



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

MBA Tourism Management

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ:

**Διερεύνηση και ανάλυση αποτελεσματικών
στρατηγικών στη σύγχρονη επιχείρηση:
Η περίπτωση ξενοδοχειακής μονάδας**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Πέκκα Οικονόμου Βικτωρία

Παπαδοπούλου Ευαγγελία

Πειραιάς, 2018

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«^{Επιχειρήσεων : η περίπτωση ξενοδοχειακής μονάδας} Διερεύνηση και ανάλυση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων... 67η Εύχρησι

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας Ονοματεπώνυμο

...Ευαγγελία... Παναδοπούλου

❖



Ευχαριστίες

Στους γονείς μου, Στέργιο και Μαρία, εκπαιδευτικούς, που αποτέλεσαν την αφετηρία και τη βάση της ανάπτυξης της προσωπικότητάς μου, αλλά και για την έμπρακτη υποστήριξη τους στην ακαδημαϊκή μου μόρφωση και σταδιοδρομία .

Ένα εγκάρδιο ευχαριστώ στη μάνατζερ-υπεύθυνη του προσωπικού του ξενοδοχείου- στο οποίο αναφέρεται η μελέτη για την προσφορά των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά.

Περίληψη

Η διπλωματική διατριβή αυτή επικεντρώνεται στη διερεύνηση και ανάλυση αποτελεσματικών στρατηγικών στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τελικός της στόχος είναι να προτείνει βελτιώσεις στην υπό εξέταση επιχείρηση που θα συνεισφέρουν θετικά στις επιδόσεις της.

Περίληπτικά, το πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο αποτελούν το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Μετά την εισαγωγή, στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της στρατηγικής, ακόμα τα στάδια από τα οποία αποτελείται αλλά και ο τρόπος κατά τον οποίο διαμορφώνεται. Χωρίζεται δε σε επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική. Στη συνέχεια περιγράφεται η εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και άλλα ζητήματα που προέκυψαν τον 21^ο αιώνα. Τονίζεται η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και μανατζμεντ. Στο 1.8 γίνεται λόγος για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και τέλος για τη θεωρία Cluster.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται εκτενώς τα είδη των επιτυχημένων στρατηγικών στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν.

Το τελευταίο κεφάλαιο, που είναι το πρακτικό μέρος της παρούσας εργασίας, είναι και το σημαντικότερο. Συγκεκριμένα, επικεντρώνεται ενδεικτικά στην ανάλυση της λειτουργία μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Λειτουργεί δηλαδή σαν παράδειγμα (case study) εφαρμογής της στρατηγικής σε μία σύγχρονη επιχείρηση. Αρχικά, παρουσιάζονται στοιχεία για τη τουριστική βιομηχανία στο νησί, αλλά και κάποια ποσοτικά στοιχεία για τον τουρισμό εκεί με τη χρήση σχετικών πινάκων και γραφημάτων από στατιστικές υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται λεπτομερώς η τουριστική επιχείρηση που βρίσκεται υπό ανάλυση. Παραθέτονται όλες οι σχετικές πληροφορίες όπως : το ιστορικό/ ίδρυση της εταιρίας, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τα οικονομικά αποτελέσματα. Ακόμα η αποστολή, το όραμα και οι στρατηγικές που έχει η επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, καταγράφονται οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιοχή και οι παροχές τους. Τέλος, καταλήγει σε προτάσεις που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης, με στόχο την ευζωία της στο μέλλον.

Κάθε κεφάλαιο αρχίζει με μία σύντομη εισαγωγή σχετικά , και ακολουθείται από μία σύντομη ανακεφαλαίωση- συμπεράσματα , αλλά και τη βιβλιογραφία του κεφαλαίου.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή (σελ.10)

ΜΕΡΟΣ 1^ο

- **Κεφάλαιο 1 : Η στρατηγική (σελ.12)**

1.1 Η έννοια της στρατηγικής (σελ.12)

1.2 Τα στάδια της στρατηγικής (σελ.16)

1.3 Διαμόρφωση στρατηγικής (σελ.17)

1.4 Επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική (σελ.19)

1.5 Εκτίμηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (σελ.24)

1.6 Ζητήματα στον 21ο αιώνα (σελ.31)

1.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και στρατηγικό μάνατζμεντ (σελ.32)

1.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σελ.34)

1.9 Θεωρία Cluster (σελ.36)

Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα (σελ.38)

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου (σελ.39)

- **Κεφάλαιο 2 : Οι στρατηγικές (σελ.40)**

2.1 Επιτυχημένες στρατηγικές (σελ.42)

2.2 Εναλλακτικές στρατηγικές (σελ.46)

2.3 Στρατηγική “Blue Ocean” (σελ.51)

2.4 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου - Πίνακας ρυθμού ανάπτυξης /μεριδίου (σελ. 53)

2.5 Ποιότητα στις υπηρεσίες (σελ.56)

2.6 Ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις (σελ.58-59)

Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα (σελ.60)

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου (σελ.61)

ΜΕΡΟΣ 2^Ο

- **Κεφάλαιο 3 : Case study (σελ.63)**

3.1 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα και το νησί της Κρήτης (σελ.64)

3.2 Ιστορικό-Ίδρυση της εταιρίας (σελ.69)

3.3 Πληροφορίες για το ξενοδοχείο (σελ.70)

3.4 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (σελ.77)

3.5 Ποσοτικά στοιχεία για τον τουρισμό στο νησί (σελ.82)

3.6 Οικονομικά αποτελέσματα επιχείρησης (σελ.87)

3.7 Αποστολή-Όραμα-Στρατηγική Επιχείρησης (σελ.91)

3.8 Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (σελ.92)

3.9 Προτάσεις (σελ.102)

Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα (σελ.104)

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου (σελ.105)

Συμπεράσματα εργασίας (σελ.106)

Βιβλιογραφία (σελ.107)

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα	Σελ.
Επιχειρησιακή Επιχειρηματική και Λειτουργική Στρατηγική	19
Επιχειρησιακή Στρατηγική	21
SWOT Analysis	24
Εξωτερικό μάκρο-περιβάλλον	26
Εξωτερικό μικρο-περιβάλλον και Ανταγωνισμός	26
Υπόδειγμα Στρατηγικών Ομάδων	27
Αλυσίδα Αξίας	29
Πυραμίδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Management	32
Strategic Fit Model	41
Χάρτης Τοποθεσίας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	70

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας	Σελ.
Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών στα ξενοδοχειακά καταλύματα το 2013	65-66
Στοιχεία περιφέρειας	67
Πίνακας Δωματίων Ξενοδοχείου	72
SWOT Analysis Επιχείρησης	78
PEST Analysis Επιχείρησης	80
Πληρότητα κλινών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου στην Κρήτη το 2015	82
Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου στην Κρήτη για το 2015	82
Η διάρθρωση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Κρήτη για το 2015	83-84
Ισολογισμός 2012	88
Ισολογισμός 2013	89
Ισολογισμός 2014	90
Ανταγωνιστικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και Παροχές/ Χαρακτηριστικά	93-100
Πίνακας Προτάσεων	104

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα	Σελ.
Ρυθμός Ανάπτυξης- Μεριδίου Αγοράς	54
Στρατηγικές Ομάδες/ Άμεσο μικρο-περιβάλλον Επιχείρησης	77
Αφίξεις Τουριστών με charters σε Χανιά και Ηράκλειο	85
Ποσοστό Αφίξεων Αλλοδαπών Τουριστών στο Αεροδρόμιο Ηρακλείου το 2016	86



Εισαγωγή

Η μεγάλη πληθώρα των διαφορετικών ορισμών που έχουν δοθεί για τον όρο «στρατηγική» όσον αφορά τις επιχειρήσεις, καθώς και οι συνεχείς και έντονες μεταβολές που υφίσταται ο κλάδος των επιχειρήσεων από μέρα σε μέρα στη σύγχρονη εποχή καθιστούν σημαντική την περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη του θέματος.

Επιπρόσθετα η στρατηγική αποτελεί θεμέλιο λίθο για τη δημιουργία, την επιβίωση και την κερδοφορία της σύγχρονης επιχείρησης ,κάτι που προσδίδει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο θέμα.

Για τους παραπάνω λόγους θέλησα στην παρούσα εργασία να ασχοληθώ εκτενέστερα με το ζήτημα της στρατηγικής ,και πιο συγκεκριμένα τις επιτυχημένες στρατηγικές ,στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η παρούσα εργασία ορίζει την έννοια της στρατηγικής (κεφάλαιο 1^ο), καθώς και προσεγγίζει τις επιτυχημένες στρατηγικές στις σύγχρονες επιχειρήσεις πιο συγκεκριμένα (κεφάλαιο 2^ο).

Τέλος, περιλαμβάνει και ένα πιο πρακτικό μέρος (κεφάλαιο 3^ο) όπου παρουσιάζεται και αναλύεται ένα ρεαλιστικό παράδειγμα επιχείρησης με την βοήθεια ενός case study. Σε αυτό προτείνονται ιδέες για τη τόνωση της επιχείρησης/

Ο κύριος στόχος της εργασίας είναι ο αναγνώστης να σχηματίσει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τη στρατηγική και να αντιληφθεί την ιδιαίτερη σημασία της στο χώρο των επιχειρήσεων σήμερα.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Κεφάλαιο 1

Η στρατηγική

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μου πραγματεύεται τη στρατηγική των επιχειρήσεων και ό,τι αυτή περιλαμβάνει γενικότερα. Γίνεται μία προσπάθεια να οριστεί η έννοια της στρατηγικής και να αναλυθεί εκτενέστερα ώστε να σχηματίσουμε μία όσο το δυνατόν πληρέστερη και ολοκληρωμένη εικόνα για το θέμα.

Πιο συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από εννέα μέρη. Αρχικά δίνεται ο ορισμός του όρου στρατηγική στον επιχειρηματικό κλάδο(1.1) ,καθώς και τα στάδια από τα οποία αποτελείται (1.2). Επιπρόσθετα το 1.3 αναφέρεται στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στη συνέχεια αναλύονται τα τρία είδη στρατηγικής ,δηλαδή η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική στρατηγική(1.4).

Η εκτίμηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ακόμα ένα θέμα που θίγεται στο 1.5, καθώς και κάποια σημαντικά ζητήματα που έχουν εμφανιστεί στη σύγχρονη εποχή (1.6).Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις (1.7).

Τέλος το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρουσιάζεται στο τελευταίο μέρος του πρώτου κεφαλαίου (1.8) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πιο γνωστές στρατηγικές. Εξ' ίσου κ η θεωρία clusters (1.9), δηλαδή η θεωρία των τάξεων/συστάδων.

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Andrews στρατηγική είναι μία 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.¹

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μίας επιχείρησης είναι η ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο βασίζεται στην αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης. Όπου αποστολή θεωρείται ο κύριος λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, που περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησης, την εικόνα-όραμα για το μέλλον της επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες , οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών- που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της- καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων , που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή.

Ωστόσο για την επίτευξη αυτών των σκοπών πρέπει η επιχείρηση να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό.

Μία επιθυμητή στρατηγική μπορεί να μην είναι υλοποιήσιμη ή να καταλήξει σε κάποια αναδυόμενη στρατηγική κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν.

Συνεπώς η στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα αποφάσεων αλλά και πράξεων.²

¹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

² «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Στη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει ποικίλους ορισμούς για τη στρατηγική οι οποίοι απορρέουν στο παρακάτω συμπέρασμα: Η στρατηγική ουσιαστικά περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ,ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης που βασίζεται στις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της.

Επίσης το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής θέσης μίας επιχείρησης ,δηλαδή περιλαμβάνει την αναγνώριση των σκοπών της επιχείρησης και την ανάλυση της καταλληλότητας των αγορών της ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Στη συνέχεια καθορίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης ,προκειμένου να επιδιωχθεί ένα διαρκές πλεονέκτημα γι' αυτήν μέσω της επίτευξης των σκοπών που έχουν τεθεί. Έτσι προκύπτει μία νέα στρατηγική θέση.

Η μεγάλη σημασία της στρατηγικής έγκειται στη συχνή και ταχύτερη μεταβολή του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα. Παράλληλα στο πέρασμα του χρόνου έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στον κλάδο όπως μεγάλη αύξηση του ανταγωνισμού.

Συνοπτικά στρατηγική είναι με απλά λόγια ο τρόπος να πετύχω το σκοπό μου και απορρέει από το γενικότερο σκοπό/στόχο της επιχείρησης.³

Τέλος, σύμφωνα δε με το Henry Mintzberg το περιεχόμενο της έννοιας της στρατηγικής αποδίδεται καλύτερα υπό το πρίσμα των παρακάτω πέντε διαστάσεων :

1. Η στρατηγική ως σχέδιο
2. Η στρατηγική ως τέχνασμα
3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα
4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση
5. Η στρατηγική ως προοπτική ⁴

³ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

⁴ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

Ενώ επιγραμματικά οι βασικότεροι ρόλοι της στρατηγικής στον επιχειρησιακό κλάδο είναι οι παρακάτω:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁵

⁵ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

1.2 Τα στάδια της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελείται ουσιαστικά από τέσσερις φάσεις :

1. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός (ετήσιος προϋπολογισμός)
2. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (πρόβλεψη μέλλοντος)
3. Στρατηγικός σχεδιασμός (στρατηγική σκέψη)
4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ (δημιουργία του μέλλοντος)

Το πρώτο και το δεύτερο βήμα είναι η στατική ανάλυση, και στη συνέχεια στο τρίτο και τέταρτο βήμα ακολουθεί η δυναμική ανάλυση.⁶

Παράλληλα βάση των ποικίλων ορισμών στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση/Έλεγχος⁷

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λέξη στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά στάδια που είναι όμως εξ' ίσου σημαντικά. Υπάρχει το στάδιο του σχεδιασμού και το στάδιο της υλοποίησης ή εκτέλεσης του αρχικού σχεδίου. Με το σχεδιασμό ασχολούνται κατά κανόνα τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης ενώ την υλοποίηση αναλαμβάνουν τα χαμηλόβαθμα. Τέλος η στρατηγική που ακολουθήθηκε αξιολογείται/ελέγχεται βάση των αποτελεσμάτων που έφερε στην επιχείρηση (για παράδειγμα : αριθμός πωλήσεων , κέρδη κ.α.).

Η αντίληψη προς το μάνατζμεντ αλλάζει στην πορεία του χρόνου και ειδικά μετά την έκδοση του βιβλίου «Competitive Strategy» του οικονομολόγου M.Porter το 1980. Όπου παρουσιάζεται η σημασία των χαρακτηριστικών της αγοράς (ανταγωνισμός κλπ.) και η θέση της επιχείρησης σε αυτή, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.⁸

⁶ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

⁷ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

⁸ «Εγχειρίδιο Στρατηγικής». Tim Hindle. Εκδ.Κέρκυρα, 2003.

1.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Διαμόρφωση στρατηγικής καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων στοιχείων της επιχείρησης. Πιο απλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαδικασία του να αποφασίζεις τι να πραγματοποιήσεις. Σε αυτή τη διαδικασία απαιτείται η επεξεργασία όλων των διαθέσιμων στοιχείων.

Πιο συγκεκριμένα η διαμόρφωση στρατηγικής εμπεριέχει το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών. Από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι η διαμόρφωση είναι άμεσα συνδεδεμένη και με την υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπρόσθετα εκτός από τις στρατηγικές που έχει διαμορφώσει η εταιρία μπορεί να προκύψουν και άλλες στην πορεία, οι λεγόμενες αναδυόμενες στρατηγικές.

Μία στρατηγική αποτελείται από ένα ενοποιημένο σύνολο επιλογών που μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω 5 συσχετιζόμενα στοιχεία :

1. **Αρένα :** πού θα δραστηριοποιηθούμε
Εδώ περιλαμβάνονται: προϊόντα, κανάλια διανομής, τμήματα της αγοράς, γεωγραφικές περιοχές, τεχνολογίες.
2. **Οχήματα :** πώς θα φτάσουμε εκεί
Εδώ περιλαμβάνονται μέσα για τη συμμετοχή της επιχείρησης στις στοχευμένες «αρένες».
3. **Διαφοροποιητές :** πώς θα κερδίσουμε μερίδιο αγοράς στον κλάδο
Εδώ περιλαμβάνονται διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης που θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στον κλάδο.
4. **Βηματισμός :** ποια θα είναι η ταχύτητα και η ακολουθία των κινήσεων
Εδώ αναφερόμαστε στο συγχρονισμό και τον αριθμό των στρατηγικών κινήσεων.⁹

⁹ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

5. Οικονομική λογική : πώς θα αποκομίσουμε τις επιδόσεις

Εδώ τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να συμφωνούν με την επιχείρηση στο οικονομικό κομμάτι.

Η διαμόρφωση στατιστικής είναι αποτέλεσμα μίας διαδικασίας προγραμματισμού που βασίζεται στην ανάλυση των εσωτερικών πόρων καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι είναι απαραίτητο να λάβουμε υπ' όψιν τα παρακάτω σημαντικά στοιχεία :

1. Αποστολή
2. Αντικειμενικοί σκοποί
3. Στρατηγικές
4. Πολιτικές της επιχείρησης¹⁰

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πιο αναλυτικά δείχνει σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον.

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν δηλαδή τι πρέπει να επιτευχθεί ,και μέχρι πότε. Είναι λοιπόν μετρήσιμοι και βρίσκονται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο. Είναι δε σημαντικό οι αντικειμενικοί σκοποί να είναι σαφής και κατανοητοί, αλλά και ρεαλιστικοί.

Επιπρόσθετα η εταιρική και η ανταγωνιστική στρατηγική είναι πολύ σημαντικές.

