



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ TOURISM MANAGEMENT**

**“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ”**

**Όνοματεπώνυμο : Ρεουλλά Αναστασία (ΔΕΜΤ 1628)**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Ν. Γεωργόπουλος**

**Πειραιάς 2019**



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

---

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

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

**«Στρατηγικές Ομάδες στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου»,**

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Αναστασία Ρουλλιά

Ημερομηνία: 04/11/2019

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Μέρος Α

#### Εισαγωγή

#### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

##### Στρατηγικό μάνατζμεντ και στρατηγικές έννοιες

1.1 Η έννοια του όρου «Στρατηγική» και η σημασία της .....	8
1.2 Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ .....	10
1.3 Ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ .....	11
1.4 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ .....	13
1.4.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος .....	14
1.4.2 Διαμόρφωση στρατηγικής .....	15
1.4.3 Υλοποίηση στρατηγικής .....	18
1.4.4 Αξιολόγηση και έλεγχος .....	18
Βιβλιογραφία 1 <sup>ο</sup> κεφαλαίου .....	21

#### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

##### Ανίχνευση του γενικευμένου περιβάλλοντος και ανάλυση κλάδου κατά τον

##### Michael Porter

2.1 Η ανταγωνιστική στρατηγική και τα είδη της .....	22
2.2 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	24
2.3 Αποσαφήνιση του όρου «Στρατηγικές Ομάδες» .....	25
2.4 Ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων .....	26
2.4.1 Μάκρο - περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον .....	26
2.4.1.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political environment) .....	28
2.4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economical environment) .....	29
2.4.1.3 Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον(Sociocultural environment).....	30
2.4.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment) .....	31
2.4.2 Μίκρο - περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον .....	32
2.4.3 Ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος βάσει του υποδείγματος του M. Porter.....	33

2.4.3.1 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	34
2.4.3.2 Η απειλή από νέο - εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο ...	37
2.4.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	40
2.4.3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	41
2.4.3.5 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα .....	43
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> κεφαλαίου</b> .....	45

## **Μέρος Β**

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

#### **Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου της Ελλάδος – Μελέτη περίπτωσης του νησιού της Ρόδου**

3.1 Εισαγωγή .....	46
3.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	46
3.3 Μελέτη περίπτωσης το νησί της Ρόδου .....	48
3.4 Πληθυσμιακά χαρακτηριστικά .....	49
3.5 Υποδομές .....	49
3.6 Ο τουρισμός στη Ρόδο .....	52
3.7 Ξενοδοχειακός κλάδος και καταλύματα στη Ρόδο .....	59
3.8 Ανάλυση θετικών και αρνητικών στοιχείων για την ανάπτυξη του νησιού .....	60
<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ο</sup> κεφαλαίου</b> .....	65

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

#### **Στρατηγικές ομάδες στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου – Ανάλυση περίπτωσης ξενοδοχείου στη Νότια Ρόδο**

4.1 Εισαγωγή .....	66
4.2 Οι βασικοί άξονες του χάρτη απεικόνισης των στρατηγικών ομάδων του ξενοδοχειακού κλάδου της Ρόδου .....	66
4.3 Πώς ορίζονται τα αστέρια στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	68
4.4 Αποσαφήνιση του όρου ποιότητα υπηρεσιών – η σημασία της .....	70
4.5 Τρόπος διαχωρισμού των ξενοδοχείων βάσει των αξόνων αναφοράς της απεικόνισης των στρατηγικών ομάδων .....	74
4.6 Ο χάρτης των στρατηγικών ομάδων – Ανάλυση διαγράμματος .....	75
4.7 Εντοπίζοντας τα εμπόδια εισόδου και εξόδου κάθε στρατηγικής ομάδας .....	77

<b>4.8</b> Αναλύοντας τον τρόπο που οι τάσεις δύναται να επηρεάσουν τις στρατηγικές ομάδες (Pest Analysis) .....	78
<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> κεφαλαίου</b> .....	81

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

### **Μελέτη της στρατηγικής ομάδας 4 και 5 αστέρων της Νότιας Ρόδου – Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου**

