 1) Ιατρικός και ιαματικός τουρισμός, 2) Θρησκευτικός τουρισμός, 3) Πολιτιστικός τουρισμός, 4) Αγροτουρισμός και Γαστρονομία, 5) Συνεδριακός τουρισμός, 6) Ναυτικός τουρισμός, κρουαζιέρες και γιώτινγκ και 7) Αθλητικός και προπονητικός τουρισμός(ICAP, 2016).

Το Υπουργείο Τουρισμού μάλιστα συνεργάζεται με τα αρμόδια υπουργεία για την ανάπτυξη του θεσμικού πλαισίου του ιατρικού τουρισμού και με στόχο την αγορά τουριστών υψηλού εισοδήματος. Επίσης, σε συνεργασία με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, καθορίζει τις προδιαγραφές των εγκαταστάσεων των αγροτουριστικών επιχειρήσεων. Οι άμεσοι στόχοι του Υπουργείου είναι η κωδικοποίηση της τουριστικής νομοθεσίας με σκοπό την ολοκλήρωσή της μέχρι το τέλος του έτους, ώστε να υπάρχει ένα πλήρες και ολοκληρωμένο πλαίσιο ξεκάθαρων τουριστικών δραστηριοτήτων. Προκειμένου να σχεδιαστούν νέα έργα που προτείνονται για συμπερίληψη στα Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020, η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου προωθείται με την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, τη δημιουργία ειδικών υποδομών τουριστικής υποδομής και επιχειρηματικότητας(ICAP, 2016).

Επίσης, η Ελληνική Πολιτεία προετοιμάζει ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο για την υποστήριξη και την ανάπτυξη της παγκόσμιας κινηματογραφικής βιομηχανίας, προκειμένου να προωθήσει τη χώρα σε διεθνές επίπεδο ώστε να γίνει ένας προορισμός για μεγάλες διεθνείς παραγωγές. Ταυτόχρονα, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

(EOT) έχει αναβαθμίσει τις υπηρεσίες του για να προωθήσει τον ελληνικό προορισμό, συμμετέχοντας σε περισσότερες διεθνείς εκθέσεις και νέες αγορές ως έναν από τους πιο ελκυστικούς και ασφαλείς παγκόσμιους προορισμούς(ICAP, 2016).

Τέλος, δύο προγράμματα υποστήριξης επιχειρήσεων για το ΕΣΠΑ βρίσκονται σε εξέλιξη. Το πρώτο αφορά μια δράση με την ονομασία «Υποστήριξη τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό τους και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών». Το δεύτερο πρόγραμμα αφορά τη δράση «Αναβάθμιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους στις νέες αγορές» και χρηματοδοτεί εταιρείες από οκτώ κλάδους της οικονομίας(ICAP, 2016).

4.4.3 Ανάλυση S.W.O.T. για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, μπορούν σε αυτό το σημείο να αναφερθούν στοιχεία σχετικά με τα Δυνατά και Αδύνατα τους Σημεία (Εσωτερικό Περιβάλλον), καθώς και στοιχεία για τις Ευκαιρίες και τις Απειλές (Εξωτερικό Περιβάλλον) που αντιμετωπίζουν.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Από τη μεριά του εσωτερικού περιβάλλοντος του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα του είναι ότι ευνοείται σημαντικά από την υψηλή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη των τουριστικών προορισμών, διαθέτοντας έτσι ένα ελκυστικό τουριστικό προϊόν, που βασίζεται στις κλιματολογικές συνθήκες, τη μορφολογία, τον πολιτισμό και τη γαστρονομία(ICAP, 2016).

Σημαντικό ρόλο δε παίζει και η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας, με τη σταδιακή προσθήκη ενός μεγάλου αριθμού καταλυμάτων σε ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας, αλλά και μέσω του εκσυγχρονισμού των υπαρχόντων μονάδων(ICAP, 2016).

Εξίσου σημαντική είναι και η λειτουργία εταιρειών και ομίλων με πολύ μεγάλη παράδοση και εμπειρία στον τουριστικό τομέα(ICAP, 2016).

Ωστόσο, ο εν λόγω κλάδος φαίνεται ότι υστερεί σημαντικά λόγω των χρόνιων διαρθρωτικών προβλημάτων του ελληνικού τουρισμού όπως εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση, ελλείψεις στην υποστήριξη υποδομών κλπ(ICAP, 2016).

Σημαντική είναι και η μονομερής "εξάρτηση" των ελληνικών εταιρειών τουρισμού από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς λόγω της χαμηλής ανταγωνιστικότητας των πρώτων σε σχέση με τους δεύτερους(ICAP, 2016).

Τέλος, σημαντικά προβλήματα προκαλούνται και από τη γραφειοκρατία λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας χορήγησης αδειών για νέες επενδύσεις στον τουρισμό, με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς να εμπλέκονται στις σχετικές διαδικασίες(ICAP, 2016).

Εξωτερικό Περιβάλλον

Στο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου, διαφαίνονται ορισμένες σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη του κλάδου. Μία από αυτές τις ευκαιρίες είναι η συστηματική προσέγγιση των αρμόδιων φορέων των νέων και αναδύομενων τουριστικών αγορών (π.χ. Ρωσία, Κίνα, κλπ.) έτσι ώστε να αυξηθούν περαιτέρω οι τουριστικές αφίξεις στη χώρα. Αυτό λίγο πολύ οφείλεται και σε θέματα ασφάλειας των άλλων χωρών, ιδιαίτερα όσον αφορά τη πολιτική και κοινωνική αστάθεια στις ανταγωνιστικές αγορές προς τη Μεσόγειο (π.χ. Αίγυπτος, Συρία, Τουρκία κ.λπ.)(ICAP, 2016).

Άλλες ευκαιρίες που φαίνεται να είναι εφικτές στο εγγύς μέλλον είναι η συστηματική, έγκαιρη και πιο στοχευμένη διαφήμιση του ελληνικού τουρισμού, με έμφαση στον λεγόμενο "τουρισμό των πόλεων" (citybreaks), ενισχύοντας έτσι τον τουρισμό στα αστικά κέντρα. Εκτός αυτών όμως, και οι περιοχές εκτός αστικών κέντρων μπορούν να αναπτυχθούν σημαντικά μέσα από την περαιτέρω ανάπτυξη των διαφόρων εναλλακτικών μορφών τουρισμού (κοινωνικός τουρισμός, αθλητισμός, αγροτουρισμός, ιατρικός τουρισμός, κέντρα spa κ.λπ.)(ICAP, 2016).

Εξίσου σημαντική ευκαιρία είναι και η βελτιωμένο επενδυτικό κλίμα της χώρας και η προσέλκυση νέων επενδύσεων για την περαιτέρω αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος(ICAP, 2016).

Παρόλα αυτά, ο κλάδος φαίνεται να αντιμετωπίζει και σημαντικές απειλές οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Τέτοιες είναι η κακή οικονομική κατάσταση που βιώνει η χώρα, η συνακόλουθη συρρίκνωση της τουριστικής δαπάνης και του εσωτερικού τουρισμού, ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες λόγω χαμηλότερου κόστους παροχής υπηρεσιών, η μαζική και πολλές φορές ανεξέλεγκτη

άφιξη λαθρομεταναστών και προσφύγων πολέμου στα ελληνικά νησιά, η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και στη τραπεζική χρηματοδότηση και η αύξηση της φορολογίας, η οποία επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (ICAP, 2016).

4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, με βάση τα όσα ειπώθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, διαπιστώνεται ότι σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα από την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα έως το 2016 είναι θετικά, παρά τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που υπάρχουν λόγω της οικονομικής ύφεσης, των γεωπολιτικών εξελίξεων στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου και των συνεχόμενων δυσάρεστων γεγονότων που λαμβάνουν στην Ευρώπη και τις γειτονικές χώρες (μετανάστευση, τρομοκρατία, κλπ.)

Έτσι, με βάση τις τρέχουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, οι κύριοι άξονες στους οποίους μπορεί να υποστηριχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου είναι οι 9 βασικοί που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.4.2. Η συνέχιση δε όλων αυτών των ενεργειών πάνω σε αυτούς τους άξονες, καθώς και η δημιουργία μίας ισχυρής και διαφοροποιημένης ποικιλίας τουριστικών προϊόντων και η περαιτέρω αναβάθμιση των τουριστικών καταλυμάτων, εκτιμάται ότι θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για περαιτέρω αύξηση του τουριστικού προϊόντος στη χώρα, αλλά και στα τουριστικά έσοδα τα επόμενα χρόνια.

4.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.

5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Όπως έγινε κατανοητό από το κεφάλαιο της εισαγωγής, ο βασικός σκοπός για τον οποίο συντάσσεται η παρούσα εργασία είναι η διερεύνηση της στρατηγικής που εφαρμόζεται στον κλάδο της φιλοξενίας, συγκεκριμένα του ξενοδοχειακού κλάδου. Ως μελέτη περίπτωσης εδώ επιλέγεται η πολυεθνική εταιρεία SGS καθώς έχει ποικίλες δραστηριότητες, οι οποίες (συμ)περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών φιλοξενίας όπως η παρακολούθηση και ο έλεγχος όλων των πτυχών των δραστηριοτήτων του τομέα της φιλοξενίας. Ο ουσιαστικός λόγος επιλογής της συγκεκριμένης εταιρείας θα αναφερθεί στις επόμενες σελίδες αφού πρώτα παρουσιαστούν ορισμένα βασικά στοιχεία αυτής.

5.1 Εταιρικό προφίλ της SGS

Η SGS (διεθνώς αναγνωρισμένη ως Société Générale de Surveillance) είναι μια πολυεθνική εταιρεία με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας, η οποία παρέχει υπηρεσίες επιθεώρησης, επαλήθευσης, ελέγχου και πιστοποίησης. Ιδρύθηκε το 1878 ως GoldstuckHainze&Co και σήμερα αριθμεί περισσότερους από 90.000 εργαζόμενους και διαθέτει πάνω από 2.000 γραφεία και εργαστήρια παγκοσμίως. Τα έτη 2015 και 2016, η εταιρεία κατατάχθηκε στο περιοδικό ForbesGlobal 2000 ως μία από τις μεγαλύτερες αναγνωρισμένες εταιρείες στον κόσμο (<http://www.sgs.com/>).

Οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρονται από την SGS περιλαμβάνουν την επιθεώρηση και επαλήθευση της ποσότητας, του βάρους και της ποιότητας των εμπορεύσιμων αγαθών, τον έλεγχο της ποιότητας και των επιδόσεων των προϊόντων σε σχέση με τα διάφορα πρότυπα υγείας, ασφάλειας και κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα, τα συστήματα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των προτύπων που καθορίζουν οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί τυποποίησης ή οι πελάτες της SGS (<http://www.sgs.com/>).

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς: γεωργία και τρόφιμα, αυτοκινητοβιομηχανία, αεροπορία, χημικά, κατασκευές, καταναλωτικά αγαθά και λιανικό εμπόριο, τουρισμό, ενέργεια, βιομηχανική μεταποίηση, βιοεπιστήμες, εφοδιαστική, μεταλλεία, πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Οι βασικές υπηρεσίες της

(IVTCServices) μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες (<http://www.sgs.com/>):

Επιθεώρηση (Inspection): Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ένα πλήρες φάσμα παγκόσμιων υπηρεσιών επιθεώρησης και επαλήθευσης, όπως ο έλεγχος της κατάστασης και του βάρους των εμπορεύσιμων αγαθών κατά τη μεταφόρτωση, ο έλεγχος της ποσότητας και της ποιότητας κλπ που ικανοποιούν όλες τις σχετικές απαιτήσεις και τους κανόνες σε διάφορα μέρη και διάφορες αγορές.

Επαλήθευση (Verification): Στη περίπτωση αυτή διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων συμμορφώνονται με τα παγκόσμια πρότυπα και τους κανόνες που ισχύουν σε εθνικό και τοπικό επίπεδο. Συνδυάζοντας την παγκόσμια εμπέλεια με την τοπική γνώση, την απaráμιλλη εμπειρία και την τεχνογνωσία σχεδόν σε κάθε βιομηχανία, η SGS καλύπτει ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού από τις πρώτες ύλες μέχρι και την τελική κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Έλεγχος (Testing): Περιλαμβάνει το παγκόσμιο δίκτυο εγκαταστάσεων ελέγχων που στελεχώνουν ένα έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο συμβάλλει στη μείωση των κινδύνων, τη μείωση του χρόνου επαλήθευσης και ελέγχου της ποιότητας, της ασφάλειας και της απόδοσης των προϊόντων των επιχειρήσεων σε σχέση με τα σχετικά πρότυπα υγείας, ασφάλειας και κανονισμών.