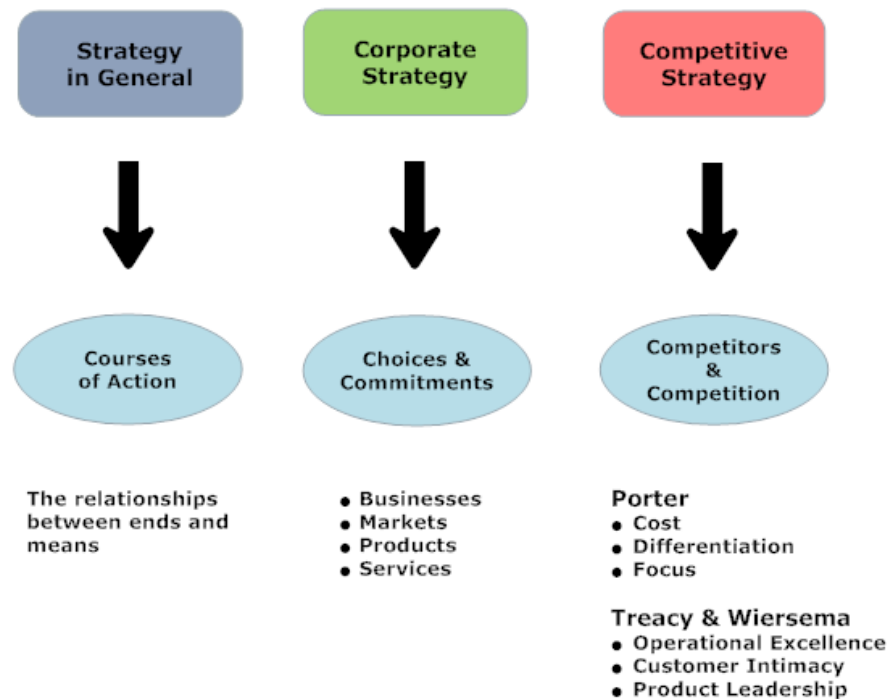
Τέλος όσο αφορά τις πολιτικές , αυτές αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές τόσο για τη διαμόρφωση όσο και την εφαρμογή της στρατηγικής ,καθώς επίσης παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων γενικότερα.¹¹

¹⁰ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

¹¹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

1.4 Επιχειρησιακές , Επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές

Τα τρία βασικά επίπεδα της στρατηγικής σε μία διευρυμένη επιχείρηση είναι : η επιχειρησιακή/εταιρική, η επιχειρηματική ή αλλιώς ανταγωνιστική και η λειτουργική στρατηγική. Όπως θα δούμε και παρακάτω η κάθε στρατηγική έχει τη δική της ξεχωριστή σημασία, και η καλή οργάνωση είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.



Πηγή : «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο Ν. , δηλαδή όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα εμπλακεί. Πιο συγκεκριμένα είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές. Ειδικά όταν μία επιχείρηση θέλει να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους είναι απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός . Έτσι μία διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής :

1. Επίπεδο επιχειρησιακής/ εταιρικής στρατηγικής
2. Επίπεδο επιχειρηματικής/ ανταγωνιστικής στρατηγικής
3. Επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής

Μπορούμε να πούμε ότι η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να απαντήσει σε δύο ερωτήματα :

1. Σε ποιες επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (Πώς πρέπει να επεκταθεί και σε ποιο κλάδο?)
2. Πώς τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (Διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής)

Επιπρόσθετα πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρική στρατηγική σχετίζεται άμεσα με διάφορους παράγοντες, όπως το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Καθώς επίσης διαμορφώνει και επηρεάζει τις πρωτοβουλίες/κινήσεις που θα κάνει ,αλλά και τις επιμέρους στρατηγικές που αυτή θα εφαρμόσει.¹²

¹² «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Το παραπάνω αποδίδεται και σχηματικά ως εξής :



Πηγή : «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Επιχειρηματική Στρατηγική

Από την άλλη πλευρά η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό όταν αυτός δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο. Ενώ μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα ξεχωριστά.

Ενώ λοιπόν η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε ποιους κλάδους πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός, η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση πώς θα πρέπει να ανταγωνιστεί αυτός ο οργανισμός στον κλάδο.

Άρα η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται και ασχολείται κυρίως με τον ανταγωνισμό, καθώς και επιδεικνύει πώς μπορεί να δημιουργήσει ή να κερδίσει η επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σχεδιάζοντας την επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας τρία σημαντικά θέματα: ποιος, τι και πώς. Έτσι οδηγούμαστε σε τρεις βασικές επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές :

1. Ηγεσία κόστους
2. Διαφοροποίηση
3. Εστίαση¹³

¹³ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Λειτουργική στρατηγική

Ο κυριότερος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων.

Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή, αλλά και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω αυτής κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για την επιτυχία μίας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία και των τριών επιπέδων στρατηγικής που αναφέρθηκαν παραπάνω. Κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπ' όψιν στη διαμόρφωση του επόμενου.

Τέλος μπορούμε να ξεχωρίσουμε μία στρατηγική σε σαφή ,δηλαδή αυτή που έχει δηλώσει η εταιρία ,ή σιωπηρή ,εκείνη που κρατάει κρυφή.¹⁴

¹⁴ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

1.5 Εκτίμηση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλο «SWOT» που διατύπωσε ο Porter. Μ. Σε αυτό αποτυπώνονται ξεκάθαρα και συνοπτικά τόσο οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που χαρακτηρίζουν την ίδια την επιχείρηση, όσο και οι ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.



Πηγή : «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Εξωτερικό περιβάλλον

Τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση την επηρεάζουν ως προς τις αποφάσεις και τις επιδόσεις της.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εξής δύο τύπους :

- Το μακρο –περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον
- Το μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον

Πρέπει να σημειώσουμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς.¹⁵

¹⁵ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Έτσι θα μπορέσουν να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της αλλά και η θέση της στην αγορά.

Ωστόσο η διεθνοποίηση των αγορών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνές περιβάλλον, κάτι που συνεπάγεται μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια ενός διεθνούς ανταγωνισμού πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η νομισματική ισοτιμία και το ύψος των επιτοκίων. Παράλληλα και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον πολλαπλασιάζονται.

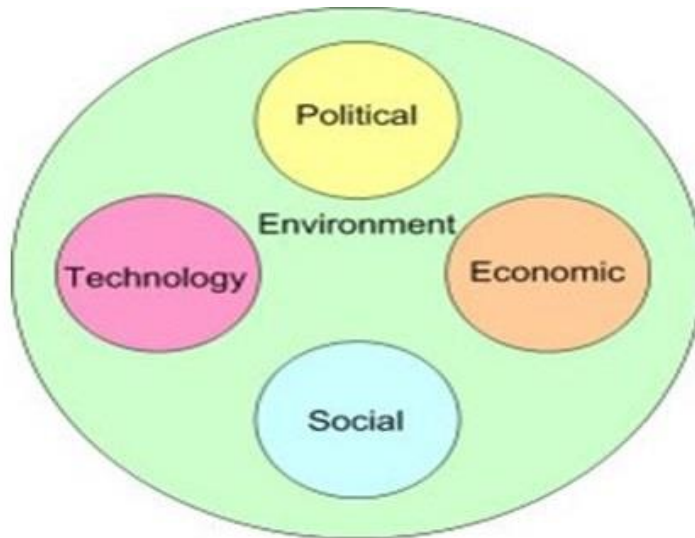
Ως προς το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης αυτό περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα μπορούμε να διακρίνουμε το μακρο-περιβάλλον σε :

- Πολιτικό περιβάλλον (political)
- Οικονομικό περιβάλλον (economic)
- Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον (societal)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (technologic)

Η παραπάνω ανάλυση συχνά ονομάζεται και είναι γνωστή εν συντομία ως «PEST». Όπως απεικονίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια και στο σχήμα που ακολουθεί.¹⁶

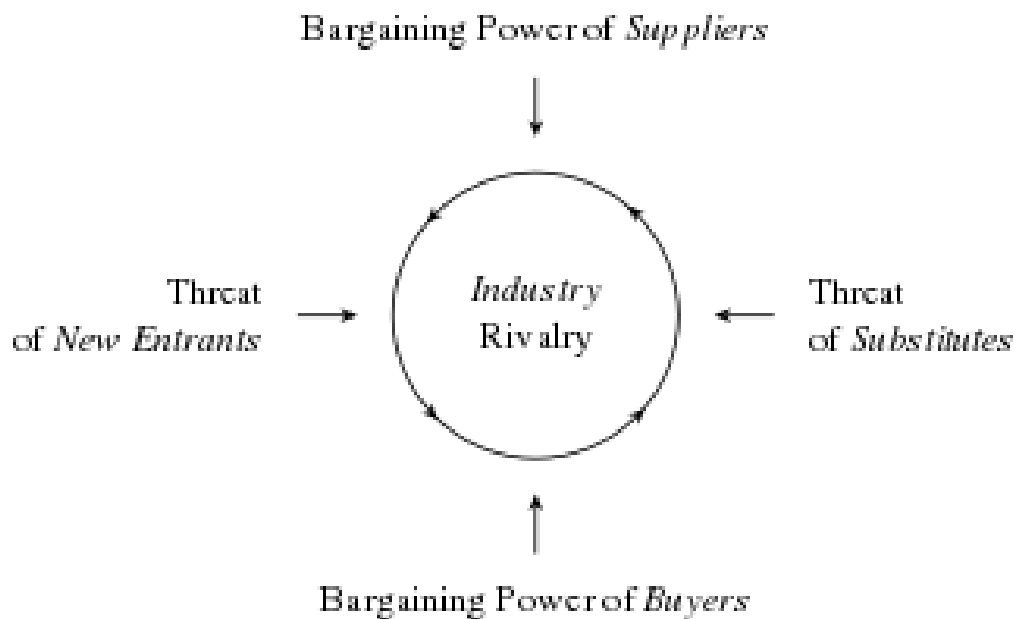
¹⁶ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.



Πηγή : «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Ωστόσο το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία ή ομάδες(stakeholders) που επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι πελάτες της επιχείρησης, η κυβέρνηση ,οι μέτοχοι κα.

Ένας τρόπος ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος είναι το μοντέλο του Porter Μ. που παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή : «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007 (σελ.42).

Οι στρατηγικές ομάδες από την άλλη πλευρά είναι ένας άλλος αποτελεσματικός τρόπος ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος. Κατά τον Porter Μ. στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων που ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας ίδιους ή παρόμοιους πόρους.¹⁷

Για παράδειγμα :



Πηγή : «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Στο παράδειγμα του σχήματος εξετάζεται η αυτοκινητοβιομηχανία των Ηνωμένων Πολιτειών. Πιο συγκεκριμένα επιλέγονται δύο κύριες μεταβλητές, εδώ : η τιμή/ ποιότητα και τα τμήματα αγοράς προς εξυπηρέτηση ,και με βάση αυτά τα κριτήρια προκύπτουν 3 κύριες ομάδες από κατασκευαστές/ εταιρίες αυτοκινήτων. Η κάθε ομάδα διαφέρει σημαντικά με την άλλη ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά, όμως παράλληλα οι εταιρίες που εμπεριέχει η κάθε μία μοιάζουν σημαντικά μεταξύ τους (ως προς τις μεταβλητές που τέθηκαν αρχικά).

¹⁷ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Εσωτερικό περιβάλλον

Στο εσωτερικό περιβάλλον μπορούμε να διακρίνουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Μελετώντας τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούμε να εκμεταλλευτούμε το σημείο υπεροχής και να δημιουργήσουμε ή να αναδείξουμε το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ,κερδίζοντας έτσι πιστούς πελάτες.

Παράλληλα με την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να καταγράψουμε σημαντικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση όπως τη δομή ,τους πόρους, καθώς και την κουλτούρα της.

Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές που μπορούμε να συναντήσουμε είναι : η απλή, η λειτουργική και η κατά τμήματα.

Κουλτούρα ονομάζεται το σύνολο των πιστεύω της επιχείρησης, των προσδοκιών ,αλλά και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης και την επηρεάζουν άμεσα. Η κουλτούρα για παράδειγμα παρέχει σταθερότητα στην επιχείρηση καθώς και το αίσθημα ταυτότητας στους εργαζόμενους σε αυτή.

Ενώ πόροι είναι τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση και χρησιμοποιεί για να πετύχει τους στόχους της. Αυτοί είναι σε γενικές γραμμές συνήθως χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί ,αλλά και ανθρώπινοι.¹⁸

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε και τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων που αναπτύχθηκε κυρίως την τελευταία δεκαετία. Σύμφωνα με αυτή κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και στον τρόπο που τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα αν οι πόροι και οι ικανότητες είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές ,τότε μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

¹⁸ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

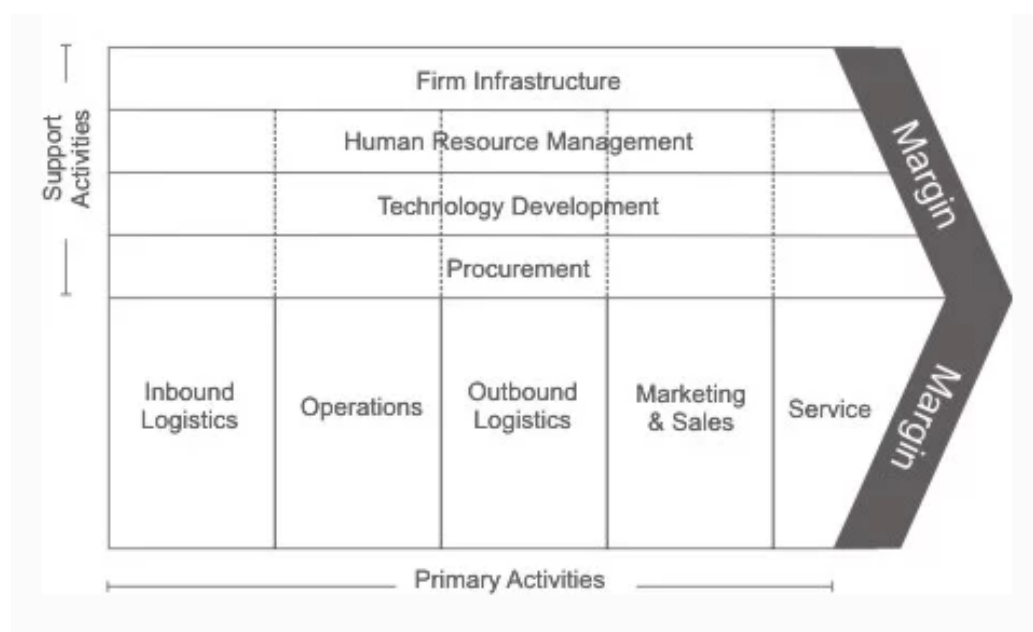
Πιο συγκεκριμένα οι πόροι μπορούν να καταταχθούν σε :

- Υλικοί πόροι
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα
- Άυλοι πόροι

Με τη σειρά τους οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες αν η επιχείρηση τους εκμεταλλευτεί και τους συνδιάσει κατάλληλα.

Οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες είναι κρίσιμοι για την επιχείρηση καθώς πρώτον παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική , και δευτερευόντως αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας.¹⁹

Μία διαφορετική θεώρηση της επιχείρησης ως προς το εσωτερικό περιβάλλον είναι η λεγόμενη αλυσίδα αξίας που αναπτύχθηκε από τον Porter Μ..



Πηγή: «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999(σελ.107).

¹⁹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, μελετάμε την επιχείρηση από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες το προϊόν ή την υπηρεσία της. Δηλαδή η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες τις ώστε να εξετάσει το κόστος και τις πηγές διαφοροποίησης της καθώς και να ρίξει φως στις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού.

Συνεπώς πρόκειται για μία μέθοδο εκτίμησης των δυνάμεων και των αδυναμιών σε συνδεδεμένες λειτουργίες. Κάθε μία από αυτές δημιουργεί αξία για τον πελάτη, η οποία είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και είναι αντιληπτή από αυτόν ως διαφοροποίηση του προϊόντος ,είτε ως χαμηλότερο κόστος είτε ως καλύτερη ποιότητα.

Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες, και δραστηριότητες υποστήριξης, και αναφέρονται συνολικά ως δραστηριότητες αξίας. Σύμφωνα με τον Porter μία επιχείρηση πρέπει να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί η επιχείρηση , ενώ το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεση του στους πελάτες. Κύριες δραστηριότητες (για παράδειγμα : διαχείριση εισροών ,λειτουργίες) θεωρούνται όσες συμβάλουν στη δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του ,στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Ενώ υποστηρικτικές δραστηριότητες (για παράδειγμα : προμήθειες, ανάπτυξη τεχνολογίας) είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.

Μπορούμε συνοπτικά να πούμε ότι η αλυσίδα αξίας αφορά μία συγκεκριμένη επιχείρηση και απεικονίζει την αξία του προϊόντος συνολικά.²⁰

²⁰ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

1.6 Ζητήματα στον 21^ο αιώνα

- Διαδίκτυο και Τεχνολογία

Ο παγκόσμιος ιστός αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη σύγχρονη επιχείρηση. Βελτιώνει και διευκολύνει σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων τόσο στην εσωτερική αγορά –δηλαδή ανάμεσα σε επιχειρήσεις- όσο και σε αυτή που απευθύνεται στους καταναλωτές.

- Ανταγωνισμός

Στη σύγχρονη εποχή μεγαλώνει συνεχώς η δυσκολία στο να εντοπίζεται ο ανταγωνισμός προς την εκάστοτε εταιρία, κυρίως λόγω των μειωμένων εμποδίων εισαγωγής στην αγορά.

- Πελάτης

Στη σύγχρονη εποχή η προσοχή των εταιριών έχει στραφεί από το προϊόν αυτό καθ' αυτό ,στον πελάτη και τις ανάγκες ή επιθυμίες του. Εξ' ίσου σημαντική είναι έτσι και η προστασία του καταναλωτή γενικότερα.

- Γνώση/ Ικανότητες και στελέχη

Οι οργανισμοί βασίζονται στο εργατικό δυναμικό και έτσι υπάρχει μία αναζήτηση για στελέχη με ιδιαίτερα ταλέντα και ικανότητες.