<b>5.1</b> Εισαγωγή .....	82
<b>5.2</b> Περίπτωση πεντάστερου ξενοδοχείου στη Νότια Ρόδο .....	82
<b>5.3</b> Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος βάσει του υποδείγματος του M. Porter ...	85
<b>5.3.1</b> Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	85
<b>5.3.2</b> Απειλή από νεοεισερχόμενους .....	86
<b>5.3.3</b> Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	87
<b>5.3.4</b> Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	89
<b>5.3.5</b> Απειλή από υποκατάστατα .....	91
<b>Βιβλιογραφία 5<sup>ο</sup> κεφαλαίου</b> .....	93

<b>Συμπεράσματα</b> .....	94
---------------------------	----

## ΜΕΡΟΣ Α

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ασχολούμαστε με έναν από τους σημαντικότερους και διεθνώς αναγνωρισμένους βιομηχανικούς κλάδους, αυτόν του τουρισμού και την προσέγγιση του μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ζώντας σε μια εποχή που οι εξελίξεις και τα γεγονότα διαρκώς μεταβάλλονται κρίνεται απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκουν, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία και μέσα να εντοπίσουν τη θέση τους σε αυτόν και να ανταγωνιστούν επιτυγχάνοντας τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους δημιουργώντας ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σκοπός του πρώτου μέρους της παρούσας εργασίας που αποτελεί και το θεωρητικό μέρος, είναι η κατανόηση των βασικότερων όρων του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως τι είναι στρατηγική, ποια είναι η σημασία της στη λειτουργία της επιχείρησης καθώς αναλύεται και το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ακολουθεί η θεωρητική προσέγγιση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Μ. Porter, ως βασικό εργαλείο ανάλυσης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις και του τρόπου επιτυχούς ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο τον οποίο αυτές δραστηριοποιούνται.

Στο δεύτερο μέρος, έχουμε την προσέγγιση της θεωρίας του Μ. Porter μέσω του ερευνητικού επιπέδου. Η συγκεκριμένη ανάλυση επικεντρώθηκε στο νησί της Ρόδου από το οποίο κατάγομαι και έχω μεγαλώσει καθώς αποτελεί ταυτόχρονα και έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Χρησιμοποιώντας στοιχεία από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, ΕΛ.ΣΤΑΤ., INSETE, τον διεθνές αερολιμένα «Διαγόρας», την Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου και άλλα, έγινε μια προσπάθεια καταγραφής της τουριστικής κίνησης στο νησί και των καταλυμάτων που διαθέτει. Βάσει του υποδείγματος των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter εξετάστηκε μια στρατηγική ομάδα, αυτή των πεντάστερων ξενοδοχείων στη Νότια Ρόδο και η σχέση της με τους υφιστάμενους ανταγωνιστές–επιχειρήσεις, τους προμηθευτές της, τους αγοραστές αλλά και την απειλή που υφίσταται από τα υποκατάστατα. Για να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιήθηκε και αντλήθηκαν οι ανάλογες πληροφορίες από το ξενοδοχείο

Gennadi Grand Resort στην Νότια Ρόδο στο οποίο εργάζομαι τα τελευταία δύο χρόνια. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να προσθέσω ότι όλες οι πληροφορίες που παρέχονται σε σχέση με ανταγωνιστές, προμηθευτές, αγοραστές και άλλα αντιστοιχούν σε πραγματικά ονόματα και γι αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αρμόδιους του ξενοδοχείου για τη βοήθεια και τη συνεργασία που μου προσέφεραν. Στο τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα με τον εντοπισμό των αδυναμιών του ελληνικού τουρισμού και προτάσεις βελτιστοποίησης του.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Με την πάροδο των χρόνων, έχουν εμφανισθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ποικίλοι ορισμοί για την αποτύπωση του όρου «Στρατηγική». Ακολουθώντας, παρουσιάζονται μερικοί:

«Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». (*Porter, 1996*)

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών που καθορίζουν την βασική φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο παρόν, παρελθόν και μέλλον». (*Ansaff, 1985*)

«Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματα της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων». (*James Brain Quinn, 1980*)

«Το τι είναι στρατηγική μιας επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο». (*Kenichi Ohmae, 1987*)

Σύμφωνα με τους παραπάνω όρους, η στρατηγική αποτελεί σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, καθορίζοντας το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τους τρόπους επίτευξης των, βάσει των οποίων πρέπει όλοι να κατευθύνονται. Επιπλέον, η στρατηγική είναι η εναρμόνιση των πλεονεκτημάτων-δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης με τις παρουσιαζόμενες από το