Πιστοποίηση (Certification): Εδώ δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται η SGS να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα, οι διαδικασίες, τα συστήματα ή οι υπηρεσίες που διαθέτουν συμμορφώνονται με τα εθνικά ή τα διεθνή πρότυπα και κανόνες ή και με τα πρότυπα καθορισμένα από τον πελάτη, μέσα από την πιστοποίηση αυτών.

Επομένως, η SGS προσπαθεί συνεχώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα προκειμένου να παρέχει κυρίαρχες υπηρεσίες στην αγορά όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Όντας ηγέτιδα στην παροχή εξειδικευμένων επιχειρηματικών λύσεων που βελτιώνουν την ποιότητα, την ασφάλεια και την παραγωγικότητα και συνάμα μειώνουν τον κίνδυνο, η SGS βοηθά τους πελάτες της να περιηγούνται σε έναν κόσμο όλο και περισσότερο ρυθμιζόμενο από τους κανόνες της αγοράς. Οι ανεξάρτητες υπηρεσίες της προσδίδουν σημαντική αξία στις λειτουργίες

των πελατών της και διασφαλίζουν την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων με τις οποίες αυτή συνεργάζεται.

Τέλος, εκτός από την παροχή υπηρεσιών που προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη, οι αξίες της SGS συμβάλλουν επίσης στην εταιρική βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα αυτή αφορά τη διαχείριση μιας μακροπρόθεσμης κερδοφόρας επιχείρησης, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη όλα τα θετικά και αρνητικά περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα που υπάρχουν στην κοινωνία (<http://www.sgs.com/>).

5.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Το 1878, διεθνείς έμποροι στο Λονδίνο, συμπεριλαμβανομένων και των χωρών της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Ολλανδίας, της Βαλτικής, της Ουγγαρίας, της Μεσογείου και των Ηνωμένων Πολιτειών, ίδρυσαν την Εμπορική Ένωση του Λονδίνου (LondonCorn Trade Association), προκειμένου να τυποποιήσουν τα έγγραφα αποστολής για τις χώρες εξαγωγής και να διευκρινίσουν τις διαδικασίες και τις διαφορές σχετικά με την ποιότητα των εισαγόμενων σιτηρών. Την ίδια χρονιά, η GoldstuckHainze&Co ιδρύθηκε στη Rouen της Γαλλίας από τον HenriGoldstuck, έναν νεαρό μετανάστη από τη Λετονία που, έχοντας αντιληφθεί την ευκαιρία που υπήρχε σε ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της χώρας, άρχισε να επιθεωρεί και να ελέγχει τις αποστολές γαλλικών σιτηρών (<http://www.sgs.com/>).

Με τη βοήθεια του καπετάνιου MaxwellShafftington, δανείστηκε χρήματα από έναν αυστριακό φίλο του ώστε να ξεκινήσει την επιθεώρηση των αποστολών που έφταναν στη Ρουέν, καθώς κατά τη διάρκεια της διαμετακόμισης, παρατηρούνταν σημαντικές απώλειες στον όγκο των σιτηρών ως αποτέλεσμα της συρρίκνωσης και της κλοπής των φορτίων. Η υπηρεσία που παρείχε η εταιρεία αυτή επιθεωρούσε και επαλήθευε την ποσότητα και την ποιότητα των σιτηρών κατά την άφιξη μαζί με τον εισαγωγέα. Με τη πάροδο του χρόνου, η επιχείρηση άρχισε να μεγαθύνεται με σημαντικούς ρυθμούς. Οι δύο επιχειρηματίες, Goldstuck και Shafftington, άρχισαν να δουλεύουν μαζί τον Δεκέμβριο του 1878 και μέσα σε ένα χρόνο είχαν ανοίξει γραφεία στη Χάβρη, τη Δουνκέρκη και τη Μασσαλία (<http://www.sgs.com/>).

Το 1915, κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, η εταιρεία μετέφερε την έδρα της από το Παρίσι στη Γενεύη της Ελβετίας και στις 19 Ιουλίου του 1919 η εταιρεία υιοθέτησε την επωνυμία SociétéGénérale de Surveillance (SGS). Κατά

τα μέσα του 21ου αιώνα, η SGS άρχισε να προσφέρει υπηρεσίες επιθεώρησης, ελέγχων και επαλήθευσης σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων ήταν η βαριά βιομηχανία, τα ορυκτά, το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο και τα χημικά. Το 1981, η εταιρεία κρατικοποιήθηκε και το 1985 εντάχθηκε στον γενικό δείκτη της ελβετικής αγοράς (<http://www.sgs.com/>).

Η αυγή της δεκαετίας του 1990 χαρακτηρίστηκε από μεγάλες ευκαιρίες για μια εταιρεία η επιτυχία της οποίας ήταν και εξακολουθεί να βασίζεται στο παγκόσμιο εμπόριο. Με την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης, οι μέχρι πρότινος κλειστές οικονομίες έγιναν πλέον ανοιχτές για επιχειρηματικούς σκοπούς και μέχρι το τέλος της δεκαετίας, η SGS είχε ανοίξει 28 γραφεία σε όλη τη περιοχή της Ευρώπης. Επιπλέον, οι αναπτυσσόμενες οικονομίες στην Ασία και τη Λατινική Αμερική προστέθηκαν επίσης ως επενδύσεις-στόχοι για την ανάπτυξη της εταιρείας. Το 1991, η SGS επεκτάθηκε στην Κίνα μέσα από την δημιουργία μιας κοινής επιχείρησης (jointventure). Σήμερα, η SGS China έχει επεκταθεί σε δίκτυο πάνω από 40 γραφείων και εργαστηρίων που εξυπηρετούν τις ανάγκες ελέγχου και επιθεώρησης της συνολικής πελατειακής βάσης της εταιρείας, ειδικά εκείνων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών ελέγχων καταναλωτικών αγαθών (<http://www.sgs.com/>).

Οι βιομηχανικές αλλαγές στον τομέα των επιθεωρήσεων πριν από τις αποστολές στα τέλη της δεκαετίας του 1990 οδήγησαν την εταιρεία να επικεντρώσει το τμήμα κυβερνητικών και θεσμικών υπηρεσιών της στις πιο σταθερές πηγές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Από την αρχή της νέας χιλιετίας, η ευρεία εταιρική αναδιάρθρωση οδήγησε στη δημιουργία δέκα επιχειρηματικών τομέων που εντοπίζονται σήμερα στην SGS (<http://www.sgs.com/>).

Σήμερα, η SGS δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανικών τομέων, απασχολεί περισσότερους από 90.000 ανθρώπους σε 2.000 γραφεία και εργαστήρια και δραστηριοποιείται σε σχεδόν όλες τις χώρες του κόσμου. Η εταιρεία έχει αναπτυχθεί σταθερά με σκοπό να γίνει ο ηγέτης της παγκόσμιας βιομηχανίας επιθεωρήσεων και ελέγχου. Αυτό το έχει ήδη επιτύχει σε μεγάλο βαθμό μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας, μειώνοντας τους κινδύνους και βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων των πελατών της. Επομένως, η SGS βρίσκεται σε μία καλή θέση για την μελλοντική ανάπτυξη της και γι' αυτό θα εξακολουθεί να κοιτάζει πέρα από τις προσδοκίες των πελατών και της

κοινωνίας, προκειμένου να παρέχει βασικές υπηρεσίες αγοράς, όποτε αυτές χρειάζονται (<http://www.sgs.com/>).

5.3 Εταιρικό Όραμα και Αξίες

Όσον αφορά το όραμα της SGS, στόχος της είναι να είναι ο πιο ανταγωνιστικός και πιο παραγωγικός οργανισμός εξυπηρέτησης σε όλο τον κόσμο. Οι βασικές της ικανότητες στον τομέα της επιθεώρησης, της επαλήθευσης του ελέγχου και της πιστοποίησης βελτιώνονται συνεχώς ώστε να διατηρεί την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά. Οι επιλεγμένες αγορές καθορίζονται αποκλειστικά από την ικανότητά της να είναι η πιο ανταγωνιστική και να παρέχει συνεχώς άψογη εξυπηρέτηση στους πελάτες της σε όλο τον κόσμο (<http://www.sgs.com/>).

Σε σχέση με τις αξίες της, η SGS επιδιώκει να συμβάλλει στη προώθηση του πάθους, της ακεραιότητάς, του επιχειρηματικού πνεύματος και της καινοτομίας, καθώς συνεχώς προσπαθεί να εκπληρώσει το όραμά της. Αυτές οι αξίες την καθοδηγούν σε όλα όσα κάνει και είναι το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αυτή στηρίζεται (<http://www.sgs.com/>).

5.4 Τρέχουσα κατάσταση

5.4.1 Χρηματοοικονομική Επίδοση

Ο όμιλος SGS παρουσίασε σταθερή επίδοση κατά το οικονομικό έτος 2016. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ετήσιας οικονομικής έκθεσης του Ομίλου για το έτος αυτό, τα συνολικά έσοδα του ανήλθαν σε 6,0 δισεκατομμύρια CHF (Ελβετικά Φράγκα) και η SGS φαίνεται να βρίσκεται σε καλό δρόμο για να επιτύχει την αύξηση των εσόδων που προβλέπεται στο στρατηγικό της σχέδιο για το 2020. Ο Όμιλος πραγματοποίησε επίσης αύξηση 6,0% στα συνολικά του έσοδα σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2015), εκ των οποίων το 2,5% ήταν το φυσικό ποσοστό και το υπόλοιπο 3,5% προήλθε από πρόσφατες εξαγορές. Σε ιστορικά αναφερόμενη βάση, συγκεκριμένα από το 2012 έως το 2016, τα έσοδα του Ομίλου αυξήθηκαν κατά 4,8% (SGS SA, 2017).

Επιπλέον, το προσαρμοσμένο EBITDA αυξήθηκε κατά 2,5%, φθάνοντας στα 1,198 εκατ. CHF σε σχέση με το προηγούμενο έτος σε σταθερή βάση. Τα

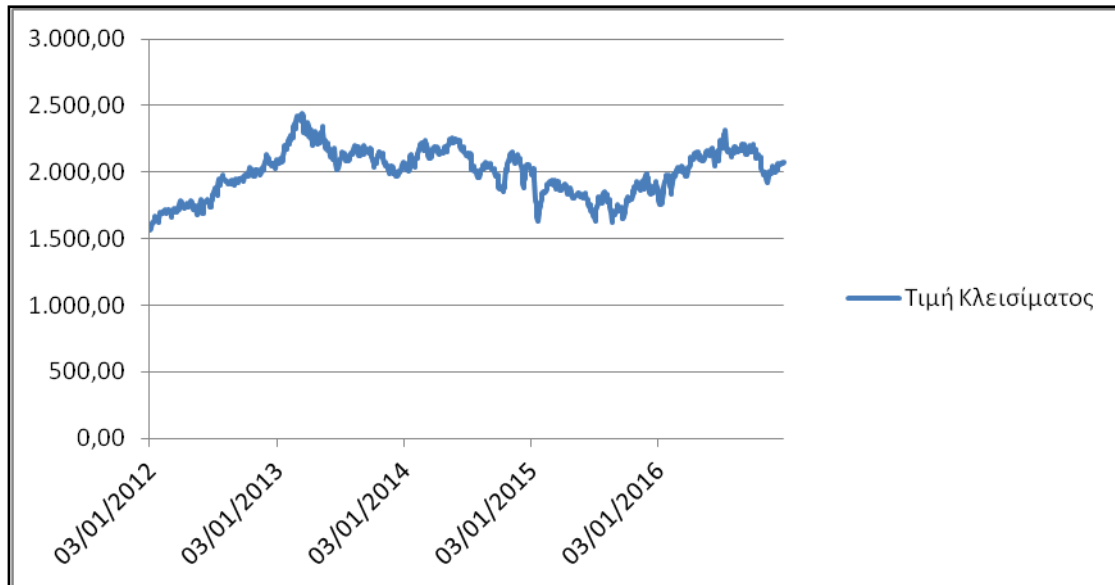
προσαρμοσμένα λειτουργικά έσοδα ανήλθαν σε 919 εκατ. CHF έναντι 898 εκατ. CHF το προηγούμενο έτος, δηλαδή σημείωσαν αύξηση κατά 2,4% (σταθερή νομισματική βάση) (SGS SA, 2017).