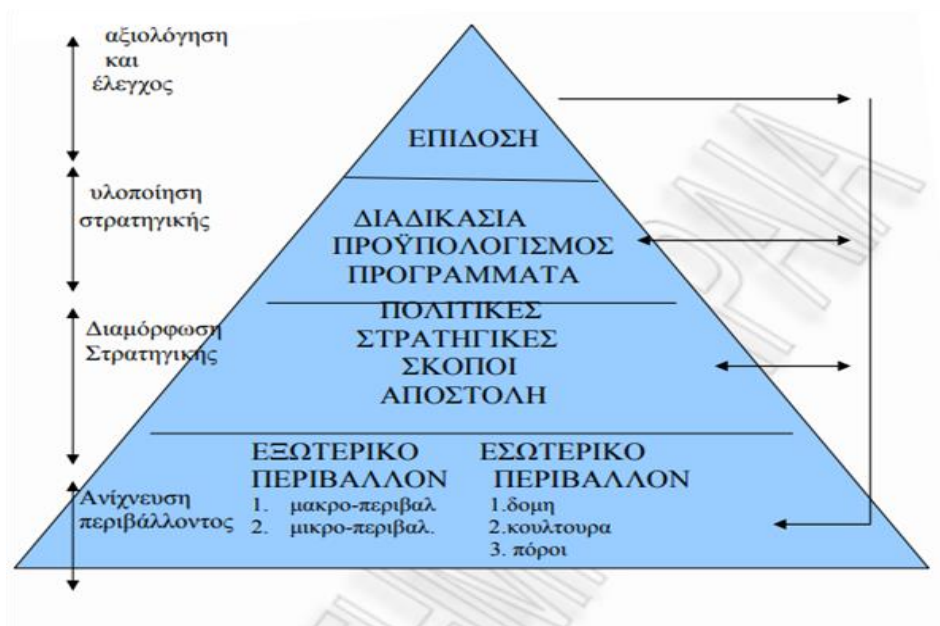
Πλέον η γνώση και η εμπειρία παίζει σημαντικό ρόλο στις εταιρίες ειδικά αν αναφερόμαστε σε τεχνογνωσία που είναι αποκλειστικό κτήμα της εταιρίας.

- Παγκοσμιοποίηση/ Στρατηγική διεθνοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση παρά τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει στη σύγχρονη κοινωνία επηρεάζει και τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα κυριαρχεί η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας πουλώντας παράλληλα το ίδιο (ή μερικώς διαφοροποιημένο) προϊόν σε όλες τις αγορές του κόσμου. ²¹

²¹ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

1.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και στρατηγικό μάνατζμεντ



Πηγή: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Το παραπάνω σχήμα μας δίνει συνοπτικά μία ιδέα για το τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ, για την ακρίβεια είναι ένα υπόδειγμα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ λοιπόν, θέτει τα θεμέλια για την επιβίωση και επικράτηση, καθώς και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης σε βάθος χρόνου. Επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ θεωρείται η διαχείριση των αλλαγών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ σχετίζεται με τη συστηματοποίηση των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Με την προσπάθεια των εταιριών να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα και τις αλλαγές που επικρατούν στην αγορά καταλήγουν σε νέες θεωρήσεις των κύριων παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας και κατά συνέπεια και σε ένα νέο επίπεδο αποτελεσματικού σχεδιασμού, το στρατηγικό σχεδιασμό.²²

²² «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στη θεώρηση ότι το παρελθόν δεν είναι πλέον ικανό να μας υποδείξει το μέλλον. Πρωταρχικό ρόλο παίζει πλέον το εξωτερικό περιβάλλον, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ η προσοχή των διευθυντικών στελεχών είναι στραμμένη στο μάρκετινγκ. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μία ορθολογική διαδικασία, δηλαδή διαμορφώνονται σκοποί, καθώς και εναλλακτικές στρατηγικές υιοθετούνται και αριστοποιούνται.

Με το πέρασμα του χρόνου ο στρατηγικός σχεδιασμός δυσκολεύει όλο και περισσότερο λόγω παραγόντων όπως η αυξημένη πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα παραπάνω, αλλά και άλλες σημαντικές και ανεξέλεγκτες μεταβλητές αναγκάζουν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να ασχοληθεί περισσότερο με το σχεδιασμό, δηλαδή το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ και συνεπώς και των στρατηγικών αποφάσεων είναι κατ' ουσία η ανάλυση και διαίσθηση. Ενώ στρατηγικό μάνατζμεντ συναντάμε τέλος σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.²³

²³ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

1.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει την υψηλότερη αποδοτικότητα. Οι εκάστοτε επιχειρήσεις πρέπει φυσικά να δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και να μπορούν να εξυπηρετούν την ίδια μερίδα αγοραστών.

Η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στο ότι αποτελεί βασικό γνώρισμα για την επιτυχία ή αποτυχία μίας επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Porter M. υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση.

Ηγεσία κόστους σημαίνει η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μίας μεγάλης αγοράς-στόχου. Η προσοχή δίνεται στη χαμηλότερη τιμή του προσφερόμενου προϊόντος σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά.

Διαφοροποίηση ,από την άλλη πλευρά, είναι η προσφορά ενός προϊόντος που για τα ξεχωριστά του χαρακτηριστικά ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για να το αποκτήσει. Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η διαφοροποίηση αυτή είναι αντιληπτή από τον πελάτη και βασίζεται σε υλικά ή και άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Και οι δύο τρόποι οδηγούν στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος παραγωγής, ενώ στη δεύτερη γιατί αυξάνεται αντίστοιχα η τιμή πώλησης.²⁴

²⁴ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

Έχοντας υπ' όψιν τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση έχει κατά βάση τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει. Δηλαδή:

1. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. Τη στρατηγική διαφοροποίησης
3. Τη στρατηγική εστίασης

Η βασική διαφορά της στρατηγικής της εστίασης που τη διαχωρίζει από τις υπόλοιπες στρατηγικές είναι ότι στοχεύει στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, δηλαδή απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών.

Τέλος για να επιλέξει η επιχείρηση την κατάλληλη στρατηγική πρέπει να μελετήσει του παρακάτω παράγοντες :

- Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται
- Ποιες ανάγκες των καταναλωτών αποσκοπεί να ικανοποιήσει
- Ποιες ικανότητες και πόρους κατέχει η επιχείρηση²⁵

²⁵ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

1.9 Θεωρία Cluster

Κάστες είναι οι ομάδες συσχετιζόμενων επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο γεωγραφικό μέρος και δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Περιλαμβάνουν δε μία αλυσίδα και άλλων σχετικών βιομηχανιών σημαντικών για τον ανταγωνισμό ,για παράδειγμα προμηθευτές, πάροχους υπηρεσιών, μηχανήματα κ.α. Οι κάστες συχνά μπορεί να επεκτείνονται και σε ό,τι αφορά τους πελάτες, σε κατασκευαστές προϊόντων και άλλες εταιρίες που σχετίζονται με αυτές, τεχνολογίες κ.α. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνουν και κυβερνητικές και άλλες οργανώσεις/εταιρίες, όπως για παράδειγμα πανεπιστήμια.

Οι κάστες είναι κρίσιμες για τον ανταγωνισμό καθώς αυτός σχετίζεται με την παραγωγικότητα των εταιριών. Το περιβάλλον την επιχείρησης ,για παράδειγμα οι νόμοι και οι προσφερόμενες υποδομές, παίζει καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία και την πρόοδο της. Στις σύγχρονες ανεπτυγμένες κοινωνίες όμως το βασικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα έχουν οι κάστες.

Πιο συγκεκριμένα οι κάστες επηρεάζουν τον ανταγωνισμό με τους εξής 3 τρόπους :

1. Αυξάνουν την παραγωγικότητα των εταιριών που βασίζεται στην τοποθεσία
 - Καλύτερη πρόσβαση για εργαζόμενους και προμηθευτές
 - Πρόσβαση σε εξειδικευμένες πληροφορίες
 - Πρόσβαση σε ινστιτούτα και δημόσια αγαθά
 - Εύκολη καταμέτρηση
 - Περισσότερα κίνητρα
2. Κατευθύνουν τις καινοτομίες (γεγονός που επηρεάζει μελλοντικά και την ανάπτυξη της παραγωγικότητας)
3. Ενθαρρύνουν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων (γεγονός που επηρεάζει το μέγεθος της κάστας/συστάδας) ²⁶

²⁶ "Clusters and the new economics of competition". Porter E. Michael. Harvard business review 1998.

Η δημιουργία μίας συστάδας μπορεί να βασίζεται ή να έχει τις ρίζες της σε :

- ιστορικές συγκυρίες
- ανάγκες της τοπικής κοινωνίας
- προϋπάρχον δίκτυο προμηθευτών
- πρωτοποριακές εταιρίες
- κάποιο ευκαιριακό συμβάν²⁷

²⁷ "Clusters and the new economics of competition". Porter E. Michael. Harvard business review 1998.

Ανακεφαλαίωση- Συμπεράσματα

Συνοπτικά, η στρατηγική μπορεί να οριστεί ποικιλοτρόπως, και είναι ουσιαστικά ο τρόπος ή το σχέδιο που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για να πετύχει το σκοπό της. Είναι λοιπόν αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις. Χωρίζεται δε σε στάδια, και πιο συγκεκριμένα στη : διαμόρφωση, υλοποίηση και στον έλεγχο.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μία σύνθετη διαδικασία στην οποία λαμβάνονται υπ' όψιν παράγοντες όπως η αποστολή, οι σκοποί και οι πολιτικές της επιχείρησης.

Υπάρχουν 3 βασικά είδη στρατηγικής : η επιχειρησιακή/λειτουργική, η επιχειρηματική/ανταγωνιστική και η λειτουργική. Πιο συγκεκριμένα η λειτουργική σχετίζεται με τους πόρους της επιχείρησης ,ενώ η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι από τις πιο συνηθισμένες επιχειρηματικές στρατηγικές.

Επιπρόσθετα η εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι κρίσιμη. Μπορούμε σε αυτή να χρησιμοποιήσουμε SWOT Analysis ,ή αλλιώς την αλυσίδα αξίας που απεικονίζει το εσωτερικό περιβάλλον. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η PEST Analysis δείχνει το μακρο-περιβάλλον, ενώ για τη διερεύνηση του μικρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το μοντέλο του ανταγωνισμού του M. Porter , ή οι στρατηγικές ομάδες.

Τέλος εξ' ίσου σημαντικό με τη στρατηγική είναι και το στρατηγικό μάνατζμεντ για την επιχείρηση, ειδικά τη σημερινή εποχή που είναι πιο περίπλοκη και ευμετάβλητη.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Ελληνική :

«Εγχειρίδιο Στρατηγικής» .Tim Hindle. Εκδ.Κέρκυρα, 2003.

«Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ.
Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

«Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης
Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Ξένη :

“Clusters and the new economics of competition”. Porter E. Michael. Harvard
business review 1998.

Διαδικτυακές Πηγές :

Google

Κεφάλαιο 2

Οι στρατηγικές

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας περιγράφονται αναλυτικά οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σήμερα ώστε να εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία τους.

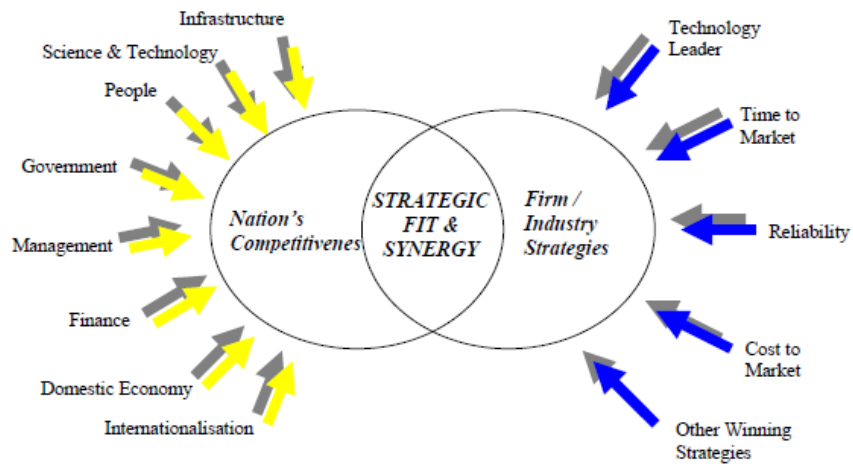
Πιο συγκεκριμένα, στο 2.1 παρουσιάζονται οι επιτυχημένες στρατηγικές στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπως αυτές αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Επιπρόσθετα μπορεί κανείς να δει και κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές των επιχειρήσεων στο 2.2 που ακολουθεί. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται ακόμα λόγος και για τη στρατηγική «Blue Ocean» (2.3). Στο υποκεφάλαιο 2.4 αναλύεται η στρατηγική χαρτοφυλακίου ,σε συνδυασμό με τον πίνακα ρυθμού ανάπτυξης//μεριδίου. Τέλος, επισημαίνεται η σημασία της ποιότητας στις υπηρεσίες (2.5).

Γίνεται δε προσπάθεια η περιγραφή των στρατηγικών που καταγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο να είναι απλή και συνοπτική ,ώστε να καταλάβει ο αναγνώστης όσο το δυνατόν καλύτερα τι είναι οι στρατηγικές και πώς ακριβώς λειτουργούν, και να σχηματίσει μία ολοκληρωμένη εικόνα για το θέμα.

Τέλος, στο παρακάτω σχήμα ,που απεικονίζει το strategic fit model, βλέπουμε και μία άλλη ενδιαφέρουσα οπτική γωνία. Όπου η γενικότερη κατάσταση ενός κράτους, δηλαδή το περιβάλλον, συναντάει και συμφωνεί με τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί ο επιχειρηματικός κλάδος που βρίσκεται σε αυτό.

Strategic fit model



Source: Kuah, 1998, p.61, with slight modifications

2.1 Επιτυχημένες στρατηγικές

Η στρατηγική όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο δεν είναι παρά ένα σχέδιο που περιγράφει πώς θα πετύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς σε μία επιχείρηση.

Συνεπώς υπάρχουν τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές κατά Porter :

Ηγεσία Κόστους

Στην ηγεσία κόστους στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποδοτικότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, διατηρώντας τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο.

Παράλληλα οι πελάτες πρέπει να αντιλαμβάνονται το προϊόν ή τη παρεχόμενη υπηρεσία, ως συγκρίσιμα σε ποιότητα με τα αντίστοιχα που προσφέρουν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές.

Η ηγεσία κόστους απαιτεί :

- Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- Μειωμένο κόστος λόγω εμπειρίας
- Αυστηρό έλεγχο κόστους
- Κατοχή μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Πρόσβαση σε οικονομικές και ποιοτικές πρώτες ύλες
- Καλή σχεδίαση προϊόντος
- Μειωμένο κόστος σε : έρευνα & ανάπτυξη , πωλήσεις, διαφήμιση κ.α

Λόγο του χαμηλού περιθωρίου κέρδους θα πρέπει ο ηγέτης να πουλάει μεγάλες ποσότητες ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πράγμα που δυσκολεύει να εισέλθουν στον κλάδο νέοι κατασκευαστές.

Παρ' όλα αυτά ο ηγέτης έχει παράλληλα και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από τους ανταγωνιστές. Σε αυτή τη περίπτωση έχει τη δύναμη να εξαναγκάσει τους προμηθευτές να διατηρούν χαμηλές τιμές , διαφορετικά οι ανταγωνιστές αδυνατούν να προμηθευτούν τα προϊόντα και έτσι δημιουργούνται συνθήκες μονοψωνίου.²⁸

²⁸ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Οι αγοραστές στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχουν πολύ μεγάλη δύναμη. Όσον αφορά δε τα υποκατάστατα προϊόντα, λόγω της μεγαλύτερης ευελιξίας που έχει ο χαμηλόκοστος παραγωγός συγκριτικά με τους ανταγωνιστές στην τιμολόγηση του προϊόντος, μπορεί εύκολα και να επικρατήσει έναντι και των υποκατάστατων προϊόντων.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι για να έχει η στρατηγική ηγεσίας κόστους τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει οι αγοραστές να είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν, και όταν μία επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

Τέλος ο ηγέτης κόστους έχει και τη δύναμη να θέτει κατώτερη τιμή αγοράς στα ομοειδή αγαθά.²⁹

²⁹ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης βασίζεται στην προσφορά μοναδικών προϊόντων στα οποία ευρέως δίδεται αξία από τους αγοραστές.

Έτσι σε αυτή την περίπτωση προσπαθεί να τονίσει τη διαφορετικότητα της επιχείρησης σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Αυτή βασίζεται στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, το σχεδιασμό και την εικόνα του προϊόντος.

Τέλος οι αγοραστές καλούνται να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για την απόκτηση του προϊόντος.

Τα προϊόντα που προσφέρει μία τέτοια επιχείρηση είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν, και κοστίζουν ακριβά.

Σε αυτή την περίπτωση το κόστος δεν έχει μεγάλη σημασία, όσο για παράδειγμα στη στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Οι νεοεισερχόμενοι σε μία τέτοια αγορά θα πρέπει να κάνουν μεγάλες χρηματικές επενδύσεις, καθώς και προσπάθεια για να χτίσουν ένα όνομα στην αγορά.

Ωστόσο η στρατηγική διαφοροποίησης προσφέρει μεγάλο περιθώριο κέρδους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, καθώς το προϊόν/η υπηρεσία μοιάζει ή φαίνεται διαφοροποιημένο και έτσι δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης για τον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνήθως πιστούς πελάτες που εμπιστεύονται τα προϊόντα τους.

Λόγω της σχέσης του ονόματος του προϊόντος και της ευαισθησίας της τιμής η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Μάλιστα όσο λιγότερο μοιάζουν με τους ανταγωνιστές τόσο περισσότερο προστατεύονται από τον ανταγωνισμό, και τόσο μεγαλύτερη απήχηση έχουν στην αγορά.³⁰

³⁰ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης, ή ακόμα και στα δύο, σε μία όμως συγκεκριμένη και περιορισμένη μερίδα καταναλωτών.

Έτσι λοιπόν εξυπηρετείται ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Συνεπώς η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης. Συνεπώς η στρατηγική αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της αγοράς.