εξωτερικό περιβάλλον προκλήσεις–ευκαιρίες και απειλές. Προκειμένου να καταστεί μια στρατηγική επιτυχής θα πρέπει να υπάρχουν απλοί και μακροπρόθεσμοι στόχοι που θα είναι αντιληπτοί από όλα τα μέλη της επιχείρησης, να είναι κατανοητό το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο κινείται ο οργανισμός, να γίνεται αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της και μέσω διαφόρων εργαλείων (αξιολόγηση και έλεγχος) να ελέγχεται κατά πόσον είναι αποτελεσματική ή μη η υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Σε μια εποχή που οι εξελίξεις είναι ταχύτατες αντιλαμβανόμαστε ότι η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της εκάστοτε επιχείρησης ανεξαρτήτου είδους, μεγέθους και περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Ο ανταγωνισμός πλέον που επικρατεί στην αγορά είναι μεγαλύτερος καθώς σε πολλές περιπτώσεις τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι δυσδιάκριτα και ακαθόριστα σε σχέση με τα παρελθόντα έτη. Οι απαιτήσεις των πελατών σε συνδυασμό και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας συνεχώς αυξάνονται ασκώντας μεγαλύτερη πίεση, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί ενώ νέα κάνουν συνεχώς την εμφάνιση τους δεδομένης της υπερβολικής διαφοροποίησης που έχει πλέον αναπτυχθεί.

Ένα τόσο διαρκές ευμετάβλητο περιβάλλον καθιστά απαραίτητη την ανάγκη αναπροσαρμογής της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης ανάλογα με το τι καλείται κάθε φορά να αντιμετωπίσει. Βάσει της στρατηγικής που ακολουθεί, είναι σε θέση να γνωρίζει τη θέση της στην αγορά και να επιτύχει την εξισορρόπηση με το εξωτερικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενη τις δυνάμεις που διαθέτει, ενισχύοντας τις αδυναμίες της, γνωρίζοντας ποιες ευκαιρίες θα αξιοποιήσει αλλά και ποιες απειλές θα αποφύγει. Αυτό την καθιστά βιώσιμη στο χώρο και τον χρόνο και κερδοφόρα ενώ την οδηγεί και σε υπερέχουσα θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής επιτυγχάνει πιο αναλυτικά τα παρακάτω (Παπαδάκης Β., «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*»):

- Ορίζει τις κατευθύνσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο διάστημα και κατ' επέκταση και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων που είναι κοινές για όλους και έχουν επίδραση στα τμήματα και τα στελέχη του οργανισμού.

- Συντονίζονται οι δραστηριότητες προκειμένου όλες οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης να είναι προσανατολισμένα στην εφαρμογή της στρατηγικής.
- Ορίζεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αλλά και σε σχέση με κάθε ενδιαφερόμενο που γνωρίζει πλέον τι να προσδοκά από την επαφή του με τον οργανισμό.
- Μειώνει την αβεβαιότητα δίνοντας παράλληλα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

## 1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το απαραίτητο εργαλείο μέσω του οποίου η κάθε επιχείρηση υλοποιεί τη διαμορφούμενη στρατηγική της. Συγκεκριμένα, ως στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται:

«Η διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών (objectives) που έχουν τεθεί. Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, οράματος και των σκοπών και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων». (David, 1989)

Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης οφείλει να καταστεί δυνατή όχι μόνο στο παρόν αλλά να διατηρηθεί και στο μέλλον και αυτό αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (είσοδος νέων ανταγωνιστών, απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, νέες απαιτήσεις των καταναλωτών, εξέλιξη της τεχνολογίας που μπορεί να επιφέρει αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων και όχι μόνο) καθιστά ζωτικής σημασίας την ανάγκη αλλαγής και αναπροσαρμογής της κάθε επιχείρησης. Διαθέτοντας το στρατηγικό μάνατζμεντ ο κάθε οργανισμός είναι σε θέση να ανιχνεύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να τα συνδυάζει εκμεταλλευόμενος τις εκάστοτε ευκαιρίες του παρόντος αλλά και αποφεύγοντας τις απειλές. Ακόμη, αφορά το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής της επιχείρησης, θέτοντας τους στόχους και διαμοιράζοντας τους πόρους που αυτή διαθέτει.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο καθώς ορίζει τους σκοπούς του κάθε οργανισμού οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί από όλους. Επιδεικνύει ακριβώς τον τρόπο επίτευξης τους και τα μέλη εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα καθώς γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Με τις διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου, μετριέται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ προλαμβάνονται και διορθώνονται τυχόν ενέργειες που αποκλίνουν του επιθυμητού αποτελέσματος. Με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα ηγετικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης μπορούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται κατά καιρούς εισάγοντας νέα προϊόντα, μπορούν να ανταγωνισθούν με αποτελεσματικότερους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους, να αποσυρθούν από αγορές που αποτελούν «απειλές» γι αυτούς κ.α.