Το προσαρμοσμένο λειτουργικό περιθώριο κέρδους μειώθηκε σε σχέση με το επίπεδο του προηγούμενου έτους (15,4% έναντι 15,9% σε σταθερό νόμισμα). Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πίεση που ασκήθηκε στις επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ενέργεια και στον αντίκτυπο των επενδύσεων σε συστήματα πληροφορικής για τις εργαστηριακές λειτουργίες και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς και για την ανάπτυξη νέων υποδομών κοινών υπηρεσιών. Η ανάληψη των επενδύσεων αυτών αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του Ομίλου καθώς αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού της εταιρείας, που βρίσκονται στο επίκεντρο του σχεδίου 2016-2020. Ο Όμιλος πέτυχε επίσης εξοικονόμηση προμηθειών σύμφωνα με το στρατηγικό του σχέδιο ενώ οι εξαγορές των Accutest και Bateman δημιούργησαν χαμηλότερη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (SGS SA, 2017).

Επίσης, τα καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα αυξήθηκαν σε 45 εκατ. CHF. Ο συνολικός πραγματικός φορολογικός συντελεστής για την περίοδο αναφοράς ήταν 24,0%. Τα καθαρά έσοδα ανήλθαν σε 586 εκατ. CHF, δηλαδή σημείωσαν αύξηση κατά 4,5% (σταθερή νομισματική βάση) σε σχέση με το 2015. Το κέρδος που αποδίδεται στους μετόχους ανήλθε σε 543 εκατ. CHF για την περίοδο αυτή, δηλαδή αύξηση 3,0% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (σταθερή νομισματική βάση) και μείωση κατά 1,1% σε σύγκριση με τα 549 εκατ. CHF που γνωστοποιήθηκαν το 2015 (ιστορικά αναφερόμενη βάση). Τέλος, στις 31 Δεκεμβρίου 2016, το καθαρό χρέος του Ομίλου ανήλθε σε 736 εκατ. CHF, έναντι του ύψους 482 εκατ. CHF που είχε πραγματοποιηθεί στις 31 Δεκεμβρίου 2015 (SGS SA, 2017).

5.4.2 Πορεία Μετοχής

Μέσα στην τελευταία πενταετία (2012-2016), η επίδοση της μετοχής της επιχείρησης αυξήθηκε από 1.588 CHF στα 2.072 CHF όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα.



Γράφημα 5.1: Η πορεία της μετοχής της SGS από Ιανουάριο 2012 έως Δεκέμβριο 2016.

Πηγή: προσαρμογή από SGS, Stock and Bond Information

5.4.3 Θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

5.4.3.1 Εταιρική Δομή

Η SGS SA, η οποία και είναι καταχωρημένη στις εταιρείες της Γενεύης (CH), ελέγχει άμεσα ή έμμεσα όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον όμιλο SGS, ο οποίος παρέχει ανεξάρτητες υπηρεσίες επιθεώρησης, επαλήθευσης, ελέγχου, πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας. Οι μετοχές της SGS SA είναι εισηγμένες στο SIX Swiss Exchange και εμπορεύονται στο SIX Europe. Στις 31 Δεκεμβρίου 2016, η κεφαλαιοποίηση της αγοράς ανερχόταν σε περίπου 16,208 εκατομμύρια CHF σε σχέση με το 2015 που ήταν 14 949 εκατομμύρια CHF (SGS SA, 2017).

Οι δραστηριότητες του Ομίλου χωρίζονται σε εννέα τμήματα-περιοχές, σε καθένα από τα οποία είναι επικεφαλής ο Διευθυντής Δραστηριοτήτων που είναι υπεύθυνος για τις επιχειρήσεις του SGS στο εκάστοτε τμήμα-περιοχή αυτή, καθώς και για την εφαρμογή των πολιτικών και στρατηγικών του Ομίλου σε τοπικό επίπεδο. Έτσι, στις 31 Δεκεμβρίου 2016, οι γεωγραφικές δραστηριότητες του ομίλου οργανώθηκαν ως εξής (SGS SA, 2017):

Ευρώπη, Αφρική, Μέση Ανατολή

- Δυτική Ευρώπη

- Βόρεια, Κεντρική και Νότια Ευρώπη
- Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή
- Αφρική

Αμερική

- Βόρεια Αμερική
- Νότια και Κεντρική Αμερική

Ασία-Ειρηνικός

- Ανατολική Ασία
- Κίνα και Χονγκ Κονγκ
- Νοτιοανατολική Ασία και Ειρηνικός

Ο Όμιλος είναι επίσης διαρθρωμένος σε εννέα λειτουργικές δραστηριότητες. Κάθε λειτουργική δραστηριότητα είναι υπεύθυνη για την παγκόσμια ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του Ομίλου στο πλαίσιο της δικής της εξειδίκευσης, καθώς και για την υλοποίηση στρατηγικών με την υποστήριξη των Διευθυνόντων Συμβούλων. Έτσι, στις 31 Δεκεμβρίου 2016, οι λειτουργικές δραστηριότητες της SGS ήταν οι εξής (SGS SA, 2017):

- Γεωργία, Τρόφιμα και Ζωή (Agriculture Food and Life)
- Μεταλλικά/Ορυκτά στοιχεία (Minerals)
- Πετρέλαιο, Αέριο και Χημικά (Oil Gas and Chemicals)
- Καταναλωτικών Αγαθών και Δοκιμών (Consumer, Goods and Retail)
- Βιομηχανία (Industrial Manufacturing)
- Περιβάλλον, Υγεία και Ασφάλεια (Environmental Health and Safety)
- Μεταφορές (Transportation)
- Κυβερνήσεις και θεσμικά όργανα (Government and Public Sector)

Κάθε λειτουργική δραστηριότητα διευθύνεται από έναν Εκτελεστικό Αντιπρόεδρο. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και οι Εκτελεστικοί Αντιπρόεδροι είναι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου(SGS SA, 2017).

5.4.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης του Ομίλου. Είναι η βασική και η τελική αρχή λήψης αποφάσεων, εκτός από τις αποφάσεις που λαμβάνονται από το νόμο στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου φέρνει ιδιαίτερες δεξιότητες, ηγεσία και εμπειρία, που αποκτήθηκαν μέσω της αντίστοιχης σταδιοδρομίας τους που καλύπτει πολλούς τομείς. Μαζί, επιτρέπουν στο Διοικητικό Συμβούλιο να παρέχει καθοδήγηση, στρατηγική επισκόπηση και καθοδήγηση, οι οποίες συμβάλλουν στον καθορισμό φιλόδοξων στόχων για τον Όμιλο και στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Συγκεκριμένα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι τα ακόλουθα (SGS SA, 2017):

- Sergio Marchionne (Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου),
- Paul Desmarais, Jr.,
- August Von Finck,
- August François VonFinck,
- Ian Gallienne,
- Cornelius Grupp,
- Peter Kalantzis,
- Christopher Kirk,
- Gerard Lamarche
- Shelby R. Du Pasquier.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι από τον Μάρτιο του 2015, το Διοικητικό Συμβούλιο διόρισε τον FrankieNg, Εκτελεστικό Αντιπρόεδρο της SGS Industrial Services ως τον νέο Γενικό Διευθυντή (CEO) του Ομίλου, διαδεχόμενος τον

Christopher Kirk ο οποίος είχε διάρκεια θητείας από το 2006 έως το 2015 (SGS SA, 2017).

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγεται από την Ετήσια Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Προγραμματίζει και προεδρεύει στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, καθορίζει την ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων και διεξάγει τις όποιες εργασίες του Διοικητικού Συμβουλίου. Όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου συμμετέχουν στις συζητήσεις του και ισότιμα στις αποφάσεις του. Εντός των ορίων που επιτρέπονται από το νόμο ή το καταστατικό, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αποφασίσει να μεταβιβάσει ορισμένα από τα καθήκοντά του σε μόνιμες ή ad hoc επιτροπές. Με την εξαίρεση των μελών της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων και Αμοιβών, τα οποία εκλέγονται από τους Μετόχους, τα μέλη των άλλων Επιτροπών διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι ακόλουθες επιτροπές έχουν συσταθεί στο πλαίσιο του Διοικητικού Συμβουλίου (SGS SA, 2017):

- Επιτροπή Διορισμού και Αμοιβών,
- Επιτροπή Ελέγχου και
- Επιτροπή Επαγγελματικής Συμπεριφοράς .

Κάθε Επιτροπή ενεργεί σύμφωνα με τους όρους αναφοράς που καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και καθορίζονται στους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας. Τα πρακτικά των συνεδριάσεών τους είναι διαθέσιμα σε όλους τους διευθυντές.

Τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την τελική διεύθυνση του Ομίλου. Το συμβούλιο εκπληρώνει όλα τα καθήκοντα και τις ευθύνες που του αποδίδονται από το νόμο. Συγκεκριμένα, το Διοικητικό Συμβούλιο (SGS SA, 2017):

- Διευθύνει και επιβλέπει τη συμπεριφορά, τη διαχείριση και την εποπτεία του Ομίλου
- Καθορίζει την οργάνωση του Ομίλου,
- Αξιολογεί τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και εξετάζει τις πολιτικές διαχείρισης και μετριασμού κινδύνων,

- Διορίζει και απομακρύνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου και άλλα μέλη της Διοίκησης
- Καθορίζει τις αρχές λογιστικής και ελέγχου του Ομίλου
- Αποφασίζει για σημαντικές εξαγορές, επενδύσεις και εκποιήσεις περιουσιακών στοιχείων,
- Συζητά και εγκρίνει τη στρατηγική, τις οικονομικές καταστάσεις και τους ετήσιους προϋπολογισμούς του Ομίλου
- Προετοιμάζει τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και εφαρμόζει τα ψηφίσματα των μετόχων και
- Ενημερώνει τις δικαστικές αρχές σε περίπτωση αφερεγγυότητας της Εταιρείας, όπως απαιτείται από την ελβετική νομοθεσία(SGS SA, 2017).

5.5 Δραστηριοποίηση της SGS στην Ελλάδα.

Η SGS δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1933, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε έναν μεγάλο αριθμό ελληνικών βιομηχανιών και εξαγωγικών επιχειρήσεων, επενδύοντας στη συνεχή εκπαίδευση, την κατάρτιση, την εμπειρία, την υψηλή εξειδίκευση και την αφοσίωση των εργαζομένων της, καλύπτοντας επιτυχώς τις όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο. Η SGS διαχειρίζεται αξίες δισεκατομμυρίων, προσφέρει τεχνογνωσία και καινοτόμες υπηρεσίες και προσδίδει στις Ελληνικές επιχειρήσεις προστιθέμενη αξία στη δραστηριότητά τους (<http://www.sgsgroup.gr/>).

Όπως αναφέρθηκε και στο εταιρικό προφίλ της, σήμερα η SGS προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στις βιομηχανίες του κλάδου του Πετρελαίου, του αερίου και των Χημικών, στις Αγροτικές Βιομηχανίες, στις Βιομηχανίες Τροφίμων, στις εταιρείες του κλάδου του αυτοκινήτου, στις Βιομηχανίες του κλάδου των Καταναλωτικών Αγαθών, Υπηρεσίες Περιβάλλοντος – Ασφάλειας και Υγιεινής, Βιομηχανικές Υπηρεσίες, Υπηρεσίες Μεταλλευμάτων, καθώς και Υπηρεσίες Πιστοποιήσεων Συστημάτων & Υπηρεσιών (<http://www.sgsgroup.gr/>).

Από το 1933, η εταιρεία ακολουθεί την ανάπτυξη της Ελληνικής βιομηχανίας, προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις της αγοράς και μετουσιώνοντας τις εξελίξεις σε νέες

υπηρεσίες. Καθημερινά, η εταιρεία αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της και να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Αυτή η πεποίθηση είναι το θεμέλιο στο οποίο η SGS έκτισε τη διεθνή φήμη της ως αξιόπιστου συνεργάτη και δεσμεύεται ότι έτσι θα συνεχίσει να πορεύεται (<http://www.sgsgroup.gr/>).