Τέλος η τμηματοποίηση στη στρατηγική της εστίασης μπορεί να βασίζεται στα παρακάτω :

- Στον πελάτη
(εισόδημα, εκπαίδευση, ηλικία)
- Στο προϊόν
- Στη γεωγραφική περιοχή³¹

³¹ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

2.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Αν θεωρήσουμε ότι οι στρατηγικές μίας επιχείρησης επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ή βελτίωση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, αλλά και στο γενικότερο σχεδιασμό για το μέλλον της επιχείρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές στρατηγικές :

- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές περισυλλογής
- Στρατηγικές σταθερότητας

Παράλληλα οι στρατηγικές ανάπτυξης που αφορούν στην επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέα προϊόντα ή αγορές περιλαμβάνουν τις ακόλουθες στρατηγικές :

- Στρατηγικές διεξόδου
- Στρατηγικές ολοκλήρωσης
- Στρατηγικές διαφοροποίησης

Οι στρατηγικές ολοκλήρωσης διακρίνονται σε κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση. Πιο συγκεκριμένα οι στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης περιλαμβάνουν την προς τα εμπρός και προς τα πίσω ολοκλήρωση και αποσκοπούν στην είσοδο της επιχείρησης σε δραστηριότητες των προμηθευτών ή των καναλιών διανομής της

Από την άλλη πλευρά η οριζόντια ολοκλήρωση αποσκοπεί στην αύξηση του ελέγχου ή την απόκτηση της κυριότητας των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

Τέλος όσον αφορά τις στρατηγικές διαφοροποίησης μπορεί να γίνει λόγος για :

- Ομόκεντρη διαφοροποίηση
- Οριζόντια διαφοροποίηση
- Μη συγγενική διαφοροποίηση³²

³² «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε., Μιχαλόπουλος Μ., Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

Επίσης μερικές άλλες σημαντικές εναλλακτικές στρατηγικές είναι η ρευστοποίηση ,οι αμυντικές στρατηγικές κ.α.

Τις παραπάνω στρατηγικές μπορούμε να τις υλοποιήσουμε με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα :

- Με εξαγορές και συγχωνεύσεις
Όπου εξαγορά αναφέρεται στην περίπτωση που μία επιχείρηση αποκτά την κυριότητα μίας άλλης αγοράζοντας την.
Όπου συγχώνευση είναι η ένωση δύο εταιριών σε μία ενιαία.
- Με κοινοπραξίες και στρατηγικές συμμαχίες
Όπου κοινοπραξία/στρατηγική συμμαχία εννοούμε την ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σε μία προσωρινής μορφής συνεργασία για την εκμετάλλευση μίας συγκεκριμένης ευκαιρίας.

Η **ολοκλήρωση προς τα πίσω** αφορά λοιπόν τη στρατηγική της επιχείρησης που αποσκοπεί στον αυξημένο έλεγχο ή την κυριότητα των προμηθευτών της. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω εξαγοράς ,συνεργασίας ή ακόμα και με είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο προμήθειας παραγωγής των προϊόντων. Προτιμάται δε συχνά όταν υπάρχουν προβλήματα με τους προμηθευτές. Υπάρχουν ωστόσο προϋποθέσεις όπως ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και άλλα.

Ωστόσο η **ολοκλήρωση προς τα εμπρός** αναφέρεται στη στρατηγική εισόδου της επιχείρησης στον τομέα διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών της, με στόχο τον καλύτερο έλεγχο και τη διασφάλιση της διάθεσης τους στους καταναλωτές. Σήμερα η συγκεκριμένη στρατηγική γίνεται όλο και πιο δημοφιλής. Μάλιστα οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ένα συχνό και δημοφιλές παράδειγμα εφαρμογής και σε παγκόσμιες αγορές. Και αυτή η μέθοδος όμως βασίζεται σε προϋποθέσεις, όπως τη δυνατότητα υποστήριξης των νέων δραστηριοτήτων διανομής με τους υπάρχοντες πόρους.³³

³³ «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η στρατηγική της επιχείρησης που αποσκοπεί στην αύξηση ελέγχου ή την απόκτηση κυριότητας των ανταγωνιστών της και αποτελεί έναν από τους κυριότερους τρόπους ανάπτυξης. Είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στρατηγική σε αγορές προϊόντων/υπηρεσιών τεχνολογίας ,και χρησιμοποιεί κυρίως συγχωνεύσεις και εξαγορές που προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως την εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Τέλος σημειώνει καλύτερα αποτελέσματα εφόσον παράγονται ομοειδή προϊόντα/υπηρεσίες.

Υπάρχουν και στρατηγικές **διείσδυσης σε αγορές** που εστιάζουν στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την απόκτηση μεριδίου στις υπάρχουσες αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνήθως δε, βασίζονται στο marketing.

Από την άλλη, η **ανάπτυξη αγοράς** αφορά την αναζήτηση νέων αγορών για τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο κύριος λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις σε αυτό είναι η διεθνοποίηση της αγοράς και κατ' επέκταση ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός. Για να επιτευχθεί η πολυπόθητη ανάπτυξη μπορεί η εταιρία να επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή και σε νέα τμήματα των υφιστάμενων αγορών.

Επιπρόσθετα, οι **στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος** έχουν ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων στις υπάρχουσες αγορές. Έτσι βελτιώνουν και τροποποιούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες ,αλλά δημιουργούν και καινούρια.

Η **διαφοροποίηση** επικεντρώνεται σε επιχειρηματικές στρατηγικές που έχουν ως αποτέλεσμα την επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές και προϊόντα. Η διαφοροποίηση αφορά δραστηριότητες σαφώς διαφοροποιημένες από τις τρέχουσες.³⁴

³⁴ «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

Πιο συγκεκριμένα στην **ομόκεντρη διαφοροποίηση** η εταιρία επεκτείνεται σε νέες διαφοροποιούμενες, αλλά συσχετιζόμενες με τις υπάρχουσες, δραστηριότητες. Πρέπει να σημειώσουμε ότι τα νέα προϊόντα/υπηρεσίες πρέπει να σχετίζονται με την επιχείρηση ως προς τις ικανότητες, τους πόρους κλπ. έτσι ώστε να είναι μικρότερες οι απαιτήσεις. Η ομόκεντρη διαφοροποίηση ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες στρατηγικές καθώς αφορά την επέκταση στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι την ανάπτυξη διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων.

Όταν κάνουμε λόγο για επέκταση σε νέες δραστηριότητες που δε σχετίζονται με τις υπάρχουσες αλλά όμως απευθύνονται στους ίδιους πελάτες, τότε μιλάμε για **οριζόντια διαφοροποίηση**. Υπάρχει και **μη συγγενική διαφοροποίηση** όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες αγορές μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων που δε σχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες. Η στρατηγική αυτή εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο λόγω του διαφορετικού προσανατολισμού που απαιτεί.

Η **στρατηγική σταθεροποίησης ή περισυλλογής** εστιάζεται ουσιαστικά σε προσπάθειες ανασύνταξης της επιχείρησης, συνήθως μέσω της μείωσης του κόστους με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια και των κερδών που σε μία τέτοια περίπτωση σημειώνουν μείωση. Βασικός στόχος της παραπάνω στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης. Παράλληλα η υλοποίηση μίας τέτοιας στρατηγικής απαιτεί περιορισμό των πόρων ίσως και περικοπές (για παράδειγμα προσωπικού, πόρων) ώστε να γίνει η επιχείρηση όσο αποδοτικότερη γίνεται.

Άλλες γνωστές στρατηγικές είναι: η **αποεπένδυση και η ρευστοποίηση**. Με την αποεπένδυση εννοούμε την πώληση μιας λειτουργικής μονάδας ή ενός τμήματος της επιχείρησης. Συχνά έχει στόχο την εύρεση κεφαλαίων. Η αποεπένδυση μπορεί να είναι μέρος της στρατηγικής της σταθεροποίησης. Από την άλλη , ρευστοποίηση είναι η συνολική πώληση ή τμηματική διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και η παύση της λειτουργίας της, στρατηγική που αποτελεί τελευταία επιλογή ώστε να καλυφθούν αναγκαστικά οι υποχρεώσεις που υπάρχουν.³⁵

³⁵ «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

Όσο αφορά τα μέσα υλοποίησης της στρατηγικής μπορεί να επιτευχθούν με :

- **Εξαγορές και συγχωνεύσεις** (εσωτερική ανάπτυξη)
- **Κοινοπραξίες και στρατηγικές συμμαχίες** (εξωτερική ανάπτυξη)

Πιο συγκεκριμένα η εξαγορά αναφέρεται στην περίπτωση που μία επιχείρηση αγοράζει μία άλλη ,συνήθως μικρότερου μεγέθους, ενώ συγχώνευση στην ένωση δύο παρόμοιων εταιριών σε μία.

Οι εξαγορές, καθώς επίσης και οι συγχωνεύσεις είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες τα τελευταία χρόνια. Παρ' όλα αυτά δεν είναι πάντα επιτυχημένες στρατηγικές. Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι το 50% φέρνει αρνητικά αποτελέσματα. Έτσι πρέπει η επιχείρηση να μελετήσει εκτενέστερα τον κίνδυνο αρχικά, και μετά να αποφασίσει αν θα προχωρήσει σε μία τέτοια κίνηση.

Ενώ οι κοινοπραξίες είναι μία συμμαχία εταιριών με προσωρινό χαρακτήρα εν όψει κάποιας ευκαιρίας. Οι στρατηγικές αυτές είναι επίσης πολύ δημοφιλείς στη σύγχρονη εποχή καθώς εμπεριέχουν μικρότερο κίνδυνο από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις και έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας.³⁶

³⁶ «Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

2.3 Στρατηγική “Blue Ocean”

Μία ακόμα επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή του μπλε ωκεανού (“Blue Ocean Strategy”). Αρχικά, πρέπει να ορίσουμε επακριβώς τι είναι κόκκινος, και τι μπλε ωκεανός. Ο κόκκινος ωκεανός περιλαμβάνει το σύνολο των βιομηχανιών και των αγορών που προσφέρονται για δραστηριοποίηση στις επιχειρήσεις και στις οποίες μέχρι τώρα ανταγωνίζονται. Στις αγορές αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σύμφωνα και με τους κανόνες που ισχύουν σε αυτή.

Από την άλλη πλευρά, μπλε ωκεανός θεωρείται ο κλάδος ή η αγορά που μέχρι τώρα είναι άγνωστη, και έτσι πρέπει να δημιουργηθεί για αυτή από την αρχή, ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αυτή σκοπεύει να προσφέρει. Παρ’ όλα αυτά, είναι σύνηθες φαινόμενο να δημιουργείται «μπλε ωκεανός» και από την επέκταση κάποιας υπάρχουσας αγοράς, δημιουργώντας σε αυτές νέες συνθήκες και κανόνες ανταγωνισμού. Κατ’ αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις υπερβαίνουν τον ανταγωνισμό και δημιουργούν νέες ευκαιρίες απασχόλησης που έως τώρα παραμένουν ανεκμετάλλευτες.³⁷

Υπάρχουν δε πολλοί παράγοντες που μπορεί να ωθήσουν μία επιχείρηση στην εφαρμογή στρατηγικής «μπλε ωκεανού», όπως για παράδειγμα η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας που τους δίνει τη δυνατότητα να παράγουν μία πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους γενικότερα. Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές και εκτός συνόρων που μέχρι τότε δεν είχαν τη δυνατότητα πρόσβασης.

Το βασικό στοιχείο της “Blue Ocean Strategy” είναι ότι δεν προσπαθεί να παρακάμψει τον ανταγωνισμό στην υπάρχουσα αγορά, αλλά ουσιαστικά να καινοτομήσει και να διαφοροποιηθεί από το αντικείμενο ή το χώρο στον οποίο οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Έτσι, η καινοτομία αυτή σε συνδυασμό και με τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της αγοράς και να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα αγαθά/υπηρεσίες της επιχείρησης από τα αντίστοιχα των άλλων επιχειρήσεων.

³⁷ “Voice of the customer”: Kai Yang. McGraw-Hill Professional, 2007.

Ο συνδυασμός της χρησιμότητας, με την κατάλληλη τιμή αλλά και το χαμηλό κόστος των αγαθών είναι απαραίτητος.

Τέλος, η επιτυχία και διατήρηση της συγκεκριμένης στρατηγικής σε βάθος χρόνου επιτυγχάνεται με τη δημιουργία αξίας σε όλο το σύστημα που αφορά τη νέα στρατηγική, και το οποίο περιλαμβάνει και την επιχείρηση και τους πελάτες, στο νέο πεδίο αγοράς που η εταιρία δημιουργεί και μακριά από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.³⁸

³⁸ "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant". W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Press, 2005.

2.4 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου - Πίνακας ρυθμού ανάπτυξης /μεριδίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου δείχνει πώς τα στελέχη της επιχείρησης διαχειρίζονται τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο της. Στη συγκεκριμένη στρατηγική τα στελέχη επιθυμούν οι γραμμές προϊόντων που έχουν δημιουργήσει ,καθώς και οι επιχειρηματικές μονάδες, να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση, και έτσι να αποφέρουν τις ανάλογες ανταμοιβές για τα χρήματα και την προσπάθεια που επένδυσε η επιχείρηση.³⁹

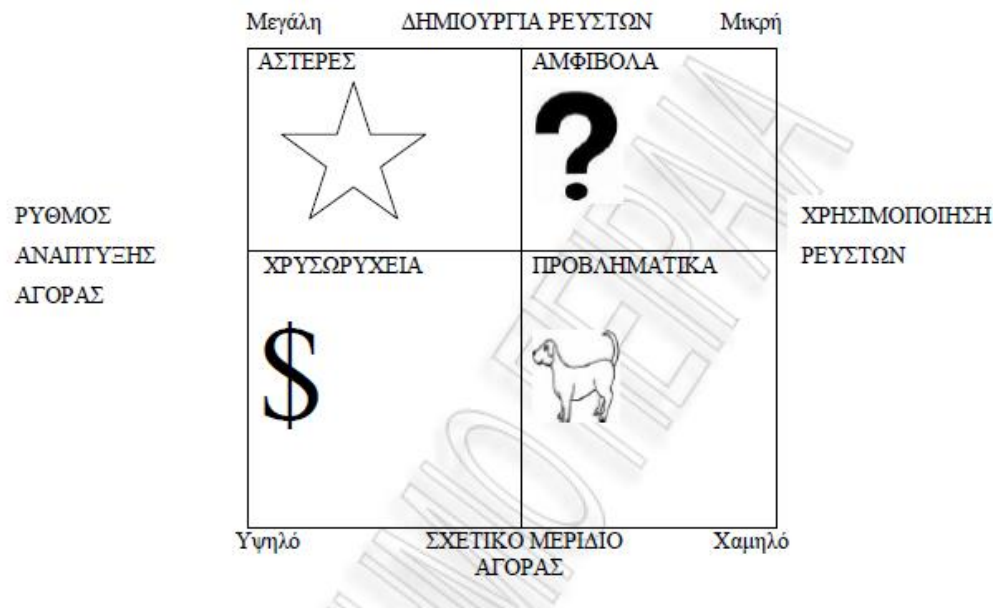
Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος , που αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου προϊόντος, ώστε να διατηρήσει η επιχείρηση τις δραστηριότητες που εξυπηρετούν το σκοπό και την αποστολή της. Παράλληλα, μπορούν τα στελέχη να προτείνουν στρατηγικές με βάση την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της.⁴⁰

Με τη δημιουργία του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης- μεριδίου αγοράς απεικονίζει τη κερδοφορία μία επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης, δηλαδή το βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου και το σχετικό μερίδιο αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, μιλάμε για σχετικό μερίδιο αγοράς ,καθώς αυτό καθορίζεται σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή της και τις πωλήσεις που σημειώνουν οι επιχειρήσεις αυτές.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς, ο οποίος κατατάσσει τα προϊόντα της επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που ανήκουν ,το μερίδιο που κατέχουν, αλλά και βάση της δημιουργίας και χρησιμοποίησης ρευστών.

³⁹ "Concepts in Strategic Management and Business Policy" . Thomas L. Wheelen , J. David Hunger 11th edition, Pearson Practice Hall, 2008.

⁴⁰ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.



Πηγή : "Concepts in Strategic Management and Business Policy" . Thomas L. Wheelen , J. David Hunger .11th edition, Pearson Practice Hall, 2008.

Αμφίβολα :

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των αμφίβολων έχουν χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά ανήκουν σε ελκυστικό κλάδο με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Το μικρό μερίδιο αγοράς οδηγεί στη δημιουργία μικρής ποσότητας ρευστού που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών του κλάδου ή για τη μετατροπή της σε ηγέτη του κλάδου.

Αστέρια :

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες αυτής της κατηγορίας βρίσκονται σε μία αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και είναι πολύ ανταγωνιστικές, μιας και το μερίδιο αγοράς που τους ανήκει είναι μεγάλο. Συνήθως αυτές οι μονάδες χρειάζονται μεγάλη ποσότητα ρευστών για τη διατήρηση ή επέκταση των δραστηριοτήτων τους, ενώ κυρίως παράγουν προϊόντα μόνες τους, εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας αλλά και τα πλεονεκτήματα που η εμπειρία τους προσφέρει.⁴¹

⁴¹"Strategic Management: Concepts and Cases". Thompson, A.J. Strickland 7th edition. Richard D. Irwin. INC, 1993.

Χρυσωρυχεία :

Οι μονάδες που χαρακτηρίζονται ως χρυσωρυχεία έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που δεν είναι ελκυστικοί. Οι μονάδες αυτές παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα ρευστών λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων που πραγματοποιούν. Πολλές από αυτές ήταν παλαιότερα αστέρες των οποίων ο κλάδος έχασε την ελκυστικότητα του. Τα επιπλέον ρευστά των μονάδων μπορούν να αξιοποιηθούν για την κάλυψη άλλων αναγκών της εταιρίας ή και επιχειρηματικών μονάδων άλλων κατηγοριών.⁴²

Προβληματικά :

Στην κατηγορία των προβληματικών ανήκουν οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς σε ένα κλάδο μη ελκυστικό, ενώ τα μειονεκτήματα αυτά γίνονται μεγαλύτερα όταν οι μονάδες αυτές γίνονται «χρήστες ρευστών» που η επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για άλλες δραστηριότητες και λειτουργίες. Τα προβληματικά χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες :

- Ρευστά Προβληματικά
- Αυθεντικά Προβληματικά

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις δε θέλουν να έχουν στην κατοχή τους επιχειρηματικές μονάδες που χαρακτηρίζονται προβληματικές. Αντίθετα, επιδιώκει να περιλαμβάνει αστέρια και αμφίβολα ώστε να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη παρουσία της στον κλάδο, αλλά και χρυσωρυχεία για να υποστηρίξει χρηματικά όλες τις κινήσεις που αποφασίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση.⁴³

⁴² "Strategic Management: Concepts and Cases" .Thompson, A.J. Strickland. 7th edition. Richard D. Irwin. INC, 1993.