Τέλος το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις. Για να καταστεί επιτυχής μια επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να ικανοποιεί την υπάρχουσα αγορά αλλά πρέπει να προσαρμόσει τις δραστηριότητες της στην ικανοποίηση των νέων και μεταβαλλόμενων αγορών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ κάνει σαφές το όραμα της επιχείρησης, τη θέση της στην αγορά και την εξέλιξη της μέσα σε αυτή, προσφέρει μια καλύτερη κατανόηση του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος αλλά και άμεση αντίληψη των ενδεχόμενων κινδύνων.

### **1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Έννοιες και τεχνικές που αφορούν το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία από μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλαπλές βιομηχανίες. Οι κίνδυνοι σφάλματος και σε πολλές περιπτώσεις η οικονομική καταστροφή των οργανισμών, καθιστούν αναγκαία τη χρήση του προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονη μεταβλητότητα. Δεδομένης της συνεχούς αλλαγής τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε σε διάφορες φάσεις με την πάροδο των χρόνων.

Η πρώτη φάση αναφέρεται στους *προϋπολογισμούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους*. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θέτουν των προγραμματισμό βάσει προϋπολογισμού για το επόμενο έτος. Αυτό ασφαλώς προϋποθέτει την απουσία

σημαντικών αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον, οι πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον είναι ελάχιστες και ο χρονικός ορίζοντας ασφαλώς περιορισμένος. Έπειτα υλοποιούνται χρηματοοικονομικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν έχουν επιτευχθεί αυτά που είχαν ορίσει.

Βασική επιδίωξη των στελεχών την εποχή που εφαρμόστηκε το στρατηγικό μάνατζμεντ σε αυτή τη μορφή ήταν η επίτευξη κέρδους αγνοώντας με αυτό τον τρόπο τις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και μη θέτοντας μακροχρόνιους στόχους κάτι που ασφαλώς δεν εξυπηρετούσε τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους κάθε επιχείρησης, ωστόσο δεν πρέπει να είναι ο μοναδικός.

Μια δεύτερη μορφή του στρατηγικού μάνατζμεντ αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου με την εισαγωγή του *μακροπρόθεσμου σχεδιασμού*. Οι συνθήκες που επικρατούσαν εκείνη την εποχή όπως ο χαμηλός ανταγωνισμός, η μη πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, η σχετικά εύκολη πρόβλεψη των τάσεων όπως και η ραγδαίως αναπτυσσόμενη αγορά έκριναν εν μέρει αποτελεσματικό το μοντέλο αυτό του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βασίζεται στη θέσπιση οργανωσιακών στόχων που καλύπτουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (τρία έως πέντε έτη) και λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές του περιβάλλοντος κάτι που μέχρι τότε δεν ίσχυε. Ορίζεται ακόμη η κατανομή των πόρων ενώ οι στόχοι αφορούν όλες τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή, προσωπικό κ.α.).

Στο τέλος, όπως προβλεπόταν και στην πρώτη μορφή (προϋπολογισμοί και χρηματοοικονομικοί έλεγχοι) συνοψίζονται όλα και ελέγχεται αν έχει επιτευχθεί η επιθυμητή χρηματοοικονομική επίδοση. Η ανάπτυξη ωστόσο που ακολούθησε μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου κατά τις δεκαετίες του '60 και '70 με τη δυσκολία πρόβλεψης των τάσεων αλλά και την αδυναμία αντίληψης των συνεχώς αναδυόμενων ευκαιριών και κινδύνων απ' το περιβάλλον, δυσκόλεψαν τα στελέχη των επιχειρήσεων και έκριναν και αυτό το μοντέλο ανεπαρκές.

Τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό αντικατέστησε ο *στρατηγικός σχεδιασμός*. Τα στελέχη αντιλαμβανόμενα τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος καθώς και τη σημαντική επιρροή που αυτή ασκεί στην πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης αλλάζουν πλέον κατεύθυνση δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού όσο και των εξωτερικών παραγόντων. Στο επίκεντρο πλέον τίθεται η αντίληψη της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων που θα θέσει την επιχείρηση σε

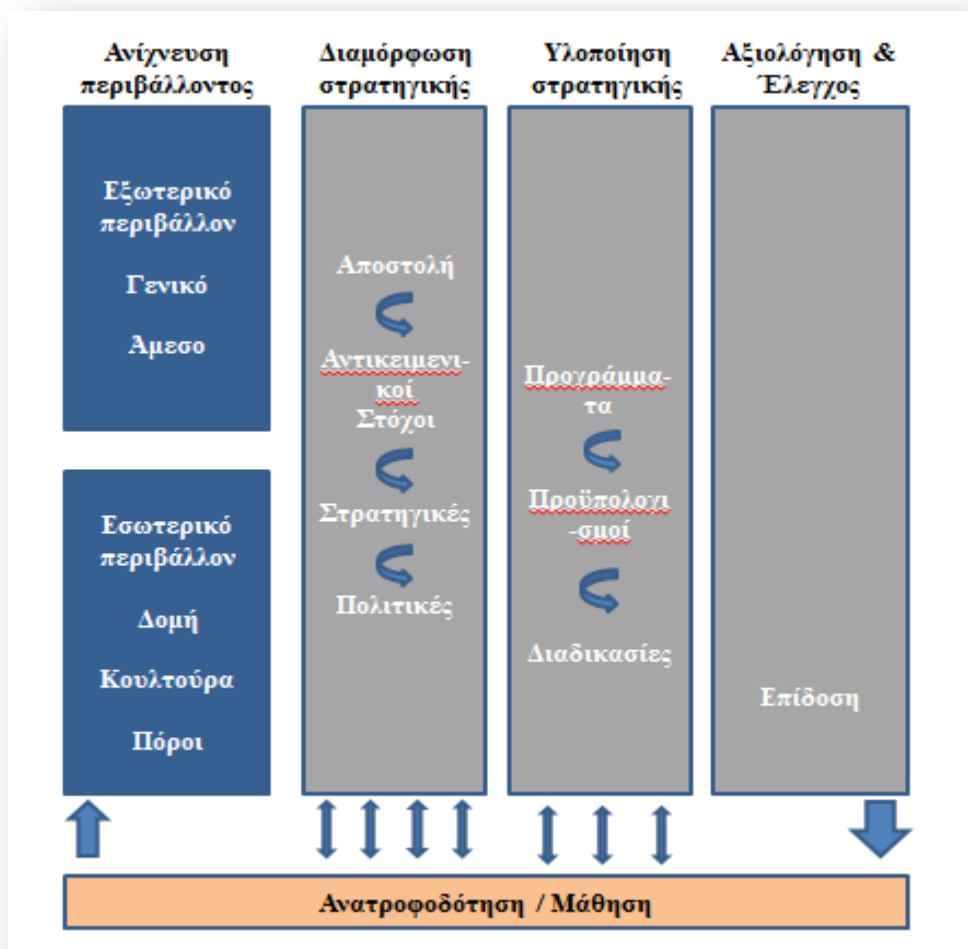
θέση υπεροχής, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των «δυνατών» σημείων του κάθε οργανισμού όπως και με την εκμετάλλευση των εκάστοτε ευκαιριών που ανακύπτουν απ' το εξωτερικό περιβάλλον. Τα διοικητικά στελέχη στρέφουν την προσοχή τους πλέον στο μάρκετινγκ (σε αντίθεση με το παρελθόν που ήταν επιφορτισμένοι με τα ζητήματα παραγωγής) και διαμορφώνουν τη στρατηγική.