5.6 Δραστηριοποίηση στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού

Οι προσδοκίες για την ποιότητα και οι προδιαγραφές ασφαλείας τις οποίες οι πελάτες της SGS πρέπει να ικανοποιούν γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες καθημερινά. Προκειμένου να βοηθηθούν για την κάλυψη αυτών των αναγκών, το τμήμα Καταναλωτικών Αγαθών και Δοκιμών (CRS) προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες για κατασκευαστές, εισαγωγείς, εξαγωγείς και εμπόρους λιανικής καταναλωτικών αγαθών στις οποίες περιλαμβάνονται εργαστηριακές δοκιμές, επιθεωρήσεις προϊόντων και συμβουλευτικές υπηρεσίες, αξιολόγηση διεργασιών και τεχνική βοήθεια. Το CRS βοηθά τους πελάτες να μειώσουν τον κίνδυνο, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και διασφαλίσουν τη συμμόρφωσή τους με τις συμβατικές ή τις προβλεπόμενες από το νόμο απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας (SGS SA, 2017).

Οι υπηρεσίες της SGSSA σε διεθνή κλίμακα προσφέρονται για καταναλωτικά αγαθά όπως υφάσματα, παιχνίδια, υποδήματα, εξοπλισμός υπολογιστών, οικιακός εξοπλισμός, προϊόντα προσωπικής φροντίδας, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά προϊόντα και τρόφιμα. Για τα τρόφιμα, το CRS καλύπτει όλη την αλυσίδα τροφικής παραγωγής από την αρχική παραγωγή έως την τελική επεξεργασία των τροφών, τη μεταφορά, τα δίκτυα διανομής έως τον τελικό καταναλωτή, συμπεριλαμβανομένων και υπηρεσιών για ξενοδοχεία και εστιατόρια (SGS SA, 2017).

Ειδικότερα για τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια, η SGS προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών φιλοξενίας που περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο όλων των πτυχών των δραστηριοτήτων του κλάδου. Έτσι, η εταιρεία συνεργάζεται με ξενοδοχεία, εστιατόρια, καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων, καταστήματα ευκολίας, σχολεία και νοσοκομεία για να βοηθήσει το προσωπικό τους να τηρεί τα πρότυπα ασφάλειας τροφίμων και υγιεινής. Επιπλέον, με την προσφορά υπηρεσιών επιθεώρησης και ελέγχου, δοκιμών και αξιολογήσεων, καθώς και εκπαίδευσης, η εταιρεία διασφαλίζει ότι το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων είναι πλήρως

εξοπλισμένο για να διατηρεί τα πρότυπα υγιεινής και να γνωρίζει τις διαδικασίες που κάθε φορά ακολουθούνται (<http://www.sgs.com>).

Η έρευνα και η καινοτομία που προσφέρει η εταιρεία αυτή στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αρκετά σημαντικές τόσο για την ίδια όσο και για την δημιουργία πρόσθετης αξίας στον κλάδο. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι η εταιρεία συνέβαλλε σημαντικά στην επίσημη πιστοποίηση ενός ξενοδοχείου σε επτά αστέρια. Το ξενοδοχείο αυτό είναι το Galleria και έχει έδρα στο Μιλάνο της Ιταλίας (Eytan, 2015).

Γενικώς, ορισμένα ξενοδοχεία έχουν χαρακτηριστεί από διάφορους (συνχά ανεπίσημους) φορείς ως ξενοδοχεία επτά αστέρων. Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο *BurjAlArab* στο Ντουμπάι άνοιξε για πρώτη φορά το 1998 και περιελάμβανε έναν μπάτλερ για κάθε δωμάτιο. Αυτό ήταν το πρώτο χρονικά ξενοδοχείο που περιεγράφηκε ευρέως ως ένα ξενοδοχείο "επτά αστέρων", αλλά ωστόσο ο χαρακτηρισμός αυτός ήταν κάπως ανεπίσημος καθώς προήλθε από έναν ανώνυμο βρετανό δημοσιογράφο. Ομοίως, το *EmiratesPalaceHotel* στο Αμπού Ντάμπι (σε λειτουργία από το 2005) περιγράφεται μερικές φορές και ως επτά αστέρων, ωστόσο το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μόνο τη κλίμα μέχρι και πέντε αστέρων (Said, 2017).

Όμως, το Ξενοδοχείο Galleria στο Μιλάνο της Ιταλίας, το οποίο άνοιξε τις "πύλες" του το 2007 ήταν το πρώτο το οποίο έλαβε πιστοποίηση επτά αστέρων από την SGS Italy το 2008. Ωστόσο, η SGS Italy (και όχι ο όμιλος συνολικά) διαθέτει μόνο πέντε αστέρια στην κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων σε αστέρες, με τον πλήρη τίτλο του πιστοποιητικού να παραμένει άγνωστος, καθώς η διαδικασία ανανέωσης του είναι άγνωστη. Συνολικά, καθώς κανένας παραδοσιακός οργανισμός ή επίσημος φορέας δεν απονέμει ή δεν αναγνωρίζει καμία αξιολόγηση πέρα από τα πέντε αστέρια, οι χαρακτηρισμοί αυτοί δεν έχουν νόημα και χρησιμοποιούνται κυρίως για διαφημιστικούς σκοπούς (Eytan, 2015).

5.7 Στρατηγική της SGS στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο.

Στην Ελλάδα, η διαδικασία της κατάταξης των Ξενοδοχειακών Μονάδων και Επιπλωμένων Ενοικιαζόμενων Δωματίων και Διαμερισμάτων αποτελεί υποχρεωτική απαίτηση με βάση τον Ν. 4276/2014 (ΦΕΚ Α 155/30.7.2014) για την χορήγηση πιστοποιητικού κατάταξης από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και θα πρέπει

να έχει ολοκληρωθεί όπως προβλέπουν σχετικές αποφάσεις μέχρι τις 31/12/2017 (ΣΕΤΕ, 2016).

Η SGS στην Ελλάδα εξασφάλισε πρόσφατα την διαπίστευση κατά το πρότυπο ISO 17065 από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) και μπορεί πλέον να συμπληρώσει στις υπάρχουσες υπηρεσίες της στον κλάδο του Τουρισμού όπως το HospitalityExcellenceprogram, την διενέργεια τεχνικών επιθεωρήσεων των τουριστικών καταλυμάτων για την κατάταξη τους σε κατηγορίες Αστέρων ή Κλειδιών (ΣΕΤΕ, 2016).

Επομένως, αυτό που επιδιώκει να κάνει η SGS στην Ελλάδα είναι η πραγματοποίηση επιθεωρήσεων και ελέγχων στα ξενοδοχεία και τα λοιπά τουριστικά καταλύματα της χώρας με σκοπό την κατάταξη στους σε κατηγορίες Αστέρων ή Κλειδιών (ΣΕΤΕ, 2016).

5.8 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, από το παρόν κεφάλαιο προκύπτει ότι η εταιρεία SGS δραστηριοποιείται στον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων, στις εργαστηριακές δοκιμές, στην πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, στη διαχείριση κινδύνων, στην εξωτερίκευση και τη βαθμονόμηση.

Η εταιρεία έχει ιστορία 138 ετών με περίπου 90.000 υπαλλήλους σε σχεδόν όλες τις χώρες του κόσμου και είναι μια βασική ηγετική δύναμη στον τομέα της. Αποτελείται από πολλές επιχειρηματικές μονάδες που παρέχουν τις παραπάνω υπηρεσίες σε όλη την επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας που δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας, από γεωργικά προϊόντα και μεταλλεύματα σε καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού.

Γενικώς, η εταιρεία χαρακτηρίζεται από μία ικανοποιητική οικονομική κατάσταση ενώ ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται χαρακτηρίζεται ως κατακερματισμένος και τα τελευταία χρόνια υπήρξε μεγάλη κινητοποίηση και ενδιαφέρον για την έμφαση στον τομέα του τουρισμού, ιδιαίτερα στην Ελλάδα μιας και χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική άνοδο των εσόδων του κλάδου παρά την υφιστάμενη οικονομική κρίση. Συνεπώς, η παγκοσμιοποίηση και η ταχεία ανάπτυξη

του διεθνούς εμπορίου συμβάλλουν στην κατεύθυνση αυτή, όπου τα τελευταία χρόνια δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης για τη βιομηχανία, ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού διεθνώς και στην Ελλάδα, όπου φαίνεται ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης αλλά και κερδοφορίας.

5.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), σσ. 113-124.
- Ansoff, I. (1985). *Corporate Strategy*. London Penguin.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.
- Besai, A. (2000). Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief. *Management Decision*, 38(1), σσ. 685-693.
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, σσ. 72-79.
- Braun, R. (2013). *To Brand or Not To Brand (your hotel)*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4060100.html>
- Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.

- Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26(3), σσ. 113-135.
- DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3η εκδ.). Thomson.
- Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. ΕκδόσειςΚαστανιώτη.
- Eytan, D. (2015). *Milan: Inside the World's Only Certified 7 Star Hotel*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2017, από <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2015/08/04/1032/#26cc1404203d>
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.
- Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, σσ. 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, σσ. 75-85.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- ICAP. (2016). *Η Εξέλιξη της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση*. ICAP Group.
- ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research*, 1, σσ. 559-572.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, σσ. 64-67.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12ηεκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review*, 15(2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 18(1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2ηεκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), σσ. 25-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), σσ. 25-32.
- Montera, N. (2012). *Hospitality Industry Risks: Data Privacy and Security*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <http://www.psfinc.com/articles/hospitality-industry-risks-data-privacy-and-security/>
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.

- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&accname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.
- Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), σσ. 259-279.
- Patterson, J. (2015). *Top Risks Facing the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <http://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, σσ. 97-105.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, σσ. 61-78.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Said, S. (2017). *The Seven Star Hotels of the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2017, από <https://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/the-seven-star-hotels-of-the-world/>
- Scotler, T. (2015). *The Importance of Sustainability in the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <https://www.danacommunications.com/importance-of-sustainability-in-the-hospitality-industry/>
- SGS SA. (2014). *A Closer Look At The SGS Network*. Case Study, No 18.

- SGS SA. (2017). *Annual Report 2016*. SGS Group.
- SMS. (2017). *Strong Relationships Benefit Both Properties and Technology Providers*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.springermiller.com/keys-to-successful-partnerships-for-hotels-and-technology-providers/>
- Taylor, I. (2017). *Customer Satisfaction Strategies for the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.questionpro.com/blog/customer-satisfaction-strategies-for-the-hospitality-industry/>
- UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.
- World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf
- World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>
- Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Κάραλης, Κ. (2008). *Ανάλυση Στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 5, 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2436/Karalis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.

- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων-Περίπτωση Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 7, 2016, από http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/877/log_20140015.pdf?sequence=1
- ΣΕΤΕ. (2016). *Διαπίστευση SGS Greece για διενέργεια επιθεωρήσεων κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από <http://sete.gr/el/meli-sete/epiheirimatika-nea-melon/2016/septemvrios/sgs-diapisteusi-sgs-greece-gia-dienergeia-epitheoriseon-katataxis-touristikon-katalumaton/>

Διαδικτυακές Πηγές

<http://www.sgs.com/>, <http://www.sgsgroup.gr/>

6 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SGSSA

6.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο Δραστηριότητας της SGSSA

Η δραστηριότητα της SGSSA θεμελιώνεται πάνω σε ορισμένες βασικές συνιστώσες τις οποίες και παρέχει για όλες τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται, ιδιαίτερα για αυτές που ασχολούνται με τον τομέα της Φ&Τ. Οι συνιστώσες αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω και είναι οι εξής: Βιωσιμότητα (Sustainability), Υπηρεσία (Service), Ασφάλεια (Security), Διαχείριση Κινδύνου (RiskManagement), Συνεργασία (Partnership), Ικανοποίηση Πελατών (GuestSatisfaction) και Προστασία Εμπορικού Σήματος (BrandProtection).

6.1.1 Βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα είναι ο πρωταρχικός στόχος μιας επιχείρησης, και για τον κλάδο της φιλοξενίας είναι βασικός παράγοντας όταν οι ταξιδιώτες επιλέγουν τους παρόχους υπηρεσιών, προορισμούς ταξιδιών και καταλύματα- ξενοδοχεία και οι προσπάθειες για τη διατήρησή της είναι συνεχείς. Ο κλάδος Φ&Τ έχει επηρεάσει σημαντικά το περιβάλλον μέσω αρνητικών παρεμβάσεων σε αυτό, γεγονός που οδήγησε σε μια στροφή της SGS προς μια "πράσινη σκέψη" για τον προσανατολισμό του κλάδου της φιλοξενίας προς αυτή τη κατεύθυνση.