⁴³ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

2.5 Ποιότητα στις υπηρεσίες

Η έννοια της ποιότητας συνδέεται με λέξεις όπως τελειότητα και συνοχή. Έχουν όμως αναπτυχθεί και πολλοί ορισμοί σχετικά, καθώς η έννοια της ποιότητας έχει διάφορες οπτικές και εμπεριέχει ποικίλα κριτήρια.

Με βάση το προϊόν, η ποιότητα αποτελεί μία ποσοτική και συγκεκριμένη μετρήσιμη μεταβλητή ή χαρακτηριστικό. Δηλαδή η ποιότητα αντικατοπτρίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, βάση των οποίων μπορεί να προσδιοριστεί η ποιότητα του.

Επίσης, η ποιότητα ενός προϊόντος μπορεί να επηρεάζεται και από το ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των καταναλωτών, και κατά πόσο.

Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να ορίσουμε την ποιότητα βάσει των προδιαγραφών κατασκευής, δηλαδή ως τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, ή αλλιώς τους στόχους, που έχουν θέσει οι σχεδιαστές του προϊόντος.

Ακόμα, ποιότητα για ένα είδος είναι η αξιοπιστία του, σε χαμηλότερη τιμή και κόστος ή προσφορά, από το αμέσως πιο ακριβό προϊόν που βρίσκεται σε διάθεση.

Τέλος, το σημαντικότερο απ' όλα, μπορούμε να διακρίνουμε την ποιότητα και στη λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα :

- Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις σχετικά με τη σχέση αξίας-κόστους που λαμβάνει ο πελάτης
- Εστίαση στις κατάλληλες (ποιοτικές) διαδικασίες/τομέα/επίπεδο
- Σχέση προμηθευτών- καταναλωτών μέσω της επιχείρησης
- Στρατηγική για συνεχή βελτίωση

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επεξηγήσουμε τη σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση. Σκοπός της ποιότητας είναι η επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση του καταναλωτή, με την ελάχιστη δυνατή χρήση πηγών και πόρων, με τα αποτελέσματα να βελτιώνονται συνεχώς.⁴⁴

⁴⁴ "Building Total Equality, a guide for management". Tito Conti. Chapman & Hall, 1993.

Για να το καταφέρει αυτό η επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει και να μελετήσει εκτενώς τους πιθανούς πελάτες/ κατηγορίες πελατών στους οποίους θα απευθυνθεί με το προϊόν ή υπηρεσία ώστε αυτό να ανταποκρίνεται επαρκώς στις προσδοκίες τους. Μεγάλο ρόλο εδώ παίζει και ο ανταγωνισμός.

Πρωταρχική σημασία έχουν η ποιότητα και η αξιοπιστία των προϊόντων. Οι προσδοκίες των πελατών συνδέονται και με τις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για την παραγωγή του προϊόντος ,συνεπώς αναδεικνύει τον τρόπο που η επίτευξη της ποιότητας και ακολούθως της ικανοποίησης του αγοραστή γίνεται στοιχείο ολόκληρου του συστήματος της επιχείρησης.⁴⁵

⁴⁵ "Building Total Equality, a guide for management". Tito Conti. Chapman & Hall , 1993.

2.6 Ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις

Η ανταγωνιστικότητα προκύπτει από τη σύγκριση μας με άλλες επιχειρήσεις διαφορετικές ή και καλύτερες, και είναι η ικανότητα μας να επιχειρούμε καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές ορίζονται βάση των πελατών ή του προϊόντος που παράγουν.

Σημαντικός σε αυτό είναι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Πόρτερ η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από τους παρακάτω πέντε παράγοντες :

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (συνθήκες προσφοράς)
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (συνθήκες ζήτησης)
- Την απειλή από υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Σημαντικό ρόλο παίζει όμως και η κυβέρνηση με νόμους και περιορισμούς που μπορεί να θέτει στις εκάστοτε επιχειρήσεις.

Όσο δε αφορά τον τουρισμό, το αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εκάστοτε χώρα ορίζει και το πόσο ανταγωνιστική είναι. Κατά συνέπεια ο όρος ανταγωνιστικότητα παίρνει τοπικό χαρακτήρα.

Ο ανταγωνισμός δε αυξάνεται συνεχώς κυρίως λόγω της μεγάλης ζήτησης και προσφοράς.

Από την άλλη πλευρά, η Ελλάδα πρέπει να ακολουθήσει μία ξεκάθαρη στρατηγική τοποθέτησης.⁴⁶

⁴⁶ ΣΕΤΕ «Η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη επανατοποθέτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος» Αθήνα 2005.

Σημαντικό είναι επίσης να μελετάμε τα είδη και την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών και υποδομών που προσφέρουμε ώστε να στοχεύουμε στο ανάλογο τμήμα αγοράς.

Συμπερασματικά, η χώρα χρειάζεται να κάνει σημαντικές βελτιώσεις στον τομέα του τουρισμού αν θέλει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.⁴⁷

⁴⁷ ΣΕΤΕ «Η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη επανατοποθέτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος» Αθήνα 2005.

Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι τρεις βασικότερες επιτυχημένες στρατηγικές στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Αυτές αποτελούν τη βάση για την καλή λειτουργία της επιχείρησης και την επιτυχία της στο μέλλον. Σε κάποιες περιπτώσεις μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί και να συνδυάζει και παραπάνω από μία μόνο στρατηγική.

Παράλληλα, ως προς το σχεδιασμό για το μέλλον της επιχείρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις άλλες εναλλακτικές στρατηγικές που ακολουθούν κατά κόρον οι επιχειρήσεις για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : την ανάπτυξη, την περισυλλογή και τη σταθερότητα.

Ιδιαίτερο βάρος δίνεται όμως στη στρατηγική της ανάπτυξης, καθώς αυτή μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την εκάστοτε επιχείρηση και να επιφέρει σημαντικά κέρδη.

Δύο ακόμα στρατηγικές που θα μπορούσε να εφαρμόσει μία επιχείρηση με θετικά αποτελέσματα ,είναι η λεγόμενη « Blue Ocean», και η στρατηγική χαρτοφυλακίου σε συνδυασμό με το πίνακα ρυθμού ανάπτυξης/μεριδίου αγοράς.

Συνοψίζοντας, πρέπει να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών ,η οποία είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Ελληνική :

«Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

ΣΕΤΕ «Η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη επανατοποθέτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος» Αθήνα 2005.

Ξένη :

“Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Press, 2005.

Building Total Equality, a guide for management”. Tito Conti. Chapman & Hall , 1993.

“Concepts in Strategic Management and Business Policy” . Thomas L. Wheelen , J. David Hunger 11th edition, Pearson Practice Hall, 2008.

“Strategic Management: Concepts and Cases”. Thompson, A.J. Strickland 7th edition. Richard D. Irwin. INC, 1993.

“Voice of the customer”: Kai Yang. McGraw-Hill Professional, 2007.

Διαδικτυακές Πηγές :

Google

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΙΑ

Κεφάλαιο 3

Case Study

Το τελευταίο κεφάλαιο που ακολουθεί αποτελεί το πρακτικό μέρος αυτής της εργασίας και αποτελείται από εννέα μέρη. Σε αυτό παρουσιάζεται και αναλύεται η περίπτωση μίας πραγματικής επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος (3.1) δίνονται κάποια στοιχεία για τη τουριστική βιομηχανία στο νησί της Κρήτης, όπου και τοποθετείται η ξενοδοχειακή επιχείρηση που θα εξετάσουμε. Στη συνέχεια (3.2) λίγα λόγια για την ίδρυση της επιχείρησης, και στο 3.3 βρίσκονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με το κατάλυμα, όπως για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις και οι παροχές που προσφέρει. Επίσης υπάρχει ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (3.4) με τη SWOT και PEST Analysis. Σημαντικά στατιστικά και ποσοτικά στοιχεία παρατίθενται στο 3.5, τα οποία αφορούν τον τουρισμό στο νησί γενικότερα. Συνεχίζοντας, όσον αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, στο 3.6 επισυνάπτονται οι ισολογισμοί των τελευταίων ετών. Ενώ το 3.7 πραγματεύεται την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Το επόμενο μέρος (3.8) αφορά τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιοχή. Τέλος, με βάση την παραπάνω ανάλυση, γίνονται προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Από την ανάλυση προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα, ενώ μπορεί κανείς να σχηματίσει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το τρόπο ανάλυσης μίας επιχείρησης και την οργάνωσή της, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με τις στρατηγικές που αυτή εφαρμόζει.

3.1 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα και το νησί της Κρήτης

Ο τουρισμός είναι ο σημαντικότερος οικονομικός τομέας στην Ελλάδα και συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομία της. Καθώς επίσης είναι σημαντική πηγή εργοδοσίας ,απασχολώντας περίπου το 9% του συνόλου των εργαζομένων της χώρας.

Μετά το 2014 το ελληνικού υπουργείο τουρισμού συμπύχθηκε εκ νέου σε υπουργείο οικονομίας, ανάπτυξης και τουρισμού, με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση και εφαρμογή των πολιτικών σε όλους τους παραπάνω τομείς.

Κατ' αυτό τον τρόπο, δημιουργήθηκαν νέοι νόμοι και πολιτικές που αφορούν τον τουρισμό και βελτιώθηκε η σχέση με τα υπόλοιπα υπουργεία, με σκοπό τη γενικότερη ενίσχυση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Επιπρόσθετα, η ελληνική οργάνωση τουρισμού που ελέγχεται από το αντίστοιχο υπουργείο , στοχεύει στην προαγωγή και ενίσχυση του ελληνικού τουρισμού μέσα και έξω από τη χώρα. Η οργάνωση διαθέτει μάλιστα 15 γραφεία παγκοσμίως.

Η συνεργασία και συμφωνία των υπουργείων είναι απαραίτητη έτσι ώστε να υπάρχει μία κοινή στρατηγική τουριστικής προώθησης της χώρας. Οι δαπάνες δε για το τουριστικό μάρκετινγκ ανέρχονται περίπου στα 11 εκατομμύρια.

Πιο συγκεκριμένα ,μερικοί από τους στόχους της εθνικής τουριστικής πολιτικής συνοπτικά είναι :

- Εμπλουτισμός του εθνικού τουριστικού προϊόντος
- Βελτίωση των υποδομών
- Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Τεχνολογική ανάπτυξη και ενθάρρυνση των καινοτομιών
- Περαιτέρω κατάρτιση του προσωπικού
- Ισχυρότερη ιντερνετική παρουσία⁴⁸

⁴⁸ OECD (2016), "Greece", in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris.

Τέλος, η χώρα εφαρμόζει ποικίλα προγράμματα, όπως το «Τουρισμός Για Όλους», το οποίο προσφέρει οικονομικές διακοπές σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, και απευθύνεται σε πολίτες με χαμηλό εισόδημα.⁴⁹

Βασικό δείκτη ζήτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αποτελεί το μέγεθος του εισερχόμενου τουρισμού. Σύμφωνα με τα στοιχεία, για την περίοδο 2008- 2014, οι αφίξεις των μη κατοίκων σημείωσαν πτώση από το 2008 στο 2010, ανέκαμψαν το 2011, για να σημειώσουν πτώση ξανά το 2012. Από το 2013 και έπειτα κατέγραψαν συνεχή άνοδο, με συνολικές αφίξεις που ξεπέρασαν τα προηγούμενα έτη, φτάνοντας τους 22 εκατ. επισκέπτες για το έτος 2014. Η συνολική ποσοστιαία αύξηση μεταξύ 2008 και 2014 διαμορφώθηκε στο 38,2%, με μέση ετήσια ποσοστιαία μεταβολή που κυμάνθηκε στο 5,5%. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημασία αλλά και την ανθεκτικότητα του τουρισμού στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα.

Ενδεικτικά ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά τις διανυκτερεύσεις των εισερχόμενων τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας για το 2013. Σε αυτό παρατηρείται ειδικά, ότι οι Νομοί Δωδεκανήσου και Ηρακλείου συγκεντρώνουν σχεδόν το 41% των συνολικών διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών.⁵⁰

Νομός	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών στα ξενοδοχειακά καταλύματα 2013	Ποσοστό (%) κάθε νομού επί του συνόλου των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	14.705.449	25,771
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	8.658.402	15,174
ΧΑΝΙΩΝ	4.402.387	7,715
ΑΤΤΙΚΗΣ	4.233.258	7,419
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	3.802.764	6,664
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	3.736.975	6,549
ΡΕΘΥΜΝΗΣ	3.256.205	5,706
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	2.861.960	5,016
ΖΑΚΥΝΘΟΥ	2.476.566	4,340
ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1.486.540	2,605
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	924.735	1,621
ΠΕΡΙΑΣ	775.798	1,360

⁴⁹ OECD (2016), "Greece", in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris.

⁵⁰ ΚΕΠΕ «Εκτίμηση της Κατανομής του Εισοδήματος από Εισερχόμενο Τουρισμό». Αθήνα 2015.

ΚΑΒΑΛΑΣ	743.383	1,303
ΣΑΜΟΥ	700.779	1,228
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	605.282	1,061
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	586.943	1,029
ΗΛΕΙΑΣ	419.926	0,736
ΛΕΣΒΟΥ	349.966	0,613
ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	301.306	0,528
ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	271.364	0,476
ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	211.912	0,371
ΕΥΒΟΙΑΣ	203.716	0,357
ΛΕΥΚΑΔΟΣ	182.798	0,320
ΑΧΑΪΑΣ	168.567	0,295
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	158.449	0,278
ΠΡΕΒΕΖΗΣ	134.570	0,236
ΦΩΚΙΑΟΣ	119.654	0,210
ΧΙΟΥ	96.630	0,169
ΕΒΡΟΥ	64.781	0,114
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	54.746	0,096
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	46.133	0,081
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	43.466	0,076
ΘΕΣΣΠΡΩΤΙΑΣ	42.993	0,075
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	29.662	0,052
ΦΘΙΩΤΙΑΟΣ	28.474	0,050
ΛΑΡΙΣΗΣ	24.157	0,042
ΣΕΡΡΩΝ	22.535	0,039
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	21.271	0,037
ΡΟΔΟΠΗΣ	17.561	0,031
ΞΑΝΘΗΣ	15.560	0,027
ΑΡΚΑΔΙΑΣ	11.423	0,020
ΔΡΑΜΑΣ	9.828	0,017
ΗΜΑΘΙΑΣ	9.360	0,016
ΚΟΖΑΝΗΣ	9.298	0,016
ΠΕΛΛΗΣ	8.386	0,015
ΚΙΑΚΙΣ	6.753	0,012
ΦΛΩΡΙΝΗΣ	6.440	0,011
ΑΡΤΗΣ	4.467	0,008
ΚΑΡΑΪΤΣΗΣ	4.405	0,008
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	3.737	0,007
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	4	0,000
ΣΥΝΟΛΟ	57.061.724	100

Πηγή: Επιχειρηματία στοιχείων της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής

Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί ότι το μερίδιο του κλάδου των καταλυμάτων παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένο στις περιφέρειες με τουριστικούς νησιωτικούς προορισμούς, όπως του Νοτίου Αιγαίου (65%), των Ιονίων Νήσων (55%) και της Κρήτης (45%). Επομένως, πιθανή διαρροή 25 εισοδήματος από εισερχόμενους τουρίστες στα καταλύματα σε αυτές τις περιοχές αναμένεται να έχει πολύ σημαντικότερες επιδράσεις στην οικονομία, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας.

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με τις περισσότερες μεταποιητικές δραστηριότητες ή τις δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα, αποτελεί οριζόντια δραστηριότητα και όχι κάθετη. Δηλαδή, ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που οριοθετείται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ενώ οι μεταποιητικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα αποτελούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που –ούτως ή άλλως- αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.⁵¹

Περιφέρεια	% κατανομή διανυκτε- ρεύσεων Ξενοδοχείων 2013	αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2013 - σε € εκ.	ΑΕΠ Περιφέ- ρειας 2012 - σε εκ.	συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέ- ρειας με στοιχεία 2012	κατά κεφαλήν ΑΕΠ - σε €
Κρήτη	28,7%	4.372	9.067	48%	14.398
Ν. Αιγαίο	24,7%	3.767	6.240	60%	18.064
Ιόνια Νησιά	11,0%	1.680	3.402	49%	16.100
Κεντ. Μακεδονία	10,7%	1.626	26.109	6%	13.645
Αττική	9,2%	1.403	94.964	1%	24.099
Πελοπόννησος	3,2%	481	8.241	6%	13.870
Θεσσαλία & Θράκη	2,6%	394	9.505	4%	12.757
Β. Αιγαίο	2,1%	325	2.784	12%	13.394
Δυτ. Ελλάδα	2,1%	317	9.150	3%	13.431
Στερεά Ελλάδα	1,7%	257	8.543	3%	15.075
Ήπειρος	1,2%	185	4.242	4%	12.207
Δυτ. Μακεδονία	0,5%	69	4.304	2%	15.050
Σύνολο Χώρας	100,0%	15.242	194.204	8%	17.507

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, TrE - Επεξεργασία: SETE Intelligence

⁵¹ ΣΕΤΕ « Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2014 - συνοπτική απεικόνιση βασικών μεγεθών». Αθήνα 2015.

Ελλείπει στοιχείων για την περιφερειακή κατανομή της τουριστικής δαπάνης, η εκτίμησή της γίνεται προσεγγιστικά, χρησιμοποιώντας ως δείκτη την περιφερειακή κατανομή των διανυκτερεύσεων. Τα στοιχεία αυτά συγκρίνονται με τα τελευταία διαθέσιμα (2012) στοιχεία ΑΕΠ ανά περιφέρεια. Σημειώνουμε ότι, σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (βλ. αν.), το ΑΕΠ του 2013 (για το οποίο δεν υπάρχουν στοιχεία ανά περιφέρεια) ήταν μειωμένο σε σχέση με το 2012 και άρα η σχετική σημασία του τουρισμού στις περιφερειακές οικονομίες είναι υψηλότερη από αυτήν που απεικονίζεται στον πίνακα. Το συμπέρασμα αυτό ισχύει έτι περισσότερο για το 2014 όπου υπήρξε περαιτέρω υποχώρηση του ονομαστικού ΑΕΠ και αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας.⁵²

Το νησί της Κρήτης είναι το μεγαλύτερο στην Ελλάδα, έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένη τουριστική βιομηχανία σε όλη του την έκταση και είναι από τους πλέον αγαπημένους ταξιδιωτικούς προορισμούς.