Στα μέσα της δεκαετίας του '70 συναντάμε πλέον την εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού που αποτελεί το *στρατηγικό μάνατζμεντ*. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, τα μέλη που την αποτελούν, οι διαδικασίες που ακολουθούν, τα επιμέρους καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένοι ο καθένας, θα πρέπει να στρέφονται και να εξυπηρετούν την κοινή στρατηγική που έχει ορισθεί απ' τα ανώτατα στελέχη. Το διευθυντικό προσωπικό, βασισμένο στην πείρα και τις γνώσεις του, πρέπει να είναι σε θέση να λάβει τις καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις ενώ η παράλληλη μελέτη και ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα) σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και κίνδυνοι που παραμονεύουν στην αγορά) μπορούν να αποφέρουν την επιτυχία.

#### **1.4 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.1 και απαρτίζεται από τέσσερις βασικές δραστηριότητες:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος,
- Διαμόρφωση στρατηγικής,
- Υλοποίηση στρατηγικής,
- Αξιολόγηση και έλεγχος



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Αναλυτικό)

Πηγή: Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., "Strategic Management and Business Policy", Fourteenth edition, Pearson, σελ. 48

### 1.4.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε όλα τα μέλη της. Σκοπός είναι να εντοπιστούν τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία που θα επηρεάσουν και θα βοηθήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τον οργανισμό. Για τη διεξαγωγή της ανίχνευσης του περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση SWOT. Πρόκειται για ένα ακρωνύμιο που αναλύει και περιγράφει τις Δυνάμεις (Strengths), τις Αδυναμίες (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και της Απειλές (Treats) του εκάστοτε οργανισμού.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον, που είναι στην ουσία ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνίσταται από μεταβλητές (Ευκαιρίες και Απειλές) που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν είναι εντός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν και το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση και αφορούν τις εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που συμβάλλουν ή παρεμποδίζουν την οργανωτική της επίδοση. Για την κάθε μια επιχείρηση οι ευκαιρίες και οι απειλές που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον μεταφράζονται διαφορετικά, καθώς η ευκαιρία που παρουσιάζεται για έναν οργανισμό μπορεί να αποτελεί αντίστοιχα απειλή για έναν άλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα (πιστεύω, προσδοκίες, αξίες που πρεσβεύει) και τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικά στοιχεία, εγκαταστάσεις) που διαθέτει η κάθε επιχείρηση για την υλοποίηση των στόχων της. Στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας συναντάμε τις μεταβλητές (Δυνάμεις και Αδυναμίες) στο πλαίσιο των οποίων γίνεται η εργασία. Με τον εντοπισμό και την κατάλληλη αξιοποίηση τους, τα πλεονεκτήματα αποτελούν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίστοιχα οι αδυναμίες μπορεί να θέσουν την επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

#### **1.4.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αφορά την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων και πρόκειται για τη διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες που εντοπίζονται στο εσωτερικό του οργανισμού, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες και αποφεύγοντας τις απειλές που προέρχονται απ' εξωτερικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει, τη σύνταξη της εταιρικής αποστολής (mission), τον καθορισμό των σκοπών (objectives), των στρατηγικών (strategies) και τον ορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής (policies).

Αποστολή (mission): Αφορά τον σκοπό ή το λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Προσδιορίζει το ποιοί είμαστε, τι κάνουμε και τι θέλουμε να γίνουμε. Μια δήλωση

αποστολής περιλαμβάνει τους θεμελιώδεις σκοπούς που θέτει μια επιχείρηση και ορίζει το πεδίο εφαρμογής ή των τομέα δραστηριοτήτων μιας εταιρίας όσον αφορά τα προϊόντα (τι προσφέρει στην κοινωνία). Σύμφωνα με έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι επιχειρήσεις με ρητή δήλωση αποστολής έχουν μεγαλύτερη επιτυχία έναντι άλλων χωρίς τέτοιες δηλώσεις. Ακόμη, μια δήλωση αποστολής περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Είναι το σύνολο των κοινών προσδοκιών και των ιδεών από τις οποίες πρέπει να διακατέχονται τα μέλη που απαρτίζουν τον οργανισμό. Οι λέξεις αποστολή και όραμα περικλείονται στην ευρεία δήλωση αποστολής καθώς η αποστολή περιγράφει τι είναι η επιχείρηση τώρα ενώ το όραμα τι επιθυμεί να γίνει.