Έτσι, υπάρχει μια μεταβολή στον προσανατολισμό του κλάδου, με πολλούς ξενοδόχους, να ακολουθούν πλέον τις εξής στρατηγικές (Scotler, 2015):

- εξοικονόμηση κόστους, μέσω στρατηγικών διαδικασιών, με βάση τις αναδυόμενες περιβαλλοντικές τεχνολογίες,
- οικονομικά κίνητρα, που χορηγούνται από τις κυβερνήσεις, μέσω επιδοτήσεων για φιλικά προς το περιβάλλον κτίρια,
- ρυθμιστικές υποθέσεις, οι οποίες παραπέμπουν στην διαχείριση των καιρικών φαινομένων αλλά και τη χρήση επικίνδυνων υλικών,
- η εμπειρία των επισκεπτών, ως βασική προϋπόθεση για την ικανοποίησή τους, καθώς η περιβαλλοντική συνείδηση των ξενοδοχειακών μονάδων θα έχει θετικό αντίκτυπο σε αυτούς,
- η εικόνα του εταιρικού σήματος, καθώς πολλοί άνθρωποι επιθυμούν να δουλέψουν σε «πράσινες εταιρείες» και
- η εικόνα της επωνυμίας, καθώς υπάρχουν πολλές εταιρείες που στοχεύουν αποκλειστικά στην προσέλκυση ανθρώπων που είναι περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένοι.

Τέλος, είναι κατανοητό ότι η βιωσιμότητα πραγματοποιείται μέσω της χρήσης βέλτιστων και εξελισσόμενων πρακτικών, ο κύριος παράγοντας του οποίου είναι ο άνθρωπος, ο οποίος βρίσκεται στο επίκεντρο της βιωσιμότητας (Scotler, 2015).

6.1.2 Υπηρεσία

Η υπηρεσία που παρέχεται από τις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε ο πελάτης που επισκέπτεται το χώρο της να είναι σε θέση να

δημιουργήσει την αξία που θα τον κάνει να επιλέξει ξανά κάποιο κατάλυμα (Jasinskasetal., 2016).

Έτσι, αυτή η αξία είναι η οποία αποτελεί το πλεονέκτημα μεταξύ της επιχείρησης και του επισκέπτη, δηλαδή τη δέσμευση του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο καλύτερη είναι η υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη των πελατών (Jasinskasetal., 2016). Αυτή η πρακτική είναι ένα εργαλείο στα χέρια της SGS καθώς μειώνει το λειτουργικό κόστος, αφού μειώνονται τα έξοδα διαφήμισης και μάρκετινγκ λόγω της άμεσης διαφήμισης που πραγματοποιείται από ειδικούς πελάτες.

Εν κατακλείδι, είναι εύκολο να δούμε πώς η στροφή των ενδιαφερομένων μερών είναι προς μια συνδυασμένη επιλογή ποιότητας και υπηρεσιών σύμφωνα με τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται στον κλάδο (Jasinskasetal., 2016).

6.1.3 Ασφάλεια

Η καθιερωμένη πλέον χρήση νέων μορφών χρήματος αποτελεί βασικό παράγοντα πίεσης στον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς η ευρεία χρήση πιστωτικών καρτών για καθημερινές συναλλαγές απαιτεί μια ασφαλή βάση βάσει του όγκου των προσωπικών δεδομένων (Montera, 2012). Ως εκ τούτου, η SGS, λόγω και της πρόσφατης ανάπτυξης που έχει δημιουργηθεί στον χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, προσφεύγει σε προληπτικά μέτρα που, σε περίπτωση χάσματος ασφαλείας, καταφέρνει να μειώσει τη ροή δεδομένων που θα διαρρεύσουν και να αποκαταστήσει τα χαμένα δεδομένα. Επίσης, μέσω ασφαλιστηρίων συμβολαίων, προστατεύεται επίσης από τις αντιδράσεις των πελατών της, που προκύπτουν από τις νομικές συνέπειες, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση του αμυντικού κόστους.

Συνοπτικά, η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη επιβάλλει την τεχνολογική αφύπνιση της SGSSA, με στόχο την αίσθηση της ασφάλειας των συναλλαγών της.

6.1.4 Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση της SGS δεν μπορεί να θεωρηθεί διόλου εύκολη υπόθεση, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πάντα μια κατά κάποιο τρόπο αστάθμητη μεταβλητή που πρέπει συνεχώς να λαμβάνει υπόψη της για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της στην αγορά (Patterson, 2015).

Είναι γεγονός ότι η προσέλκυση ατόμων με πολλά ετερογενή χαρακτηριστικά μέσα στην ίδια την επιχείρηση απαιτεί την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας ποικιλόμορφης επιχειρηματικής στρατηγικής για την αποφυγή σημαντικών κινδύνων (Patterson, 2015). Οι κυριότεροι κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσει η SGS είναι, όπως προαναφέρθηκε, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η συμπεριφορά του επισκέπτη, το προσωπικό και το εμπορικό σήμα της εταιρείας. Έτσι, υπάρχει σημαντική ανάγκη για ύπαρξη ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου που να παρουσιάζει κάποιον ενδεχόμενο κίνδυνο, έτσι ώστε με τις κατάλληλες πρακτικές να αποτραπεί κάθε δυσάρεστο γεγονός στην εμπιστοσύνη μιας ξενοδοχειακής μονάδας και της SGSκατ' επέκταση.

Εν κατακλείδι, μπορεί να φανεί ότι η διαχείριση του κινδύνου βασίζεται σε στρατηγικές διαδικασίες έτσι ώστε να μπορεί να ενεργοποιηθεί μια δικλείδα ασφαλείας με την πιθανή εμφάνιση ενός προβλήματος (Patterson, 2015).

6.1.5 Συνεργασία

Ο κλάδος Φ&Τ με τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη φαίνεται να είναι σχετικός με κάθε καινοτόμο επίτευγμα, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεργασία με κάποιον πάροχο. Έτσι, η φιλοξενία είναι μια υπηρεσία διαθέσιμη σε όλη τη διάρκεια της ημέρας, η οποία δεν αφήνει περιθώρια για τεχνολογικά κενά. Η συνεργασία με έναν πάροχο τεχνολογίας (όπως η Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)) επιτρέπει στον πελάτη να «επικοινωνεί» με την εταιρεία, καθώς η απάντηση σε κάθε αίτημα μπορεί να είναι άμεση, γεγονός που δημιουργεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και ικανοποιητικής συνεργασίας (SMS, 2017).

Συμπερασματικά, η διεθνοποιημένη αγορά προωθεί την υποχρεωτική συνεργασία των εταιρειών που δρουν συμπληρωματικά η μία με την άλλη, με στόχο τη βιωσιμότητα και την καλύτερη ποιότητα των ενεργειών της (SMS, 2017).

6.1.6 Ικανοποίηση Επισκέπτη

Κάθε επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες, ο απώτερος σκοπός της είναι η ικανοποίηση των πελατών της. Ο κλάδος της Φ&Τ είναι ένας από αυτούς, εφόσον ο πρωταρχικός του σκοπός είναι η ικανοποίηση των επισκεπτών (Taylor, 2017).

Η ικανοποίηση έτσι του επισκέπτη και το αίσθημα εμπιστοσύνης απορρέουν από την αίσθηση ασφάλειας του. Αυτή η ασφάλεια, όπως ειπώθηκε, προκύπτει μέσα από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη. Η χρήση βελτιωμένων πρακτικών οδηγεί έτσι στην αξία που δημιουργεί ο πελάτης για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα την δέσμευση και την πιστότητα του προς αυτή. Πρακτικές όπως η χρήση του προσωπικού κινητού ως κλειδί για το δωμάτιο των επισκεπτών, πληροφορίες για τα αξιοθέατα και άλλες πληροφορίες είναι το βασικό κλειδί για να εκφράσει ένας επισκέπτης την προτίμηση του για την ξενοδοχειακή μονάδα (Taylor, 2017).

Ως αποτέλεσμα, οι επισκέπτες δηλώνουν ικανοποιημένοι όταν υπάρχει ανάγκη για ενημέρωση και συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει η SGS προς τις ξενοδοχειακές μονάδες.

6.1.7 Προστασία Εμπορικού Σήματος

Η επιλογή του χώρου εστίασης δεν είναι μια απλή απόφαση, καθώς η διαμονή των επισκεπτών συμβαδίζει με την αίσθηση ασφάλειας που αυτοί νιώθουν. Η επιλογή του καταλύματος γίνεται συνήθως είτε από συστάσεις από κάποιον γνωστό, είτε επιλέγεται ένας επώνυμος χώρος φιλοξενίας (Braun, 2013).

Η επιλογή ενός επώνυμου και συνάμα ασφαλούς χώρου φιλοξενίας είναι κάτι που η εταιρεία έχει ήδη επιτύχει προστατεύοντας το εμπορικό σήμα της, τις καλές της αποδόσεις και ίσως τη μοναδικότητά της στις υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά (Braun, 2013). Εν κατακλείδι, με τη βοήθεια και την πιστοποίηση που οι ξενοδοχειακές μονάδες λαμβάνουν από την SGS, η καλή διαχείριση είναι αυτή που κρίνει τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου, η βασική ανησυχία της οποίας είναι η λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων.

6.2 Πρόγραμμα Εμπειρίας της SGS στο τομέα του Hospitality

Στο σημερινό κόσμο, η λιγότερο από τέλεια εμπειρία του επισκέπτη μπορεί να γίνει ακόμη μεγαλύτερη με μία κινητή συσκευή. Οι κριτικές των επισκεπτών μέσω διαδικτύου έχουν αυξήσει τη ζήτηση για άριστη εμπειρία και δέσμευση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικότερο από ποτέ να εξασφαλιστεί ότι η ξενοδοχειακή μονάδα κάνει ό, τι μπορεί για να επιτύχει το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και έχει σχεδιαστεί ειδικά για τη βιομηχανία φιλοξενίας, ώστε να καταφέρει ανταποκριθεί σε

μια ποικιλία αναγκών και να δώσει λύσεις σε πολλά από τα θέματα που παρουσιάζονται σήμερα. Η SGS παρέχει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα, το οποίο αποτελείται από τέσσερις ξεχωριστές ενότητες και εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβανομένων του **Κινδύνου (Risk)**, της **Βιωσιμότητας (Sustainability)**, της **Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility)** και της **Ποιότητας Εξυπηρέτησης (Quality of Service Experience)**.

Στο σημερινό εξελισσόμενο πολιτικό και περιβαλλοντικό κλίμα, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο μετριασμός των κινδύνων είναι η πρώτη προτεραιότητα της βιομηχανίας φιλοξενίας. Η υγεία, η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο ή η φιλοξενία περιβαλλοντικών παραγόντων, την οποία προσφέρει η SGS, παρέχουν μια πληθώρα λύσεων.

6.2.1 Κίνδυνος (Risk)

Η πρώτη ενότητα επικεντρώνεται στον κίνδυνο, ιδιαίτερα στην ασφάλεια των τροφίμων, την ασφάλεια των υδάτων, την ασφάλεια κτιρίων, την ασφάλεια γενικότερα, την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και την επιχειρησιακή συνέχεια.

- Ασφάλεια Τροφίμων (Food safety) : Η εφαρμογή των ελέγχων τροφίμων αυξάνει την ασφάλεια των τροφίμων και παρέχει άλλα σημαντικά οφέλη, όπως η αυξημένη εμπιστοσύνη των επισκεπτών στην ξενοδοχειακή ιδιοκτησία και η διευκόλυνση των επιθεωρήσεων από τις αρχές.
- Ασφάλεια υδάτων (Water safety): Η SGS επιβλέπει ολόκληρο τον κύκλο του νερού στις ιδιότητες του ξενοδοχείου. Αυτοί οι έλεγχοι κινδύνου συμβάλλουν στη μείωση των ξεσπασμάτων κρουσμάτων Legionella's, της μόλυνσης του νερού και στον έλεγχο της χρήσης του νερού (διαρροές).
- Ασφάλεια κτηρίων (Building safety): Η SGS επιθεωρεί την πυρασφάλεια, την ασφάλεια του φυσικού αερίου, καθώς και την ασφάλεια των υποδομών των πελατών και του προσωπικού.
- Ασφάλεια (Security): Η ασφάλεια αφορά στη διαχείριση και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σκόπιμης βλάβης στην ιδιοκτησία του ξενοδοχείου και στους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού και των επισκεπτών.