Συγκεκριμένα, στο νησί της Κρήτης εντοπίζονται 1558 ξενοδοχειακά καταλύματα όλων των κατηγοριών, άλλα και εναλλακτικά καταλύματα διαμονής όπως ενοικιαζόμενα δωμάτια και studios, βίλες, κάμπινγκ, καθώς και δωμάτια που διατίθενται μέσω της πλατφόρμας Airbnb.

Στο νομό Λασιθίου υπάρχουν 205 ξενοδοχειακά καταλύματα και στο δήμο Ιεράπετρας 53. Εξ' ίσου μεγάλος αριθμός καταλυμάτων υπάρχει και στους υπόλοιπους νομούς του νησιού. Έτσι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός.

Οι πληρότητες στα ξενοδοχειακά καταλύματα, για το έτος 2015 σημειώνουν μια ελάχιστη μείωση της τάξεως του 0,2% σε σχέση με το έτος 2014 (πληρότητα 61,9% για το έτος 2015 και 62,1% για το 2014). Το σύνολο των διανυκτερεύσεων ανέρχεται στις 21.094.955 για το έτος 2015, ενώ για το 2014 οι διανυκτερεύσεις ήταν 20.593.214. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι παρατηρείται μία αυξητική τάση στις διανυκτερεύσεις.⁵³

⁵² ΣΕΤΕ « Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2014 - συνοπτική απεικόνιση βασικών μεγεθών». Αθήνα 2015.

⁵³ ΣΕΤΕ.2018

3.2 Ιστορικό-Ίδρυση της εταιρίας

Το έτος 1928 η επιχείρηση με ιδρυτή της τον επιχειρηματία Παπαδόπουλο Γ. ξεκινά τη δραστηριότητα της αρχικά με την εμπορία ελαιολάδου, και από το 1955 με την επεξεργασία, τυποποίηση και εξαγωγή σταφίδων σε ιδιόκτητο εργοστάσιο εντός της πόλης του Ηρακλείου.

Το 1981 ολοκληρώνεται μια υπερσύγχρονη ιδιόκτητη μονάδα στην βιομηχανική περιοχή του Ηρακλείου με έκταση οικοπέδου 15.000 τ.μ. και καλυμμένη επιφάνεια 12.000 τ.μ. , όπου γίνεται η επεξεργασία, τυποποίηση και συσκευασία των σταφίδων.

Το έτος 1986 εισέρχεται στον τουριστικό κλάδο, εκτελώντας πλήρη ανακαίνιση και αναπαλαίωση στο διατηρητέο κτίσμα της οικογένειας, μετατρέποντας το σε ξενοδοχείο με πολυτελείς μεζονέτες, και σουίτες με τον διακριτικό τίτλο “Panormo Suites” στο Πάνορμο Ρεθύμνου.

Το 1989 κτίζει το δεύτερο ξενοδοχειακό συγκρότημα ενοικιαζομένων διαμερισμάτων, 3 αστέρων, με τον διακριτικό τίτλο “Sky hotel and apts” στην παραλιακή περιοχή Σταλίδος Κρήτης.

Το έτος 1999 ξεκινά η ανοικοδόμηση της τρίτης ξενοδοχειακής μονάδας, 4 αστέρων στην περιοχή της Χερσονήσου Κρήτης, η οποία ολοκληρώνεται το 2001 με τον διακριτικό τίτλο “Luxe Holiday Resort”

Το εργοστάσιο σταφίδων, καθώς και οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν υπό την αιγίδα της νέας γενιάς των διαδόχων της οικογένειας Παπαδόπουλου, οι οποίοι συνεχίζουν ακούραστα και με υψηλό αίσθημα ευθύνης την ανοδική πορεία της εταιρείας.

Ενώ και τα ξενοδοχεία της εταιρείας λειτουργούν πλήρως με επαναλαμβανόμενους επισκέπτες από όλο τον κόσμο, και με διεθνές διακρίσεις. Οι συνεχείς ανακαινίσεις, η βελτίωση του προϊόντος και τα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών, διασφαλίζουν την αδιάκοπη εξέλιξη και επέκταση της εταιρείας στον τουριστικό κλάδο, πάντα με στόχο την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της.

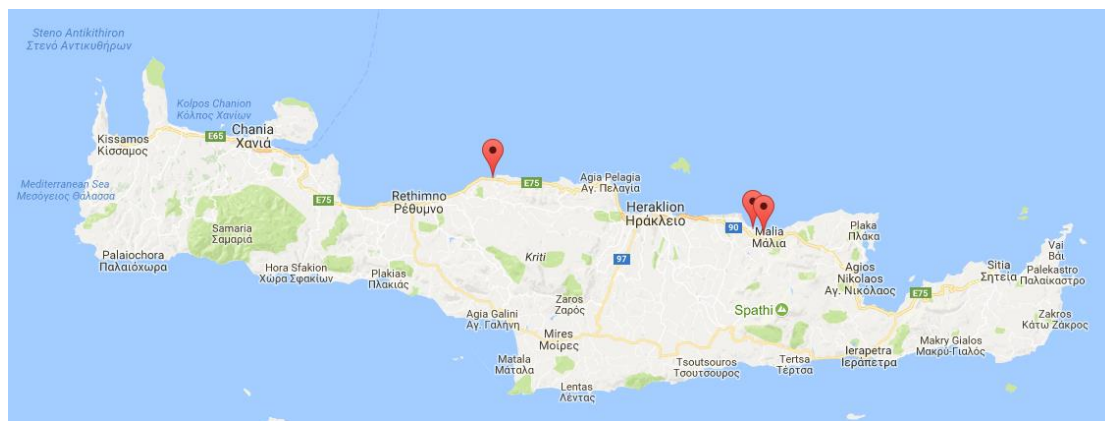
3.3 Πληροφορίες για το ξενοδοχείο

Το ξενοδοχείο που θα μελετήσουμε βρίσκεται σε παραλιακό σημείο της Χερσονήσου, είναι 4 αστέρων και προσφέρεται για πολυτελείς διακοπές για όλη την οικογένεια.

Το ξενοδοχείο επίσης διαθέτει σελίδα στο διαδίκτυο πλήρως ενημερωμένη, όπου μπορεί κάποιος να βρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται σχετικά με την επιχείρηση, αλλά και να επικοινωνήσει με κάποιον υπεύθυνο, ή να πραγματοποιήσει την κράτηση του άμεσα.

➤ Τοποθεσία ξενοδοχείου

Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο νομό Ηράκλειου Κρήτης, και πιο συγκεκριμένα στο λιμένα Χερσονήσου (βλ. χάρτη παρακάτω), σε κοντινή απόσταση από την παραλία της περιοχής, η οποία είναι άκρως τουριστική. Παράλληλα, είναι αρκετά κοντά στην πόλη του Ηρακλείου, το αεροδρόμιο και το λιμάνι, αλλά και γύρω τουριστικές περιοχές όπως τα Μάλια. Συνεπώς η τοποθεσία είναι εξαιρετική.



➤ **Περίοδοι λειτουργίας και πελάτες**

Εποχική περίοδος λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι οι μήνες: Απρίλιος έως και Οκτώβριος. Ενώ high season οι μήνες Ιούλιος και Αύγουστος. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Κρήτης είναι ένα από τα νησιά που διαθέτουν αρκετά μεγάλη τουριστική σεζόν.

Όσον αφορά τους πελάτες που εξυπηρετεί η τουριστική μονάδα, αυτοί ανήκουν συνήθως στις παρακάτω εθνικότητες :

- 1/3 Άγγλοι
- 1/3 Γερμανοί
- 1/3 Άλλες εθνικότητες
(και πιο συγκεκριμένα από : Βέλγιο , Λουξεμβούργο, Ελβετία, Δανία, Σουηδία και Πολωνία)

➤ **Προσωπικό**

Το ξενοδοχείο απασχολεί εποχικά 130 άτομα ,και πιο συγκεκριμένα :

Διεύθυνση : 3

Υποδοχή : 9

Όροφοι : 26

Επισιτιστικά τμήματα : 49

Κουζίνα : 30

Αποθήκη : 3

Οδηγοί- συντήρηση- κήποι : 8

Λογιστήριο : 2

➤ Δωμάτια

Σύνολο Δωματίων : 292

ΕΙΔΟΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ	ΤΙΜΗ
Standard Bungalow	64	95 ευρώ
Superior Bungalow	159	105 ευρώ
Family Bungalow	69	147 ευρώ

➤ Τύποι δωματίων και παροχές :

Standard Bungalow(27 τμ. , για 2-3 άτομα)

1 υπνοδωμάτιο-καθιστικό

1 μπάνιο

Air-condition

Τηλέφωνο

Ψυγείο

Δορυφορική τηλεόραση

Πιστολάκι μαλλιών

Χρηματοκιβώτιο (με έξτρα χρέωση)

Superior Bungalow**(30 τμ. , για 2-3 άτομα)**

1 υπνοδωμάτιο-καθιστικό

1 μπάνιο

Air-condition

Τηλέφωνο

Ψυγείο

Δορυφορική τηλεόραση

Πιστολάκι μαλλιών

Χρηματοκιβώτιο (με έξτρα χρέωση)

Προϊόντα μπάνιου

Πρόσβαση στο διαδίκτυο

Family Bungalow**(35 τμ. , 2-4 άτομα)**

1 μεγάλο υπνοδωμάτιο

1 παιδικό υπνοδωμάτιο με 2 κρεβάτια

Air-condition

Τηλέφωνο

Δορυφορική τηλεόραση

Ψυγείο

Πιστολάκι μαλλιών

Χρηματοκιβώτιο (με έξτρα χρέωση)

Προϊόντα μπάνιου

*Τέλος πρέπει να σημειώσουμε ότι προσφέρονται από το ξενοδοχείο και πακέτα all inclusive διακοπών με επιπλέον χρέωση 25 ευρώ την ημέρα ανά άτομο. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται επιπρόσθετες παροχές και ημιδιατροφή εντός του ξενοδοχείου.

➤ **Άλλες εγκαταστάσεις**

Εστίαση & ελεύθερος χρόνος

- Γήπεδο τένις
- Beach volley
- Beach soccer
- Table tennis
- Μπιλιάρδο
- Σκάκι δαπέδου
- Γυμναστήριο
- Internet room
- Games room
- Sat-TV corner
- Διοργάνωση event
- Εξωτερική πισίνα
- Wellness center
(spa, μανικιούρ, πεντικιούρ, μασάζ,
φροντίδα προσώπου και σώματος)
- Εγκαταστάσεις για συνεδριακό τουρισμό
(2 Αίθουσες : Αίθουσα μέχρι 50 άτομα,
Αίθουσα μέχρι 200 άτομα)
- 3 Εστιατόρια
(a la carte, ιταλικό, τοπική και διεθνής κουζίνα)
- Snack bar-grill house
- 3 Μπαρ
(lobby, wine, pool bar)
- Πλυντήριο-καθαριστήριο

*Επίσης σε πακέτα all inclusive προσφέρονται :

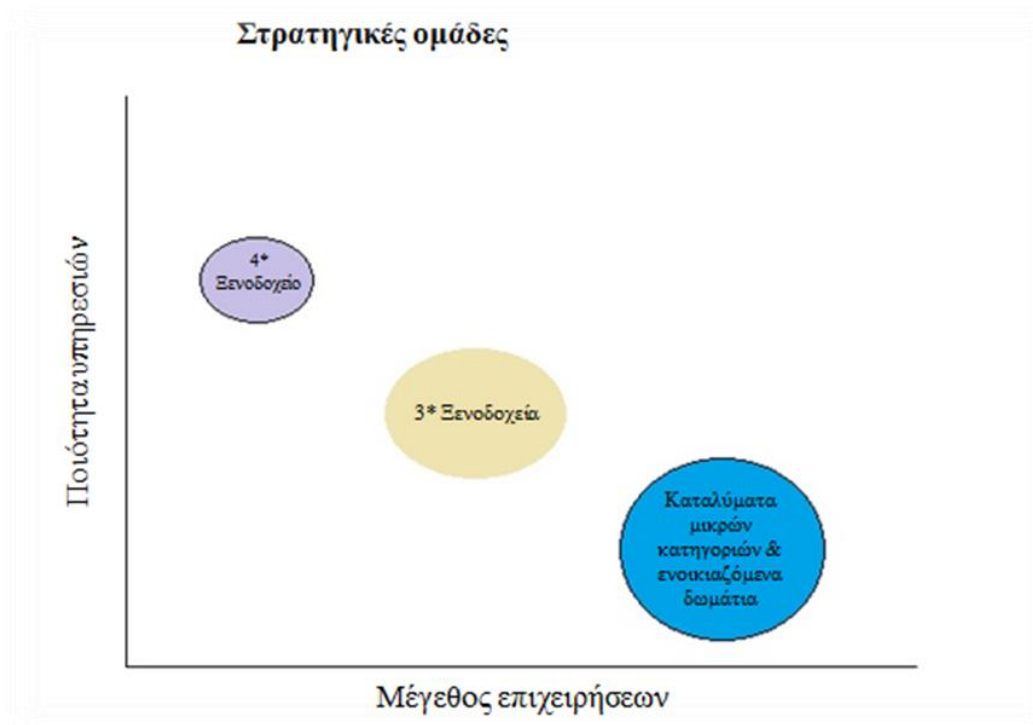
- Day & Evening Animation program (6 ημέρες την εβδομάδα)
- Water Polo
- Quiz
- Darts
- Gymnastics
- Aerobics
- Bingo
- Aqua Gym
- Tournaments
- Evening Shows

Για παιδιά (από 7 ετών) :

- Παιδικό Εστιατόριο
- Παιδική Πισίνα
- Πισίνα για μωρά
- Pool bar
- Υδάτινο πάρκο με νεροτσουλίθρες
- Παιδικό μενού
- Παιδικές καρέκλες στα εστιατόρια
- Babysitter
- Εξωτερικός χώρος για παιχνίδι και άλλες δραστηριότητες (υπό επίβλεψη)

3.4 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

➤ Άμεσο – μικρο περιβάλλον (κλάδος)



Όπως απεικονίζεται στο παραπάνω σχεδιάγραμμα, με βασικά κριτήρια το μέγεθος καθώς και την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρονται, μπορούμε να χωρίσουμε τις τοπικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε 3 βασικές κατηγορίες, δηλαδή στρατηγικές ομάδες :

- Ξενοδοχεία 4 αστερών
- Ξενοδοχεία 3 αστερών
- Καταλύματα μικρότερων κατηγοριών και ενοικιαζόμενα δωμάτια

Σημαντικό ρόλο στην παραπάνω κατάταξη έπαιξε φυσικά και το γεγονός ότι στην περιοχή της Χερσονήσου, όπου βρίσκεται η επιχείρηση που εξετάζουμε, παρατηρούνται κυρίως πολλά μεγάλα και πολυτελή καταλύματα. Όπως θα δούμε και παρακάτω υπάρχουν πάνω από 20 ανταγωνιστικά καταλύματα 4 αστερών στην περιοχή. Υπάρχουν βέβαια και καταλύματα μικρότερων κατηγοριών για όλα τα βαλάντια.

➤ SWOT Analysis

Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης ,και παράλληλα οι ευκαιρίες και οι απειλές που βρίσκονται στο γενικότερο (εξωτερικό) περιβάλλον όπου αυτή δραστηριοποιείται.

SWOT

Strengths	Weaknesses
<p>Σύγχρονες εγκαταστάσεις</p> <p>Πολυτέλεια</p> <p>Ιντερνετική παρουσία</p> <p>Διοργάνωση event/δραστηριοτήτων</p> <p>Εγκαταστάσεις για παιδιά</p> <p>Συνεδριακές εγκαταστάσεις</p> <p>Εγκαταστάσεις Ευεξίας/αθλητισμού</p> <p>Waterpark</p> <p>All inclusive πακέτα</p>	<p>Ελλιπής προώθηση/διαφήμιση</p> <p>Ανύπαρκτη πρόνοια για ΑΜΕΑ</p>
Opportunities	Threats
<p>μεγάλη ζήτηση</p> <p>εύκολη πρόσβαση</p> <p>καλή τοποθεσία</p> <p>καλό κλίμα</p>	<p>μεγάλος ανταγωνισμός</p> <p>οικονομική κρίση</p> <p>πολιτική αστάθεια</p> <p>ανεπαρκείς υποδομές</p>

Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση είναι οι σύγχρονες και πολυτελείς εγκαταστάσεις που παρέχει. Ειδικά αν λάβουμε υπ' όψιν ότι τα περισσότερα καταλύματα στην περιοχή που τοποθετείται είναι επίσης τεσσάρων αστέρων. Κατ' επέκταση οι εγκαταστάσεις ευεξίας/ αθλητισμού, καθώς και οι εγκαταστάσεις για παιδιά είναι εξ' ίσου απαραίτητες.

Το ξενοδοχείο διαθέτει ακόμα και waterpark. Παράλληλα, σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση είναι και ότι διαθέτει συνεδριακές εγκαταστάσεις, σε αντίθεση με τα περισσότερα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας στη Χερσόνησο .

Ενώ, μία ακόμη βασική διαφορά είναι ότι διοργανώνει και δραστηριότητες/event για να διασκεδάσει τους πελάτες. Τέλος ,στα θετικά της επιχείρησης συγκαταλέγεται και η εξαιρετική ιντερνετική παρουσία, αλλά και η προσφορά πακέτων all-inclusive για όσους το επιθυμούν.

Από την άλλη πλευρά, δεν είναι επαρκής η προώθηση και διαφήμιση του καταλύματος, ειδικά αν λάβουμε υπ' όψιν τον ιδιαίτερα υψηλό ανταγωνισμό που υπάρχει στην περιοχή. Ακόμα, πολύ σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη πρόνοιας για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, η μεγαλύτερη απειλή που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ,όπως προαναφέρθηκε, είναι ο ανταγωνισμός. Γενικότερα όμως ,και σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα, όπως η οικονομική κρίση και η πολιτική αστάθεια , αποτελούν σημαντικούς κατασταλτικούς παράγοντες για τον τουρισμό. Εξ' ίσου δε, και οι φτωχές υποδομές. Για παράδειγμα η γενικότερη έλλειψη πρόνοιας για τα άτομα με ειδικές ανάγκες ή η κακή συγκοινωνία στο νησί.

Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετά θετικά που έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, για παράδειγμα η μεγάλη ζήτηση. Επιπρόσθετα, το εύκρατο κλίμα, αλλά και πιο συγκεκριμένα, η καλή τοποθεσία του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα ευνοϊκά. Τέλος η εύκολη πρόσβαση ,αφού το λιμάνι και το αεροδρόμιο του Ηρακλείου βρίσκονται αρκετά κοντά, είναι καίριας σημασίας.