Σκοποί (objectives): Πρόκειται για τα επιθυμητά αποτελέσματα στα οποία αποσκοπεί κάθε επιχείρηση βάσει της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνει τι πρέπει να επιτευχθεί, ενώ ορίζεται χρονικά (πότε) και ποσοτικά. Οι σκοποί που ορίζονται πρέπει να συμβαδίζουν με την αποστολή της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις ο όρος «στόχος» χρησιμοποιείται έναντι του όρου «σκοπός». Η διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι ο στόχος αναφέρεται σε μια γενική πρόταση, τι πρέπει να γίνει ενώ ο σκοπός προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει ποσοτικά και χρονικά όπως ήδη έχει αναφερθεί παραπάνω. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καθορισμού σκοπού είναι “Η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης 10% για το έτος 2019”. Κάποιοι απ’ τους τομείς στους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να καθορίσει τους σκοπούς και τους στόχους της είναι:

- Κερδοφορία (καθαρά κέρδη)
- Αποτελεσματικότητα (χαμηλό κόστος κ.λπ.)
- Φήμη
- Τεχνολογική ηγεσία (καινοτομίες)
- Βιωσιμότητα (αποφυγή πτώχευσης)
- Συνεισφορές στους εργαζομένους (μισθοί, ασφάλεια απασχόλησης)
- Συνεισφορές στην κοινωνία (συμμετοχή σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, καταβεβλημένοι φόροι) κ.α.

Στρατηγικές (strategies): Η κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον και να διαπιστώσει ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές της, ποιος είναι ο πελάτης της και τι πρέπει να κάνει για να καταστεί σε υπερέχουσα θέση έναντι των άλλων επιχειρήσεων-ανταγωνιστών. Αυτά ασφαλώς προσδιορίζονται με την ανάλυση και την ενίσχυση των δυνάμεων της, την κατανόηση των αδυναμιών της, την



εκμετάλλευση των κατάλληλων ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών. Η στρατηγική αποτελεί μια προσέγγιση του τρόπου-σχεδίου βάσει του οποίου θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής: επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional).

*Επιχειρησιακές ή εταιρικές στρατηγικές (corporate strategies):* Περιγράφουν τη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης σε όρους γενικής συμπεριφοράς και τη στάση απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών προϊόντων της. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις στρατηγικές σταθερότητας (σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται η επιχείρηση), τις στρατηγικές ανάπτυξης (που επιπλέον θα επεκταθεί η επιχείρηση) και τις στρατηγικές περισυλλογής (ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα διακόψει).

*Επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategies):* Η επιχειρηματική στρατηγική ή ανταγωνιστική στρατηγική αφορά τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εμφανίζεται στις επιχειρησιακές μονάδες και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση στη συγκεκριμένη βιομηχανία ή τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται. Διακρίνεται σε δυο επιμέρους στρατηγικές, τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και τη στρατηγική Διαφοροποίησης, καθώς και σε δυο ακόμη παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

*Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies):* Πρόκειται για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Πρέπει πάντα να λειτουργεί στα πλαίσια της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας διακριτής ικανότητας που θα αποτελέσει για την επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πολιτικές (policies): Είναι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων και συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το δυναμικό που τις καταρτίζει λειτουργεί και λαμβάνει αποφάσεις που συνάδουν με την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές που ακολουθεί.

### 1.4.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία τίθενται σε εφαρμογή οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχει ορίσει η διοίκηση της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στο πλαίσιο της συνολικής δομής της επιχείρησης ή και του συστήματος διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού ενώ μεταφράζεται ως οι καλές ιδέες που γίνονται πράξεις. Η υλοποίηση της στρατηγικής εκτελείται συνήθως από τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη με την άμεση συνεργασία των ανωτέρων στελεχών που είναι υπεύθυνα για την εποπτεία τους.

Προγράμματα (programs): Το πρόγραμμα είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων και των βημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Αποτελεί τον προσανατολισμό της στρατηγικής στη δράση. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρίας, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

Προϋπολογισμοί (budgets): Ο προϋπολογισμός αποτελεί την δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης σε χρηματοοικονομικούς όρους. Αφορά το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Πριν η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα, οι εταιρίες επιθυμούν μια ορισμένη ποσοστιαία απόδοση του συγκεκριμένου επενδυτικού προγράμματος προκειμένου να αντιληφθούν αν αυτό θα είναι επικερδές για την επιχείρηση και τους μετόχους. Έτσι, με τους προϋπολογισμούς καθορίζεται το αναμενόμενο αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι προϋπολογισμοί είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς σε περίπτωση που μια στρατηγική ή ένα πρόγραμμα δεν επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν πραγματοποιείται.