- Ασφάλεια στον κυβερνοχώρο (Cybersecurity): Τα ξενοδοχεία έχουν γίνει πρωταγωνιστές των επιθέσεων στον κυβερνοχώρο. Το να είναι σε θέση να παρέχουν στους επισκέπτες ένα ασφαλές ψηφιακό χώρο δεν είναι μόνο μια νομική απαίτηση, αλλά μπορεί να βελτιώσει τη συνολική φήμη των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Επιχειρησιακή συνέχεια (Businesscontinuity): Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει την ανάθεση και εφαρμογή ελέγχων και μέτρων για τη διαχείριση των γενικών κινδύνων, στους οποίους θα μπορούσε να εκτεθεί η επιχειρησιακή συνέχεια ενός οργανισμού.

6.2.2 Βιωσιμότητα (Sustainability)

Η δέσμευση μιας ξενοδοχειακής ιδιοκτησίας (μονάδας για τη βιωσιμότητα) καθίσταται ολοένα και περισσότερο αποφασιστικός παράγοντας για τη νέα χιλιετηρίδα, ιδιαίτερα καθώς συγκρίνονται οι κριτικές στα μέσα κοινωνική δικτύωσής.

Η εφαρμογή αυτής της ενότητας θα αποδείξει τη δέσμευσή των ξενοδοχειακών μονάδων για το περιβάλλον, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις επιπτώσεις και προωθώντας την καλύτερη διαχείριση των πόρων. Οι αξιολογήσεις που πραγματοποίησε η SGS συμβάλλουν στη δέσμευση της βιωσιμότητας ως παράγοντα ανταγωνιστικής διαφοροποίησης.

Τα ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο χρειάζεται ολοένα και περισσότερο να συμμορφώνονται με έναν αυξανόμενο αριθμό περιβαλλοντικών απαιτήσεων που επιβάλλονται από την κυβέρνηση, τους ανταγωνιστές και τους επισκέπτες. Γι' αυτό, είναι απαραίτητη η χρήση εργαλείων που ενσωματώνουν το περιβάλλον στην συνολική διαχείριση μιας ιδιοκτησίας.

Από οικονομική άποψη, μέσω της προώθησης της καινοτομίας και της παραγωγικότητας, οι ξενοδοχειακές μονάδες θα έχουν την ευκαιρία να μειώσουν το κόστος διαχείρισης αποβλήτων και ασφαλιστρών, να εξαλείψουν τα εμπόδια για τους νέους πελάτες ευαίσθητους σε θέματα βιωσιμότητας, να μειώσουν τον κίνδυνο δικαστικών διαφορών και κυρώσεων. να αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε επιχορηγήσεις και άλλες προνομιακές χρηματοδοτήσεις καθώς και να μειώσουν τους επαγγελματικούς κινδύνους, παρέχοντας έτσι κίνητρα στο προσωπικό.

Οφέλη της Βιωσιμότητας:

- Τοποθέτηση του εμπορικού σήματος ως κοινωνικά υπεύθυνο
- Διάκριση σήματος από τους ανταγωνιστές
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Μείωση περιβαλλοντικών ζημιών
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με τυχαία συμβάντα
- Βελτιστοποίηση της διαχείριση των πόρων και των αποβλήτων

6.2.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)

Σε έναν όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο κόσμο, η τουριστική βιομηχανία έχει μεγαλύτερη επίγνωση του ενεργού ρόλου που παράγει ο πλούτος, η απασχόληση, τα ποιοτικά προϊόντα και οι υπηρεσίες στις κοινότητες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Οι εταιρείες και οι άλλοι τύποι οργανισμών μπορούν και πρέπει να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της αποφασισμένης δέσμευσης των ηγετών τους για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ακεραιότητας, διαφάνειας, εντιμότητας και συμμόρφωσης.

Η ενότητα CSR (Corporate Social Responsibility) της SGS σχεδιάστηκε για να καθοδηγήσει της ξενοδοχειακές μονάδες στη διαδικασία επίτευξης των βέλτιστων επιπέδων κοινωνικής ευθύνης, μεγιστοποιώντας τελικά τη φήμη της επωνυμίας τους

Η ολοκλήρωση του μοντέλου της Εταιρικής Κοινωνική Ευθύνης (Corporate Social Responsibility) παρέχει στις ξενοδοχειακές μονάδες τα ακόλουθα οφέλη:

- Βελτίωση της συνολικής διαχείρισης
- Κοινωνική ευθύνη
- Καλή διοίκηση
- Συμμόρφωση και διαφάνεια
- Δέσμευση για μείωση του κινδύνου

6.2.4 ΠοιότηταΕξυπηρέτησης (Quality of Service Experience)

Ανεξάρτητα αν πρόκειται για μια μεγάλη ή μικρή ιδιοκτησία, ανώνυμη ή επώνυμη, οι επαγγελματικοί επιθεωρητές της SGS μπορούν να βοηθήσουν ώστε να διασφαλιστεί η υπευθυνότητα για η εμπειρία του επισκέπτη. Οι επαγγελματίες επιθεωρητές της SGS θα διεξάγουν λεπτομερή ανασκόπηση της ιδιοκτησίας και στη συνέχεια θα συνεργαστούν με εξειδικευμένους ειδικούς για τον καθορισμό σχετικών κριτηρίων αναφοράς, ενώ θα παράσχουν ουσιαστικά σχέδια δράσης για την εκάστοτε ομάδα της ξενοδοχειακής μονάδας ή του καταλύματος. Η SGS παρέχει επίσης ευρεία προγράμματα συμμόρφωσης του σήματος σε όλο το σύστημα και λογισμικό σύστημα για την αναβάθμιση των εσωτερικών προγραμμάτων επιθεώρησης των ξενοδοχείων.

Οι υπηρεσίες Ποιότητας Εξυπηρέτησης (QualityofServiceExperience) της SGS διεξάγονται ως απλές επισκέψεις επισκεπτών ή μυστικές επιθεωρήσεις, χωρίς γνώση της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας. Οι έλεγχοι αυτοίπραγματοποιούνται από εμπειρογνώμονες φιλοξενίας, οι οποίοι θα δώσουν προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια και θα κάνουν μια αμερόληπτη αξιολόγηση της εμπειρίας τους.

Οι συχνές μυστικές επιθεωρήσειςείναι η αποτελεσματικότερη μέθοδος παρακολούθησης της ποιότητας των υπηρεσιών φιλοξενίας. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη ότι οποιοσδήποτε επισκέπτηθα μπορούσε ενδεχομένως να είναι επιθεωρητής, το προσωπικό της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας έχει έμμεσα κίνητρα να παρέχει αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης ανά πάσα στιγμή.

Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από την SGS στο μοντέλο της Ποιότητας Εξυπηρέτησης (QualityofServiceExperience) είναι οι εξής :

Συνήθεις επισκέψεις πελατών: Ένας επιθεωρητής SGS θα παραμείνει στο ξενοδοχείο με γνώση της παρουσίας του.

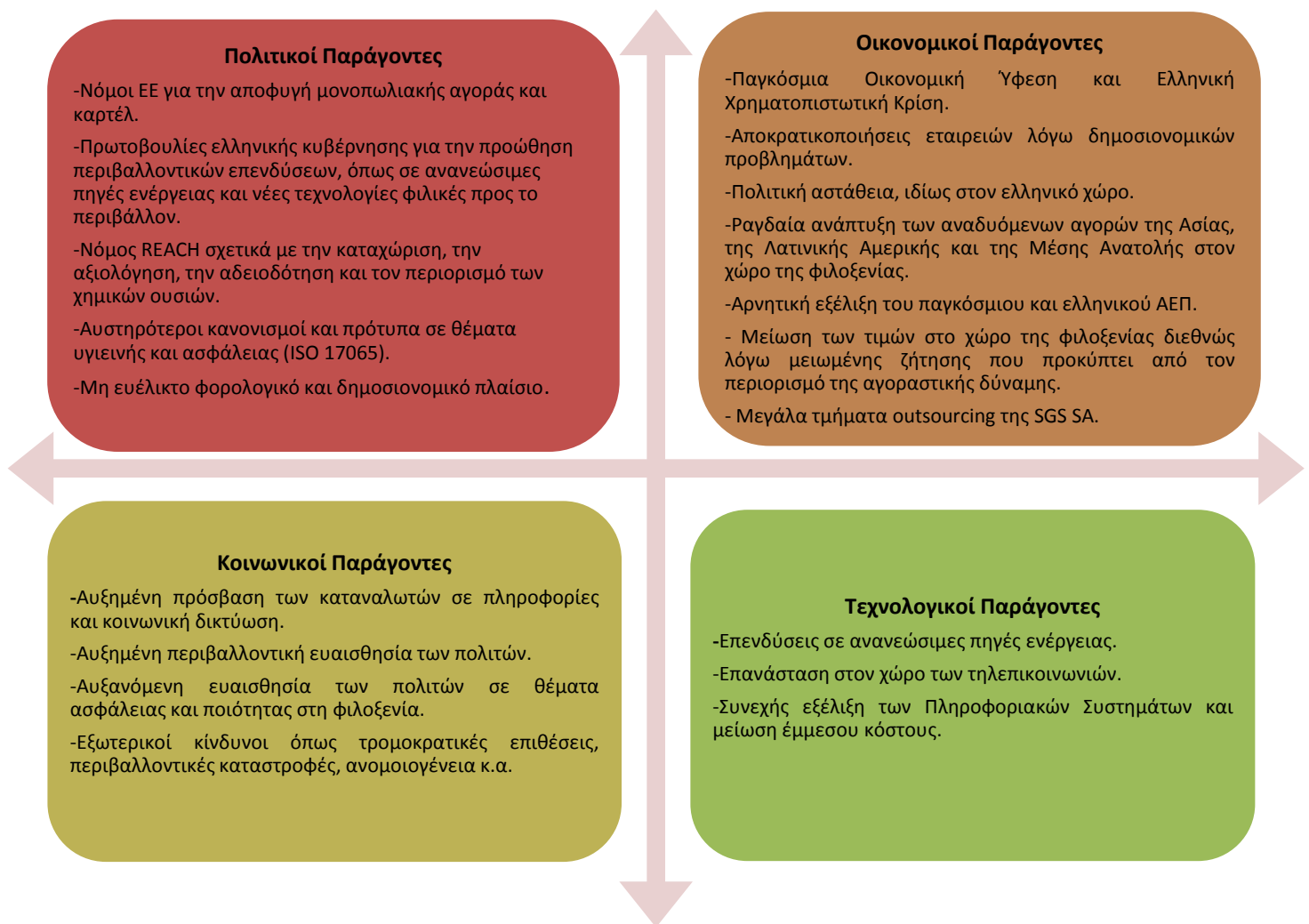
Μυστικές επισκέψεις αναζήτησης: Ένας επιθεωρητής SGS θα παραμείνει στο ξενοδοχείο χωρίς τη γνώση της παρουσίας του.

6.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της SGSSA

Σε αυτή την ενότητα του παρόντος κεφαλαίου θα παρουσιαστούν τα βασικά μοντέλα που αναφέρθηκαν για την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος στο Κεφάλαιο 2, προσαρμοσμένα όμως στη περίπτωση της SGSSA.

6.3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον-Ανάλυση P.E.S.T.