➤ **Γενικευμένο – μακρο περιβάλλον (PEST Analysis)**

Η PEST Analysis αναφέρεται στο γενικευμένο, ή αλλιώς μακρο- περιβάλλον της επιχείρησης. Εξετάζει τέσσερις διαφορετικούς τομείς/παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση : τον πολιτικό, τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον τεχνολογικό τομέα.

<p><u>POLITICAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική αστάθεια • Σκληρά μέτρα λιτότητας • Φορολογικές επιβαρύνσεις • Φοροδιαφυγή • Brexit 	<p><u>ECONOMICAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων επισκεπτών. • Εμφανής μείωση εγχώριου και διεθνούς τουρισμού (πληρότητα και μέση ημερήσια δαπάνη). • Συνεχιζόμενη διαρροή εργατικού δυναμικού από τον πρωτογενή τομέα προς το εμπόριο, την εστίαση, τις κατασκευές και τον τουρισμό. • Έντονη εποχικότητα της αγοράς εργασίας, εξαιρετικά αυξημένη ανεργία κατά τους χειμερινούς μήνες. • Μη αξιοποίηση Πόρων ΕΣΠΑ και άλλων χρηματοδοτικών εργαλείων.
<p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεταναστευτικό-προσφυγικό ζήτημα • Κλίμα ανασφάλειας λόγω των τρομοκρατικών επιθέσεων 	<p><u>TECHNOLOGICAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Άμεση πρόσβαση στο διαδίκτυο • Ανάπτυξη των social media • Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει τον τρόπο και το κόστος παραγωγής

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση που τοποθετείται σε αυτό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα, στην Ελλάδα επικρατεί έντονη πολιτική αστάθεια. Αυτή συνδέεται άμεσα και με τη κακή κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας, η οποία επηρεάζει αρνητικά όλες τις βιομηχανίες στη χώρα, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα του τουρισμού.

Τα παραπάνω αυτά προβλήματα, οικονομικά και πολιτικά, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας αρνητικής εικόνας της χώρας προς το εξωτερικό .Ακόμα όμως και σε πρώτο στάδιο, έχουν σαν αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του εγχώριου τουρισμού.

Από την άλλη πλευρά, η χώρα είναι αντιμέτωπη και με σοβαρά κοινωνικά ζητήματα, όπως το μεταναστευτικό/προσφυγικό ζήτημα. Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο αίσθημα ανασφάλειας στους πιθανούς επισκέπτες ,που ίσως οδηγήσει πολλούς από αυτούς να επιλέξουν κάποιον άλλο τουριστικό προορισμό.

Τέλος, η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, επηρεάζει εξ' ίσου και τον τουρισμό με διάφορους τρόπους. Παραδείγματος χάριν, αυξάνει σημαντικά τον ανταγωνισμό, αλλά κάνει τη διαχείριση της ξενοδοχειακής μονάδας πολύ ευκολότερη. Όσο καλύτερα λοιπόν εκμεταλλευόμαστε την τεχνολογία, τόσα περισσότερα οφέλη έχει να προσφέρει στην επιχείρηση. Δηλαδή, η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει βοηθητικά μέσα στο ξενοδοχείο, προσφέροντας για παράδειγμα εκσυγχρονισμένες παροχές ,και κάνοντας τη δουλειά του προσωπικού ευκολότερη. Ωστόσο, και η προώθηση της επιχείρησης γίνεται πλέον ευκολότερη και αποδοτικότερη από ποτέ άλλοτε.

3.5 Ποσοτικά στοιχεία για τον τουρισμό στο νησί

Παρακάτω βρίσκονται τα στατιστικά στοιχεία για την πληρότητα των κλινών στα καταλύματα του νησιού της Κρήτης για το 2015, καθώς και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων την ίδια περίοδο. Αρχικά, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι το ποσοστό πληρότητας είναι αρκετά υψηλό σε όλες τις περιφέρειες, ενώ στο δεύτερο πίνακα φαίνεται ξεκάθαρα ότι ο μεγαλύτερος αριθμός διανυκτερεύσεων στο νησί σημειώνεται από αλλοδαπούς τουρίστες.

Πληρότητα κλινών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου στην Κρήτη για το έτος 2015

	Ποσοστό % πληρότητας κλινών	Ποσοστό (%) συνολικών διαθέσιμων κλινών όπου αναφέρονται τα στοιχεία
Περιφ. Ηρακλείου	65,0	86,8
Περιφ. Λασιθίου	58,7	89,9
Περιφ. Ρεθύμνου	61,3	79,5
Περιφ. Χανίων	59,4	87,5
Σύνολο	61,9	86,1

Πηγή : ΣΕΤΕ

Διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου στην Κρήτη για το έτος 2015

	Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	Διανυκτερεύσεις σύνολο
Περιφ. Ηρακλείου	347.461	8.699.021	9.046.482
Περιφ. Λασιθίου	113.942	3.061.610	3.175.552
Περιφ. Ρεθύμνου	159.298	3.508.407	3.667.705
Περιφ. Χανίων	317.187	4.888.029	5.205.216
Σύνολο	937.888	20.157.067	21.094.955

Πηγή : ΣΕΤΕ

Επιπρόσθετα, στους παρακάτω πίνακες καταγράφεται το σύνολο των ξενοδοχείων που βρίσκονται και λειτουργούν σε όλες τις περιφέρειες του νησιού συνολικά ,και ανά κατηγορία, δηλαδή από ένα έως και πέντε αστέρων.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων βρίσκονται στην περιφέρεια Ηρακλείου και διαθέτουν τα περισσότερα διαθέσιμα δωμάτια. Παράλληλα, υπάρχει πληθώρα καταλυμάτων 3 αστέρων σε ολόκληρο το νησί, με την περιφέρεια Χανίων να διαθέτει τα περισσότερα και την περιφέρει Λασιθίου τα λιγότερα .Τέλος, τα Χανιά έχουν τις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 2 αστέρων ,και το Ηράκλειο 1.

Συνοπτικά, το νησί διαθέτει αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις σε όλους τους νομούς ,και για όλα τα βάλαντια, γεγονός που το καθιστά έναν εξαιρετικό ταξιδιωτικό προορισμό για όλους.

Η διάρθρωση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Κρήτη για το έτος 2015

5*****			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
Περιφ. Ηρακλείου	31	8458	17011
Περιφ. Λασιθίου	25	4676	9646
Περιφ. Ρεθύμνου	15	2550	5101
Περιφ. Χανίων	22	2667	5380
Σύνολο	93	18351	37138

4****			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
Περιφ. Ηρακλείου	99	12967	25085
Περιφ. Λασιθίου	36	3328	6383
Περιφ. Ρεθύμνου	47	4320	8395
Περιφ. Χανίων	55	3999	7851
Σύνολο	237	24614	47714

3***			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
Περιφ. Ηρακλείου	99	5136	9744
Περιφ. Λασιθίου	36	1758	3377
Περιφ. Ρεθύμνου	98	4336	8240
Περιφ. Χανίων	119	5022	9276
Σύνολο	352	16252	30637

2**			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
Περιφ. Ηρακλείου	163	5889	10971
Περιφ. Λασιθίου	77	2415	4356
Περιφ. Ρεθύμνου	137	4840	8879

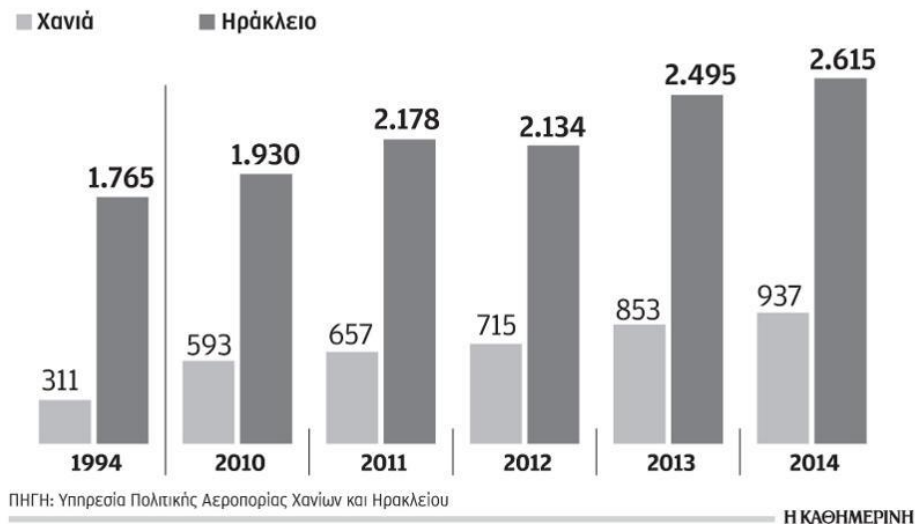
Πηγή : ΣΕΤΕ

Περιφ. Χανίων	294	10719	18786
Σύνολο	671	23863	42992
1*			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
Περιφ. Ηρακλείου	97	3272	6027
Περιφ. Λασιθίου	31	470	884
Περιφ. Ρεθύμνου	23	484	894
Περιφ. Χανίων	54	1308	2396
Σύνολο	205	5534	10201

Πηγή : ΣΕΤΕ

Αφίξεις τουριστών με charters σε Χανιά και Ηράκλειο

Σε χιλιάδες άτομα



Το παραπάνω ραβδόγραμμα απεικονίζει το σύνολο των αφίξεων των τουριστών στους νομούς Χανίων και Ηρακλείου το 1994, αλλά και από το έτος 2010 έως και το 2014, όπως καταγράφηκαν από την υπηρεσία πολιτικής αεροπορίας του νησιού.

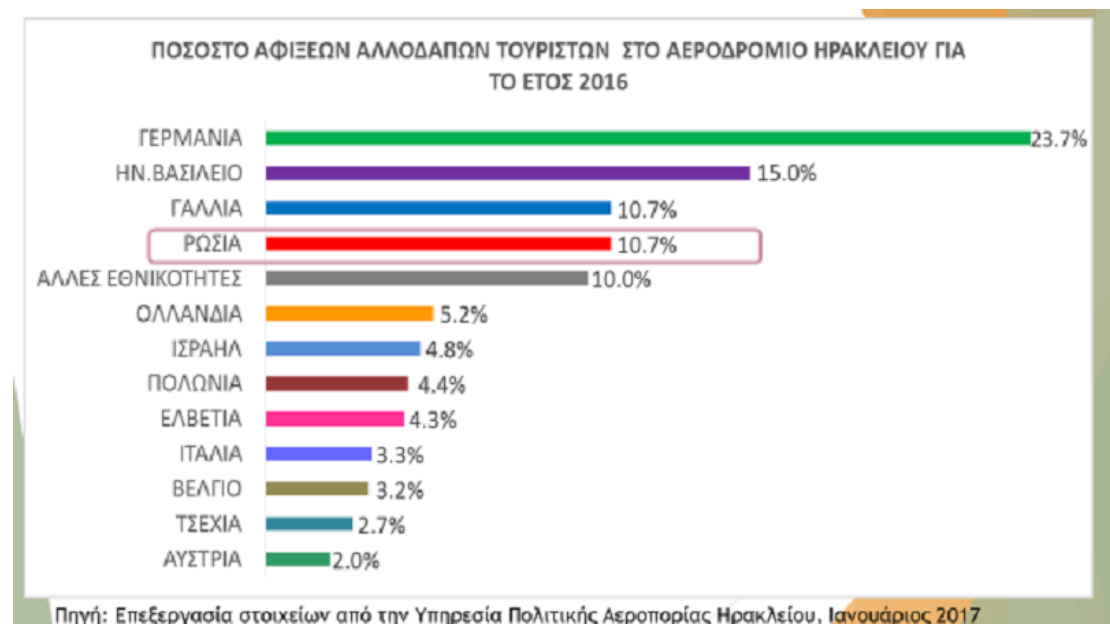
Με μία ματιά μπορεί κανείς εύκολα να διακρίνει ότι οι αφίξεις των τουριστών ακολουθούν αυξητική τάση στο πέρασμα του χρόνου, και ότι η διαφορά από το 1994 μέχρι και το 2014 είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση μας ενδιαφέρουν ιδιαίτερα οι αφίξεις που έχουν σημειωθεί στο Ηράκλειο, καθώς εκεί τοποθετείται η τουριστική επιχείρηση που μελετάμε.

Το γενικότερο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε από αυτή την καταγραφή είναι ότι ο νομός Ηρακλείου δέχεται σταθερά περισσότερους επισκέπτες από το νομό Χανίων.

Τέλος, βλέπουμε παρακάτω το ποσοστό αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου για το έτος 2016 ανά χώρα. Είναι σαφές ότι η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελούν τις βασικές χώρες καταγωγής των τουριστών που επισκέπτονται το νησί. Τελευταία δε, στην καταμέτρηση είναι η χώρα της Αυστρίας.

Τα στοιχεία αυτά έχουν τεράστια σημασία ,καθώς δίνουν τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις ,και τους επιχειρηματίες και εργαζόμενους σε αυτές, να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους, και κατά συνέπεια να τους παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση.



3.6 Οικονομικά αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό επισυνάπτονται οι πιο πρόσφατοι ισολογισμοί της επιχείρησης, ώστε να σχηματίσουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις οικονομικές τις επιδόσεις. Το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης είναι ένας βασικός παράγοντας για τις αποφάσεις που θα παρθούν από τη διοίκηση και αφορούν το μέλλον της επιχείρησης.

Με απλά λόγια, στους ισολογισμούς φαίνεται με την πρώτη ματιά ότι ο όμιλος έχει ζημιογόνες οικονομικά επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπ' όψιν σαν δεδομένο ότι η ξενοδοχειακή μονάδα του ομίλου είναι ιδιαίτερα επικερδής, και μάλιστα η πιο επικερδής επιχείρηση που έχει στην κατοχή του, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι ασύμφορες και ζημιώνουν σημαντικά τον όμιλο.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο να ληφθούν από τη διοίκηση αποφάσεις σχετικά με τις επιχειρήσεις αυτές, έτσι ώστε ο όμιλος να ανακάμψει οικονομικά και να καλύψει την οικονομική ζημία που υπέστη. Ένας τρόπος για να πετύχει το παραπάνω είναι να πουλήσει τις ζημιογόνες επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας έτσι το απαιτούμενο κεφάλαιο.

3.7 Αποστολή-Όραμα-Στρατηγική της επιχείρησης

Σαν πρώτη εικόνα η επιχείρηση η οποία εξετάζουμε έχει ως αποστολή να προσφέρει πολυτελείς διακοπές σε οικογένειες. Το ξενοδοχείο έχει τέτοιες εγκαταστάσεις και παροχές που υποστηρίζουν τη διαμονή οικογενειών με παιδιά , για παράδειγμα διαθέτει παιδική χαρά, παιδικό εστιατόριο ,φύλαξη κ.α. Ενώ διαθέτει και μεγάλα δωμάτια για οικογένειες. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι είναι κατηγορίας 4 αστέρων και έχει παροχές όπως : γυμναστήριο ,spa ,πισίνα , κ.α. δείχνουν ότι στοχεύει στην προσφορά ποιοτικών και πολυτελών διακοπών.

Όραμα της επιχείρησης είναι να γίνει το καλύτερο και δημοφιλέστερο τουριστικό κατάλυμα στην περιοχή . Χρησιμοποιεί μάλιστα το διαδίκτυο για την προώθηση της , προσπαθώντας να γίνει ευρύτερα γνωστό στους πιθανούς επισκέπτες σε όλο τον κόσμο. Η εξαιρετική διαδικτυακή του σελίδα είναι ιδιαίτερα βοηθητική, ειδικά αν λάβουμε υπ' όψιν τον μεγάλο ανταγωνισμό που επικρατεί σήμερα στον κλάδο.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να πούμε ότι χρειάζεται περισσότερη μελέτη και καλύτερος σχεδιασμός ως προς τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση γενικότερα.

Πιο συγκεκριμένα, βάση της μελέτης της επιχείρησης ,καθώς και του ταξιδιωτικού προορισμού στον οποίο αυτή τοποθετείται, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην ανταγωνιστική στρατηγική.

Ο υψηλός ανταγωνισμός κάνει απαραίτητη την ύπαρξη ενός λεπτομερούς σχεδιασμού για όλες τις λειτουργίες που εκτελεί η επιχείρηση, τις βλέψεις και τους στόχους της για το μέλλον, και πιο συγκεκριμένα και για τη στρατηγική που ακολουθεί. Είναι καίριας σημασίας να καταφέρει να διακριθεί, να ξεχωρίσει, από τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή ,ώστε να επιβιώσει μακροπρόθεσμα και να αυξήσει τα κέρδη της .

3.8 Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις

Ο προσδιορισμός των ξενοδοχείων-ανταγωνιστών έγινε με βάση την τοποθεσία και την κατηγορία ξενοδοχείου. Δηλαδή όλα τα παρακάτω καταλύματα είναι 4 αστέρων και βρίσκονται στη Χερσόνησο του Ηρακλείου Κρήτης. Επίσης λήφθηκαν υπ' όψιν και άλλα χαρακτηριστικά για την επιλογή, όπως για παράδειγμα οι παροχές και οι εγκαταστάσεις. Τέλος τα αποτελέσματα βασίζονται σε ιντερνετική έρευνα.