Γράφημα 6.1: Ανάλυση P.E.S.T. για την SGSSA



6.3.2 Άμεσο Περιβάλλον-Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για την περίπτωση της SGSSA έχει ως εξής:

- 1) **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Υπάρχουν σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο λόγω: i) υψηλού κόστους κεφαλαίου και αναλογίας σταθερού προς το συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών, ii) ευρύτερου δικτύου διανομής μιας και στον τομέα οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σχεδόν σε κάθε γωνιά του πλανήτη, iii) υψηλής τεχνογνωσίας και διαχειριστικής ικανότητας που απαιτείται στον τομέα της φιλοξενίας και iv) ισχυρής φήμης και brandname που έχουν δημιουργήσει οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της SGSSA.
- 2) **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:** Δεν είναι προφανής η απειλή της SGSSA από υποκατάστατες υπηρεσίες στον τομέα της φιλοξενίας, εκτός μόνο από το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης τα εγχώρια ταξίδια μπορεί να υποκαταστήσουν τα διεθνή ή υπερπόντια ταξίδια και ορισμένοι προορισμοί αντικαθιστούν έτσι άλλους ακριβότερους λόγους κόστους, με αποτέλεσμα τόσο το αρχικό κατάλυμα όσο και η SGSSA ή κάποια άλλη εταιρεία που το πιστοποιεί και συνεργάζεται με αυτό να έχουν σημαντικές απώλειες κέρδους.
- 3) **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Σε σχέση με άλλους κλάδους, η SGSSA και οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου δεν υπόκεινται σημαντικά σε μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών τους καθώς υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών. Για μια βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική σε μακροχρόνιο ορίζοντα, η SGSSA θα πρέπει να διατηρήσει ένα μόνιμο πλεονέκτημα κόστους έναντι των δυνητικών ανταγωνιστών σε υψηλότερες στρατηγικές ομάδες, καθώς και να διαφοροποιηθεί περαιτέρω εντός της δικής της στρατηγικής ομάδας.
- 4) **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι αγοραστές φαίνεται να έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά καθώς οι αποφάσεις τους για να επιλέξουν ένα συγκεκριμένο κατάλυμα επηρεάζονται από παραμέτρους όπως το κόστος μεταφοράς και ποιότητα και ποικιλία υπηρεσιών από ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα. Ωστόσο, όταν δεν υπάρχουν

εναλλακτικές λύσεις όπως μετακίνηση σε ομάδες (groups) επισκεπτών, περιορισμένες επιλογές λόγω μικρού αριθμού ταξιδιωτικών πακέτων κ.α., τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συχνά γίνεται ασθενέστερη.

- 5) **Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Γενικώς, η αντιπαλότητα μεταξύ της SGSSA και των υπόλοιπων εταιρειών του κλάδου όπως BureauVeritas, IntertekGroupPlc και CotecnaInspectionSA, παρότι μπορεί να φαίνεται αρχικά έντονη λόγω της επιρροής που έχουν στην αγορά λόγω χαμηλού αριθμού ανταγωνιστών, εντούτοις είναι ασθενής καθώς κάθε επιχείρηση έχει καθιερώσει το δικό της brandname και φήμη και λίγο πολύ καθεμία προσφέρει υπηρεσίες, λίγο ή πολύ διαφοροποιημένες σε σχέση με αυτές των άλλων εταιρειών. Επιπλέον, υπάρχει δυσκολία εξόδου από την αγορά καθώς, αν μία επιχείρηση θέλει να διακριθεί σε διεθνές επίπεδο, χρειάζεται τον απαραίτητο εξειδικευμένο εξοπλισμό και προσωπικό τα οποία και σε περίπτωση εξόδου έχουν μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με τη παραμονή της επιχείρησης στην αγορά, ακόμη και για το σύνολο του κλάδου λόγω απώλειας κερδών. Γι' αυτό και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν δίνουν συχνά τόσο έμφαση σε στρατηγικές που αποσκοπούν στην εκτόπιση ενός ανταγωνιστή από την αγορά.

6.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της SGSSA

Σε αυτή την ενότητα του παρόντος κεφαλαίου θα παρουσιαστούν τα βασικά μοντέλα που αναφέρθηκαν για την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος στο Κεφάλαιο 2, προσαρμοσμένα όμως στη περίπτωση της SGSSA.

6.4.1 Ανάλυση S.W.O.T.

Πίνακας 6.1: Ανάλυση S.W.O.T. για την περίπτωση της SGSSA

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• Μεγάλη ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις στον τομέα της φιλοξενίας, κυρίως για σκοπούς πιστοποίησης και επαλήθευσης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.• Διεθνής παρουσία στην αγορά.• Υψηλή τεχνογνωσία, εξειδικευμένο προσωπικό και υψηλή ικανότητα διοίκησης από τους διευθυντές και τα στελέχη.• Ισχυρή παρουσία στον τομέα της φιλοξενίας λόγω brandname και αναγνώρισης της ποιότητας των υπηρεσιών της.• Παροχή πιστοποιήσεων και ελέγχων σε μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων και καταλυμάτων, ορισμένα από τα οποία έχουν παγκόσμια φήμη και brandname.• Προσφορά έρευνας και καινοτομίας σε υπάρχοντες και δυνητικούς συνεργάτες κάτι αποτελεί προστιθέμενη αξία για τον κλάδο.• Μεγάλη συνεισφορά του CRS στην επιθεώρηση και τον έλεγχο της δραστηριότητας των ξενοδοχείων.• Μεγάλη αποδοτικότητα λόγω υιοθέτησης συγκεκριμένης κουλτούρας και εταιρικής ηθικής.• Αρκετά ικανοποιητική οικονομική και ηγετική θέση στην αγορά.	<ul style="list-style-type: none">• Συχνές εναλλαγές ατόμων στη διοίκηση, κάτι που προκαλεί μεταβολές στον τρόπο λογικής και δράσης της στους τομείς δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα φιλοξενίας.• Απουσία από τον χώρο της ναυτιλίας, ένας κλάδος που σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τον κλάδο της φιλοξενίας.• Υψηλός ανταγωνισμός στην παροχή υψηλά εξειδικευμένων υπηρεσιών.
Ευκαιρίες	Απειλές

<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικός βαθμός outsourcing • Προώθηση ερευνών και καινοτομιών προς τα ξενοδοχεία για υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών. Έμφαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. • Επέκταση του δικτύου δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, έχοντας λάβει την διαπίστευση από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) • Υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά • Χαμηλή σχετικά διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών (υπό προϋποθέσεις) • Ραγδαία ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας των αναδυόμενων χωρών στον τομέα της φιλοξενίας • Υψηλότερη ευαισθησία των πολιτών σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας • Συνεχής βελτίωση του τομέα της Πληροφορικής που συμβάλλει στη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος μείωσης της ρευστότητας λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της πολιτικής αστάθειας • Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου λόγω του μειωμένου ρυθμού μεγέθυνσης του παγκόσμιου ΑΕΠ • Κίνδυνος μείωσης της εμπιστοσύνης σε θέματα ασφάλειας λόγω των πρόσφατων τρομοκρατικών κυμάτων
---	--

6.4.2 Ανάλυση V.R.I.O.

Πίνακας 6.2: Ανάλυση V.R.I.O. για τη περίπτωση της SGSSA

Πόρος/Ικανότητα	Έχει Αξία;	Είναι Σπάνιος;	Είναι δύσκολο να αντιγραφεί;	Είναι η επιχείρηση οργανωμένη ως προς αυτόν;	Ποιο είναι το αποτέλεσμα;	Δύναμη ή Αδυναμία
Γεωργία, Τρόφιμα και Ζωή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Μεταλλικά/Ορυκτά στοιχεία	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
Πετρέλαιο, Αέριο και Χημικά	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
Καταναλωτικά Αγαθά και Δοκιμές	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Βιομηχανία	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
Περιβάλλον, Υγεία και Ασφάλεια	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη

Μεταφορές	NAI	NAI	OXI	NAI	Προσωρινό Α.Π.	διακριτή επάρκεια Δύναμη διακριτή επάρκεια
Κυβερνήσεις και θεσμικά όργανα	NAI	OXI	NAI	NAI	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
Μεγάλη ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών	NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Διεθνής παρουσία στην αγορά	NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Υψηλή τεχνογνωσία, εξειδικευμένο προσωπικό και υψηλή ικανότητα διοίκησης από τους διευθυντές και τα στελέχη.	NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Ισχυρή παρουσία στον τομέα της φιλοξενίας λόγω brandname και αναγνώρισης της ποιότητας των υπηρεσιών της.	NAI	NAI	OXI	NAI	Προσωρινό Α.Π.	Δύναμη διακριτή επάρκεια
Παροχή πιστοποιήσεων και ελέγχων σε μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων και καταλυμάτων, ορισμένα από τα οποία έχουν παγκόσμια φήμη και brandname.	NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Προσφορά έρευνας και καινοτομίας σε υπάρχοντες και δυνητικούς συνεργάτες κάτι αποτελεί προστιθέμενη αξία για τον κλάδο.	NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο Α.Π.	Δύναμη και διατηρήσιμη διακριτή επάρκεια
Μεγάλη συνεισφορά του CRS στην επιθεώρηση και τον έλεγχο της δραστηριότητας των ξενοδοχείων.	NAI	OXI	NAI	NAI	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη
Μεγάλη αποδοτικότητα λόγω υιοθέτησης συγκεκριμένης κουλτούρας και εταιρικής ηθικής	NAI	NAI	OXI	NAI	Προσωρινό Α.Π.	Δύναμη διακριτή επάρκεια
Αρκετά ικανοποιητική οικονομική και ηγετική θέση στην αγορά	NAI	OXI	NAI	NAI	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Δύναμη

Με πορτοκαλί χρώμα σημειώνονται οι πόροι και οι ικανότητες όπου η SGSSA έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.4.3 Ανάλυση Μήτρας του Ansoff

Πίνακας 6.3: Μήτρα Ansoff για τη περίπτωση της SGSSA

	Υπάρχουσες Υπηρεσίες	Νέες Υπηρεσίες
Υπάρχουσες Αγορές	<p>Διείσδυση αγοράς ή επέκταση</p> <p>Διείσδυση της SGSSA στις υπάρχουσες γεωγραφικές αγορές μέσω της τεχνογνωσίας και της ισχυρής φήμης και brandname της</p>	<p>Ανάπτυξη Υπηρεσίας</p> <p>Επενδύσεις για υιοθέτηση και εφαρμογή μέσων και υπηρεσιών φιλικών προς το περιβάλλον</p>
Νέες Αγορές	<p>Ανάπτυξη Αγοράς</p> <p>Επέκταση στην ελληνική αγορά</p>	<p>Διαφοροποίηση</p> <p>Παροχή νέων υπηρεσιών στον τομέα της φιλοξενίας μέσα από την έρευνα και την καινοτομία, σε συνδυασμό με άλλους τομείς όπως της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών</p>

6.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά, από αυτό το κεφάλαιο παρατηρείται ότι, τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της SGSSA, διακρίνονται σημαντικά πλεονεκτήματα και δυνατότητες της εταιρείας, ιδίως όσον αφορά τον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού. Οι αναλύσεις που προηγήθηκαν σε κάθε τύπο περιβάλλοντος φανερώσουν την ισχυρή παρουσία, φήμη και δραστηριότητα της εταιρείας σε διεθνές επίπεδο, σε τέτοιο βαθμό που τα πλεονεκτήματα της υπερκαλύπτουν σημαντικά τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζει. Το γεγονός μάλιστα ότι η SGSSA θέλει να επεκταθεί και στην ελληνική αγορά, παρόλο που βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη μέχρι να ολοκληρωθούν οι σχετικές διαδικασίες, δύναται να προσφέρει στη χώρα και στον κλάδο ειδικότερα προστιθέμενη αξία και έτσι να τονώσει σημαντικά την ελληνική οικονομία, μιας και ο τουρισμός και η φιλοξενία αποτελεί από τις βασικότερες πηγές εσόδων της χώρας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), σσ. 113-124.
- Ansoff, I. (1985). *Corporate Strategy*. London Penguin.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.
- Besai, A. (2000). Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief. *Management Decision*, 38(1), σσ. 685-693.
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, σσ. 72-79.

- Braun, R. (2013). *To Brand or Not To Brand (your hotel)*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4060100.html>
- Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.
- Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26(3), σσ. 113-135.
- DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3η εκδ.). Thomson.
- Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. ΕκδόσειςΚαστανιώτη.
- Eytan, D. (2015). *Milan: Inside the World's Only Certified 7 Star Hotel*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2017, από <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2015/08/04/1032/#26cc1404203d>
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.
- Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, σσ. 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, σσ. 75-85.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.

- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- ICAP. (2016). *Η Εξαετία της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση*. ICAP Group.
- ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research, 1*, σσ. 559-572.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, σσ. 64-67.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12ηεκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review, 15*(2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal, 18*(1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2ηεκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review, 30*(1), σσ. 25-32.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), σσ. 25-32.
- Montera, N. (2012). *Hospitality Industry Risks: Data Privacy and Security*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <http://www.psfinc.com/articles/hospitality-industry-risks-data-privacy-and-security/>
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.
- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&accname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.
- Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), σσ. 259-279.
- Patterson, J. (2015). *Top Risks Facing the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <http://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, σσ. 97-105.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, σσ. 61-78.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

- Said, S. (2017). *The Seven Star Hotels of the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2017, από <https://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/the-seven-star-hotels-of-the-world/>
- Scotler, T. (2015). *The Importance of Sustainability in the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <https://www.danacommunications.com/importance-of-sustainability-in-the-hospitality-industry/>
- SGS SA. (2014). *A Closer Look At The SGS Network*. Case Study, No 18.
- SGS SA. (2017). *Annual Report 2016*. SGS Group.
- SMS. (2017). *Strong Relationships Benefit Both Properties and Technology Providers*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.springermiller.com/keys-to-successful-partnerships-for-hotels-and-technology-providers/>
- Taylor, I. (2017). *Customer Satisfaction Strategies for the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.questionpro.com/blog/customer-satisfaction-strategies-for-the-hospitality-industry/>
- UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.
- World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf
- World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>

- Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Κάραλης, Κ. (2008). *Ανάλυση Στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 5, 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2436/Karalis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων-Περίπτωση Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 7, 2016, από http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/877/log_20140015.pdf?sequence=1
- ΣΕΤΕ. (2016). *Διαπίστευση SGS Greece για διενέργεια επιθεωρήσεων κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από <http://sete.gr/el/meli-sete/epiheirimatika-nea-melon/2016/septemvrios/sgs-diapisteusi-sgs-greece-gia-dienergeia-epitheoriseon-katataxis-touristikon-katalumaton/>

7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συνοψίζοντας όλα όσα περιεγράφηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, παρατηρείται ότι η έννοια της στρατηγικής μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι ένα από τα πιο σημαντικά και θεμελιώδη πλαίσια αναφοράς. Ήδη από την αρχική περίοδο λειτουργίας μιας επιχείρησης, ακόμη και πριν αρχίσει να πραγματοποιείται αυτή σε καθημερινή βάση, η στρατηγική είναι ένα θέμα απόφασης που πρέπει να ληφθεί από το άτομο ή τα άτομα που θα λειτουργήσει/ουν την επιχείρηση. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να αφορά το τι ακριβώς πρέπει να γίνει, σε τι ακριβώς θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός, ποιους σκοπούς και στόχους πρέπει να

θέσει αλλά και τι πόρους και μέσα θα χρησιμοποιήσει ώστε να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους αυτούς.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να ακολουθήσει πιστά την στρατηγική της θα πρέπει παράλληλα οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει να διευκολύνουν την καθημερινή της δραστηριότητα προς επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων. Οι πόροι αυτοί προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό της περιβάλλον. Η σημασία αυτών των πόρων είναι τόσο καθοριστική για την μελλοντική δράση και πορεία της επιχείρησης ώστε να έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα εργαλεία και μέθοδοι προκειμένου η επιχείρηση να αξιολογεί το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, όσον αφορά το κατά πόσο ευνοϊκά ή δυσμενή είναι αλλά και σε τι ακριβώς θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο μέλλον.

Στη συγκεκριμένη εργασία, δόθηκε έμφαση στην εφαρμογή της στρατηγικής και της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στη περίπτωση του τομέα της Φιλοξενίας και του Τουρισμού καθώς είναι μία από τις βασικότερες πηγές εσόδων της εθνικής οικονομίας, ιδιαίτερα της ελληνικής η οποία επενδύει κάθε χρόνο σημαντικά κονδύλια για την ενίσχυση του τουριστικού της προϊόντος. Μέσα στα πλαίσια του κλάδου αυτού, αναλύθηκε μία συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, αυτή της πολυεθνικής εταιρείας SGSSA η οποία παρέχει κατά βάση υπηρεσίες επιθεώρησης, ελέγχου και πιστοποίησης σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε αρκετούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένου και αυτού του τουρισμού.

Η σημασία της εταιρείας αυτής είναι μεγάλη και υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι επιλογής της εν λόγω εταιρείας. Ως ένα παράδειγμα που δικαιολογεί μεταξύ άλλων την επιλογή της SGSSA στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η τεράστια συνεισφορά της εταιρείας στην ThomasCookGroup, μία βρετανική παγκόσμια ταξιδιωτική εταιρεία. Έπειτα από ένα πρόσφατο δυσάρεστο γεγονός που έλαβε χώρα στην εταιρεία αυτή, συγκεκριμένα μία τροφική δηλητηρίαση η οποία επηρέασε σε ένα χρόνο 963 επισκέπτες, είχε ως αποτέλεσμα η εταιρεία να έρθει αντιμέτωπη με τη δικαιοσύνη και εν τέλει να της χορηγηθεί πρόστιμο για τροφική δηλητηρίαση ύψους 5,5 εκατομμυρίων λιρών. Έκτοτε, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αναζητούν μια αξιόπιστη και ανεξάρτητη λύση για την παρακολούθηση των προτύπων υγείας και ασφάλειας των ξενοδοχείων-εταίρων τους. Η λύση τελικά για την ThomasCook ήταν η SGS, η οποία, προσφέροντας Περιβαλλοντικές και Υπηρεσίες

Πιστοποίησης Συστημάτων, ένωσε τις δυνάμεις της με τη βρετανική εταιρεία και έτσι κάθε χρόνο οι υπηρεσίες της SGS ελέγχουν και επιθεωρούν τις εγκαταστάσεις της ThomasCook, και προστατεύουν 20 εκατομμύρια περίπου επισκέπτες που ταξιδεύουν κάθε χρόνο από ενδεχόμενα τροφικής δηλητηρίασης και τραυματισμούς κατά τη διάρκεια εκδρομών και αθλητικών δραστηριοτήτων. Γίνεται φανερό έτσι η σημασία και η προστιθέμενη αξία που μπορεί να έχει η SGS για μία εταιρεία και για έναν κλάδο γενικότερα (SGSSA, 2014).

Επομένως, σύμφωνα με τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας SGS, οι υπηρεσίες της χαρακτηρίζονται από υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου από την αγορά, ενώ η φήμη και το ευρύ δίκτυο διανομής της εταιρείας εγγυώνται την κυριαρχία της στην αγορά. Η εταιρεία έχει επίσης μια πολύ καλή θέση στην αγορά και ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις τάσεις της αγοράς όπως οι επενδύσεις σε φιλικά προς το περιβάλλον μέσα παραγωγής, η επέκταση της σε αναδυόμενες αγορές και πρόσφατα στην ελληνική αγορά και οι αυξανόμενες απαιτήσεις σε πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας.

Τέλος, η εταιρεία εφαρμόζει διαδικασίες βελτιστοποίησης για την ενίσχυση των επιχειρηματικών της μονάδων και από τις πολιτικές της διακρίνονται στοιχεία όπως: έμφαση στην ατομική και συλλογική απόδοση, ηγετικές ικανότητες και τεχνογνωσία μεταξύ άλλων.

Προκύπτει έτσι ότι, ιδιαίτερα για τη περίπτωση της Ελλάδας όπου ακόμη το στάδιο για την επίτευξη συνεργασίας της SGS με ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκεται σε εξέλιξη, καθώς η χορήγηση του πιστοποιητικού κατάταξης από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι τις 31/12/2017 (ΣΕΤΕ, 2016), η στρατηγική που δύναται να εφαρμόσει στη χώρα φαίνεται ότι θα ωφελήσει σημαντικά τον κλάδο της φιλοξενίας και θα επιφέρει έτσι μια προστιθέμενη αξία η οποία θα βελτιώσει παράλληλα και τη ποιότητα των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Δεδομένης της ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης και της ελκυστικότητας της εταιρείας αλλά και του κλάδου στον οποίο ανήκει, καθώς και σε αυτούς στους οποίους απευθύνεται, η στρατηγική ανάπτυξης της θα πρέπει να εστιάζει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στην Ελλάδα, η οποία ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια λόγω της

κρίσης έχει υποστεί σημαντικές απώλειες σε ζωτικούς για την οικονομία κλάδους της, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου της φιλοξενίας και του τουρισμού γενικότερα.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- Ansoff, I. (1985). *Corporate Strategy*. London Penguin.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), σσ. 113-124.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Harvard Business School.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall.
- Besai, A. (2000). Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief. *Management Decision*, 38 (1), σσ. 685-693.
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers Every Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review* , σσ. 72-79.
- Braun, R. (2013). *To Brand or Not To Brand (your hotel)*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4060100.html>
- Butler, R., & Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions. Στο A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century* (σσ. 25-28). Butterworth and Heinemann.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Coyne, K., & Subramariam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, σσ. 61-70.
- Cummings, S. (1993). The First Strategists. *Long Range Planning*, 26 (3), σσ. 113-135.

- DeWit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context*. (3η εκδ.). Thomson.
- Eytan, D. (2015). *Milan: Inside the World's Only Certified 7 Star Hotel*. Ανάκτηση Ιούλιος 15, 2017, από <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2015/08/04/1032/#26cc1404203d>
- Fisher, L. (2001). The State of Strategy. *Strategy and Business*, 22, σσ. 1-4.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Heinemann.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, σσ. 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, σσ. 75-85.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, σσ. 52-63.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research*, 1, σσ. 559-572.
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, σσ. 64-67.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management* (12η εκδ.). Prentice Hall.
- Krause, D. (1995). *Sun Tzu: The Art of War for Executives*. Nikolas Brealey Publishing Ltd.
- Mackenzie, M., & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.

- Markides, C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know if you Have One? *Business Strategy Review*, 15 (2), σσ. 5-12.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 18 (1), σσ. 15-30.
- McLoughlin, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Wiley.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management* (2ηεκδ.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30 (1), σσ. 25-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1987). Another look at why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30 (1), σσ. 25-32.
- Montera, N. (2012). *Hospitality Industry Risks: Data Privacy and Security*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <http://www.psfinc.com/articles/hospitality-industry-risks-data-privacy-and-security/>
- Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Prentice-Hall.
- Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. Pearson Education.
- OECD. (2014). *OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013081e.pdf?expires=1480973614&id=id&accname=guest&checksum=DFBA710A1E648D3E61B4FFACBCBC2AAE>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist :The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.

- Okumus, F., & Wong, K. (2005). In Pursuit of Contemporary Content for Courses on Strategic Management in Tourism and Hospitality Schools. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), σσ. 259-279.
- Patterson, J. (2015). *Top Risks Facing the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <http://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* , σσ. 97-105.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , σσ. 61-78.
- Said, S. (2017). *The Seven Star Hotels of the World*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2017, από <https://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/the-seven-star-hotels-of-the-world/>
- Scotler, T. (2015). *The Importance of Sustainability in the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 15, 2017, από <https://www.danacomunications.com/importance-of-sustainability-in-the-hospitality-industry/>
- SGS SA. (2014). *A Closer Look At The SGS Network*. Case Study, No 18.
- SGS SA. (2017). *Annual Report 2016*. SGS Group.
- SMS. (2017). *Strong Relationships Benefit Both Properties and Technology Providers*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017, από <https://www.springermiller.com/keys-to-successful-partnerships-for-hotels-and-technology-providers/>
- Taylor, I. (2017). *Customer Satisfaction Strategies for the Hospitality Industry*. Ανάκτηση Νοέμβριος 16, 2017,

από <https://www.questionpro.com/blog/customer-satisfaction-strategies-for-the-hospitality-industry/>

UNWTO. (2007). *UNWTO World Tourism Barometer*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 2, 2016, από http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom07_2_en_excerpt.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10η εκδ.). Pearson.

World Economic Forum. (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 3, 2016, από http://www.iese.edu/es/files/5_7341.pdf

World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 1, 2016, από <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>

Zimmermann, B., & Zimmermann, J. (1983). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. Simon & Schuster.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Dixit, A., & Nabeluf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*. Εκδόσεις Καστανιώτη.

Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.

ICAP. (2016). *Η Εξαστία της Κρίσης 2008-2014: Οικονομική Ανάλυση*. ICAP Group.

ICAP. (2016). *Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. ICAP Group.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (Γ εκδ.). Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Κάραλης, Κ. (2008). *Ανάλυση Στρατηγικής μιας Πολυεθνικής Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 5, 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2436/Karalis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α). Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων-Περίπτωση Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 7, 2016, από http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/877/log_20140015.pdf?sequence=1

ΣΕΤΕ. (2016). *Διαπίστευση SGS Greece για διενέργεια επιθεωρήσεων κατάταξης τουριστικών καταλυμάτων*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 14, 2017, από <http://sete.gr/el/meli-sete/epiheirimatika-nea-melon/2016/septemvrios/sgs-diapisteusi-sgs-greece-gia-dienergeia-epitheoriseon-katataxis-touristikon-katalumatou/>

Διαδικτυακές Πηγές

<http://www.sgs.com/>

<http://www.sgsgroup.gr/>