1. Star Beach Village & Water park
2. Lyttos Beach
3. Harma Boutique Hotel
4. Golden Beach
5. Mediterraneo Hotel
6. Smartline Village Resort& Water Park
7. Arminda Hotel & Spa
8. Porto Greco Village Beach Hotel
9. Royal Belvedere
10. Artemis Hotel Apartments
11. Imperial Belvedere Hotel
12. Hersonissos Maris
13. Stella Village Hotel & Bungalows
14. Anthoulla Village Hotel
15. Hersonissos Village Hotel& Bungalows
16. Glaros Beach Hotel
17. Creta Blue Boutique Hotel
18. Europa Beach
19. Hersonissos Hotel
20. Silva Beach Hotel
21. Palatia Village Hotel Apartments
22. Amazones Village Suites
23. Semiramis Village

Παρακάτω έχω δημιουργήσει έναν αναλυτικό πίνακα για τα ξενοδοχεία-ανταγωνιστές, όπου είναι καταγεγραμμένες λεπτομερώς οι εγκαταστάσεις που διαθέτουν, καθώς και οι βασικές παροχές που προσφέρουν. Με μία γρήγορη ματιά μπορούμε να σχηματίσουμε συνολικά μία εικόνα για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής, τα καταλύματα και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

	Smartline Village Resort & Water Park	Porto Greco Village Beach Hotel	Star beach Village & Water park	Harma Boutique Hotel
Δωμάτια	Standard, Οικογενειακό, Σουίτα, με θέα (max.4)	Standard, Οικογενειακό, με θέα (max.4)	Δίκλινο, οικογενειακό, superior (max.6)	δίκλινο
Εστιατόριο	*	2	*	*
Πισίνα	4	5	*	*
Waterpark	*		*	
Wi-fi	*	*	*	*
Κλιματισμός	*	*	*	*
Δορυφορική Τηλεόραση	*			
Spa		*	*	
Μίνι Μάρκετ-καταστήματα	*		*	
Αθλητικές εγκαταστάσεις	*	*		*
Parking			*	*
Μπαρ		*	*	*
Snack bar-καφετέρια	*		*	*
Εγκαταστάσεις	*	*	*	

για παιδιά				
Εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ			*	*
Συνεδριακές Εγκαταστάσεις		*		
ΑΤΜ		*	*	
Θαλάσσια σπορ			*	
Δωρεάν Μεταφορά	*			*
Room Service				
	Golden Beach	Artemis Hotel Apartments	Creta Blue Boutique Hotel	Mediterraneo Hotel
Δωμάτια	Μονόκλινο, δίκλινο, τρι-κλινο	Standard, deluxe, Διαμέρισμα (max.5)	Σουίτα Luxury, Junior, Executive, deluxe, Grand, οικογενειακή	Standard, junior Σουίτα, βίλα με πισίνα (max.5)
Εστιατόριο	3	*		*
Πισίνα		*	*	*
Waterpark				*
Wi-fi	*	*	*	*
Κλιματισμός	*	*	*	*
Δορυφορική Τηλεόραση		*		*
Spa			*	*
Μίνι Μάρκετ-καταστήματα	*			*
Αθλητικές			*	*

εγκαταστάσεις				
Parking	*	*	*	*
Μπαρ	*	*	*	*
Snack bar- καφετέρια				
Εγκαταστάσεις για παιδιά				*
Εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ				
Συνεδριακές Εγκαταστάσεις				*
ΑΤΜ				*
Θαλάσσια σπορ				
Δωρεάν Μεταφορά		*	*	
Room Service			*	
	Imperial Belvedere Hotel	Hersonissos Maris	Lyttos Beach	Silva Beach Hotel
Δωμάτια	Standard, Superior, Οικογενειακό (max.5)	Standard δίκλινο,superior, Σουίτα (max.3)	Δίκλινο, οικογενειακό, Σουίτα,Superior οικογενειακό (max.6)	Δίκλινο, τρίκλινο, Οικογενειακό (max.4)
Εστιατόριο	2	*	2	2
Πισίνα	7	2	6	2
Waterpark			*	
Wi-fi	*	*	*	*
Κλιματισμός	*	*	*	

Δορυφορική Τηλεόραση	*	*	*	*
Spa			*	*
Μίνι Μάρκετ-καταστήματα			*	
Αθλητικές εγκαταστάσεις	*	*	*	*
Parking	*	*	*	*
Μπαρ	2	*	4	2
Snack bar-καφετέρια		*	*	
Εγκαταστάσεις για παιδιά	*	*	*	
Εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ	*	*	*	
Συνεδριακές Εγκαταστάσεις	*	*	*	
ΑΤΜ			*	
Θαλάσσια σπορ		*	*	
Δωρεάν Μεταφορά				
Room Service	*			

	Royal Belvedere	Armindia Hotel & Spa	Stella Village Hotel & Bungalows	Hersonissos Hotel
Δωμάτια	Standard, Superior οικογενειακό/ δίκλινο, Οικο-	Δίκλινο, οικογενειακό (max.4)	Standard δίκλινο/τρίκλινο, Superior, Οικογενειακό (max.4)	Μονόκλινο, standard (max.3)

	γενειακό (max.5)			
Εστιατόριο	2	*	2	*
Πισίνα	4	2	2	*
Waterpark		*		
Wi-fi	*	*	*	*
Κλιματισμός	*	*	*	*
Δορυφορική Τηλεόραση	*	*	*	*
Spa		*	*	
Μίνι Μάρκετ – Καταστήματα			*	
Αθλητικές Εγκαταστάσεις	*	*	*	
Parking	*	*	*	*
Μπαρ	*	*	2	*
Σνακ μπαρ- Καφετέρια	2	*	*	*
Εγκαταστάσεις για παιδιά	*	*	*	
Εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ	*	*		
Συνεδριακές εγκαταστάσεις	*	*		
ΑΤΜ				
Θαλάσσια σπορ				
Δωρεάν Μεταφορά				
Room Service				*

	Anthoula Village Hotel	Hersonissos Vilage Hotel & Bungalows	Glaros Beach hotel	Europa Beach Hotel
Δωμάτια	Standard δίκλινο/μονό- κλινο, Οικογενεια- κό (max.4)	Standard δίκλινο/μονό- κλινο, Οικογενεια- κό (max.4)	Δίκλινο, τρίκλινο, superior, junior σουίτα (max.3)	Μονόκλι- νο, δί- κλινο, τρίκλινο (max.4)
Εστιατόριο	*	*	*	
Πισίνα	*	*	*	2
Waterpark				
Wi-fi	*	*	*	*
Κλιματισμός		*	*	*
Δορυφορική Τηλεόραση	*		*	*
Spa			*	
Μίνι Μάρκετ – Καταστήματα	*	*	*	
Αθλητικές Εγκαταστά- σεις	*	*		*
Parking	*	*	*	*
Μπαρ	*	*	*	*
Σνακ μπαρ- Καφετέρια	*	*	*	*
Εγκαταστά- σεις για παιδιά	*	*	*	*
Εγκαταστά- σεις για ΑΜΕΑ			*	

Συνεδριακές εγκαταστάσεις				*
ΑΤΜ				
Θαλάσσια σπορ				
Δωρεάν Μεταφορά	*	*		
Room Service			*	

	Palatia Village Hotel Apartments	Semiramis Village	Amazones Village Suites
Δωμάτια	Standard, Superior, Junior σουίτα, διαμέρισμα, superior διαμέρισμα (max.5)	Δίκλινο, τρίκλινο	Junior Σουίτα, Σουίτα, Οικογενειακή, Διαμέρισμα (max.4)
Εστιατόριο	2	*	*
Πισίνα	*	*	*
Waterpark			*
Wi-fi	*	*	*
Κλιματισμός	*	*	*
Δορυφορική Τηλεόραση	*	*	*
Spa			
Μίνι Μάρκετ – Καταστήματα			*
Αθλητικές Εγκαταστάσεις		*	*
Parking	*	*	*
Μπαρ	*		*
Σνακ μπαρ-	*		*

Καφετέρια			
Εγκαταστάσεις για παιδιά		*	
Εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ	*		
Συνεδριακές εγκαταστάσεις			*
ΑΤΜ			
Θαλάσσια σπορ			
Δωρεάν Μεταφορά	*		*
Room Service			*

Το πρώτο και σημαντικότερο συμπέρασμα από την έρευνα και τη λεπτομερή καταγραφή των ξενοδοχείων- ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ,καθώς και των χαρακτηριστικών και παροχών τους ,είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει στην περιοχή. Η Χερσόνησος του Ηρακλείου Κρήτης είναι από τους πιο ανεπτυγμένους και αγαπητούς τουριστικούς προορισμούς του νησιού. Είναι μία εξαιρετική παραθαλάσσια τοποθεσία με πολλά μαγαζιά, εστιατόρια και καφέ μπαρ. Κατ' επέκταση, εκεί υπάρχει και πληθώρα καταλυμάτων. Επίσης, βρίσκεται κοντά στην πόλη του Ηρακλείου, το αεροδρόμιο, το λιμάνι, αλλά και άλλες γνωστές τουριστικές περιοχές όπως τα Μάλια.

Πιο συγκεκριμένα, στην περιοχή υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων , όπως είναι και αυτό που μας απασχολεί στη συγκεκριμένη περίπτωση. Μάλιστα, οι διαφορές μεταξύ τους ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις υποδομές είναι λιγιστές. Μπορούμε να διαπιστώσουμε από τον πίνακα ότι έχουν τα περισσότερα χαρακτηριστικά κοινά, και ότι όλα σε γενικές γραμμές στοχεύουν στην προσφορά πολυτελών διακοπών για όλη την οικογένεια. Παρόμοια δε, είναι ακόμα και η κοστολόγηση.

Συμπερασματικά, σε μία τέτοια αγορά όπου η προσφορά είναι πολύ μεγάλη και τα προϊόντα μοιάζουν αρκετά μεταξύ τους, είναι πολύ δυσκολότερο ,για την επιχείρηση, να ξεχωρίσει και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Παρ' όλο που και η ζήτηση είναι εξ' ίσου υψηλή, όπως προανέφερα, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλουν το διπλό κόπο για να επιτύχουν υπό αυτές τις συνθήκες.

3.9 Προτάσεις

Αν θεωρήσουμε ότι το ξενοδοχείο είναι η πιο επικερδής επιχείρηση του ομίλου, προτείνουμε να πουλήσει τις ζημιογόνες επιχειρήσεις, και με το κεφάλαιο που θα συγκεντρώσει να χρηματοδοτήσει την επέκταση της ξενοδοχειακή μονάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία καινούριων δωματίων ή/και επιπρόσθετων παροχών. Η μεγάλη δημοτικότητα, και κατ' επέκταση και υψηλή ζήτηση που υπάρχει στην περιοχή, θέτει τις προϋποθέσεις για αυτή την επιχειρηματική κίνηση και εγγυάται την επιτυχία της. Κατ' αυτό τον τρόπο θα αυξηθούν τα κέρδη του ομίλου και θα καλυφθεί έτσι σταδιακά η οικονομική ζημία που σημειώθηκε εξ' αιτίας στις λοιπές επιχειρήσεις του ομίλου.

Παράλληλα, ο υψηλός ανταγωνισμός που παρατηρείται στην περιοχή καθιστά απαραίτητη τη δημιουργία μίας διαφημιστικής καμπάνιας/promotion για το κατάλυμα, πρωτίστως στον ιντερνετικό χώρο . Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε, ώστε να προσελκύσει περισσότερους πελάτες το ξενοδοχείο, και κατά συνέπεια να αυξήσει τα έσοδα της μονάδας. Ίσως μάλιστα να ήταν μία εξ' ίσου καλή κίνηση η συνεργασία με τουριστικά γραφεία και tour operators που θα στείλουν με τη σειρά τους και άλλους πελάτες στην επιχείρηση.

Μία εναλλακτική στρατηγική που προτείνεται είναι αυτή της διαφοροποίησης. Η τουριστική επιχείρηση δηλαδή θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης για να επεκταθεί, εκτός της μερίδας των πελατών των οποίων στοχεύει ήδη, και σε νεότερες ηλικίες. Για να προσελκύσει νεότερες ηλικίες θα μπορούσε για παράδειγμα να αξιοποιήσει την κοντινή παραλία και να οργανώσει παράδοση μαθημάτων για watersports ,όπως ιστιοσανίδα και υδάτινο σκι, από εξειδικευμένο προσωπικό. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να φτιάξει ένα beach bar για την ψυχαγωγία των νέων επισκεπτών. Τον 21^ο αιώνα είναι σημαντικό να μην επαναπαυόμαστε και να ακολουθούμε τις εξελίξεις. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στη νέα γενιά με μία σύγχρονη ιντερνετική καμπάνια.

Από την άλλη πλευρά το γεγονός ότι η επιχείρηση διαθέτει 3 εστιατόρια , και πιο συγκεκριμένα : ένα a la carte, ένα ιταλικό, και ένα με τοπική και διεθνή κουζίνα ,αποτελεί σημαντική ευκαιρία για ανάπτυξη του γαστρονομικού τουρισμού. Δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και να στοχεύσει και σε επισκέπτες που τους ενδιαφέρει ο γαστρονομικός τουρισμός. Η επιχείρηση μπορεί μάλιστα να ενισχύσει ακόμη περισσότερο το γαστρονομικό τουρισμό παραδίδοντας μαθήματα μαγειρικής με τοπικά προϊόντα στο χώρο των εστιατορίων.

Τέλος, η έλλειψη πρόνοιας για ΑΜΕΑ είναι ένα μεγάλο μειονέκτημα της ξενοδοχειακής μονάδας, που πρέπει να διορθώσει.

Με τις παραπάνω προτάσεις το ξενοδοχείο θα καταφέρει να ενισχύσει τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του, και θα προσθέσει καινούρια σε αυτά, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι θα προσελκύσει περισσότερους πελάτες . Είναι δε σημαντικό ότι η επέκταση στις νεότερες ηλικίες ευνοείται ιδιαίτερα καθώς η περιοχή είναι ιδιαίτερα αγαπητή στους νεαρούς τουρίστες λόγω της έντονης νυχτερινής ζωής. Βρίσκεται κοντά και στην περιοχή των Μαλίων που είναι πολύ δημοφιλής .

Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής αναλύθηκε η περίπτωση ενός ξενοδοχείου 4 αστέρων στο νησί της Κρήτης.

Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκαν εκτενώς όλα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και όποιες άλλες σχετικές πληροφορίες ,όπως για παράδειγμα οι παροχές που προσφέρει.. Επίσης, παρουσιάστηκαν τα οικονομικά της αποτελέσματα ,αλλά και αναλύθηκε τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό της περιβάλλον με τη βοήθεια της SWOT Analysis, PEST Analysis, και το υπόδειγμα στρατηγικών ομάδων. Τέλος έγινε λόγος για τις στρατηγικές, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, δόθηκαν σημαντικά επίσημα στοιχεία σχετικά με την τουριστική βιομηχανία στο νησί, όπως οι αφίξεις τουριστών, οι διανυκτερεύσεις, και ο αριθμός καταλυμάτων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και τη θεωρία για τη στρατηγική των επιχειρήσεων που είναι διαθέσιμη σε σχετική βιβλιογραφία, κατέληξα σε πιθανές προτάσεις για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης ,που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ
1. Πώληση των ζημιωγόνων επιχειρήσεων του ομίλου και συγκέντρωση κεφαλαίου
2. Αξιοποίηση κεφαλαίου για την επέκταση και βελτίωση της ξενοδοχειακής μονάδας
3. Δημιουργία διαφημιστικής καμπάνιας/ promotion στο internet
4. Συνεργασία με τουριστικά γραφεία και tour operators
5. Επέκταση στις νεότερες ηλικίες πελατών
6. Προσφορά επιπρόσθετων παροχών/ υπηρεσιών (όπως μαθήματα watersport)
7. Ανάπτυξη γαστρονομικού τουρισμού
8. Δημιουργία εγκαταστάσεων ΑΜΕΑ

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Ελληνική:

ΣΕΤΕ « Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2014 - συνοπτική απεικόνιση βασικών μεγεθών». Αθήνα 2015.

Ξένη :

OECD (2016), “Greece”, in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris.

Διαδικτυακές Πηγές :

Booking.com

Google

ΣΕΤΕ

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική διατριβή δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να γνωρίσει, αλλά και να καταλάβει καλύτερα την έννοια της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο, και ό,τι αυτή εμπεριέχει. Με συνοπτικά και απλά λόγια, αλλά και τη χρήση σχετικών διαγραμμάτων, πινάκων, και σχημάτων, παρουσιάζονται τα βασικότερα είδη στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Έτσι λοιπόν, θα λέγαμε ότι αυτή η εργασία αποτελεί μία εισαγωγή στον κόσμο των επιχειρήσεων γενικότερα, και της στρατηγικής ειδικότερα, για όσους ενδιαφέρονται να ενημερωθούν σχετικά με την επιστήμη αυτή, και στη συνέχεια να μελετήσουν εις βάθος.

Σε δεύτερο στάδιο, η παραπάνω μελέτη της εν λόγω ξενοδοχειακής επιχείρησης, που καταλαμβάνει το δεύτερο μέρος της εργασίας, αποτελεί μία εξαιρετική αφετηρία για την επιχείρηση, για να διερευνήσει πιθανές βελτιώσεις και να αυξήσει σημαντικά την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα της.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση των στρατηγικών που ήδη εφαρμόζει, και όσων προτείνεται να ακολουθήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση παραπάνω, οφείλει η διοίκηση να τις λάβει υπ' όψιν και να τις αξιοποιήσει κατάλληλα. Αρχικά είναι απαραίτητο να διεξαχθεί μία οικονομική αξιολόγηση των προτάσεων, έτσι ώστε η διοίκηση να καταλήξει στις πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση και να προχωρήσει στην υλοποίησή τους. Η σωστή οικονομική αξιολόγηση βάσει των πόρων που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση εγγυάται την επιτυχία των προτάσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική :

«Εγχειρίδιο Στρατηγικής» .Tim Hindle. Εκδ.Κέρκυρα, 2003.

«Στρατηγική των επιχειρήσεων». Γρηγορούδης Ε. ,Μιχαλόπουλος Μ. ,Ζοπουνίδης Κ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.

«Στρατηγική των επιχειρήσεων». Ελληνική & Διεθνής εμπειρία». Παπαδάκης Βασίλης. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 1999.

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Γεωργόπουλος Νικόλαος. Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2006.

ΣΕΤΕ « Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2014 - συνοπτική απεικόνιση βασικών μεγεθών». Αθήνα 2015.

ΣΕΤΕ «Η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη επανατοποθέτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος» Αθήνα 2005.

Ξένη :

“Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Harvard Business Press, 2005.

Building Total Equality, a guide for management”. Tito Conti. Chapman & Hall , 1993.

“Clusters and the new economics of competition”. Porter E. Michael. Harvard business review, 1998.

“Concepts in Strategic Management and Business Policy” . Thomas L. Wheelen , J. David Hunger 11th edition, Pearson Practice Hall, 2008.

“Strategic Management: Concepts and Cases”. Thompson, A.J. Strickland 7th edition. Richard D. Irwin. INC, 1993.

“Voice of the customer”: Kai Yang. McGraw-Hill Professional, 2007.

OECD (2016), “Greece”, in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris.

Διαδικτυακές Πηγές :

Booking.com

Google

ΣΕΤΕ