Διαδικασίες (procedures): Πρόκειται για τις λειτουργίες εκείνες που ορίζουν λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφουν συνήθως τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της εταιρίας.

### 1.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και έλεγχος. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες της επιχείρησης και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται προκειμένου να διαπιστωθεί αν η πραγματική επίδοση ταυτίζεται με την επιθυμητή. Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού που πρέπει να επιτυγχάνεται με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση εισροών και εκροών ενός συστήματος, δηλαδή τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη μια εκροής ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επιτυχίας του επιθυμητού σκοπού. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος οι διαχειριστές πρέπει να έχουν σαφή και αμερόληπτη πληροφόρηση απ' τα μέλη των μεσαίων και χαμηλότερων επιπέδων του οργανισμού. Οι πληροφορίες αυτές λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και την επίλυση προβλημάτων. Ακόμη, παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τελευταίο επίπεδο του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι σε θέση να εντοπίσουν αδυναμίες του στρατηγικού σχεδίου που έχει υλοποιηθεί και να το θέσουν εκ νέου σε εφαρμογή. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στάδια:

Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί: Τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ορίζουν τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα ελέγχονται. Η επίδοση κάθε επιμέρους δραστηριότητας πρέπει να μετρώνται με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο ενώ όσο δύσκολη και είναι μια διεργασία οφείλει να ελεγχθεί καθώς πάντα υπάρχει η δυνατότητα να παρεμποδίσει την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Καθορισμός των προτύπων επίδοσης: Τα πρότυπα, βάσει των οποίων μετριέται η επίδοση μιας δραστηριότητας αποτελούν τη λεπτομερή περιγραφή των στρατηγικών στόχων. Πρέπει να είναι σαφή, ρεαλιστικά και ανάλογα των δυνατοτήτων της κάθε επιχείρησης. Κάθε πρότυπο εμφανίζει συνήθως ένα περιθώριο ανοχής ορίζοντας έτσι τις αποδεκτές αποκλίσεις.

Μέτρηση της επίδοσης: Η αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές μεθόδους (μέτρηση απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων) αλλά και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά μεγέθη (Balanced Scorecard). Ακόμη πρέπει να γίνεται σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.

Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης: Η διαδικασία σύγκρισης της επιθυμητής με την πραγματική επίδοση καθορίζει τις μετέπειτα δράσεις της επιχείρησης. Σε περίπτωση που το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα εντάσσεται στα

όρια του επιθυμητού, η διεργασία αξιολόγησης σταματάει, ενώ σε αντίθετη περίπτωση λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.

Λήψη διορθωτικών μέτρων: Η διαδικασία λήψης διορθωτικών μέτρων λαμβάνει χώρα σε περίπτωση που τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα δεν είναι εντός του αποδεκτού εύρους απόκλισης των επιθυμητών. Με λίγα λόγια, όταν δεν επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης πρέπει να διασαφηνιστούν τα αίτια που οδήγησαν στην απόκλιση ενώ στόχο αποτελεί όχι μόνο η διόρθωση αλλά και η αποτροπή επανεμφάνισης της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013
- Παπαδάκης Β., «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999
- Ansoff I., “*Corporate strategy*”, London penguin, 1985
- David F., “*Strategic Management*”, Prentice Hall, 1989
- Ohmae K., “*The Third Triad World View*”, Journal of Business Strategy, Spring 1987
- Porter M., “*What is strategy?*”, Harvard Business review, 1996
- Quin J. B., “*Strategic for Change: Logical Incrementalism*”, Irwin, 1980
- Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., “*Strategic Management and Business Policy*”, Fourteenth edition, Pearso

### Διαδικτυακοί τόποι

- <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_advantage](https://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage)
- <http://st.merig.eu/index.php?id=35&L=4>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MICHAEL PORTER

#### 2.1 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ

Μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει όμοια ή ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες αποτελούν τον κλάδο. Ως ανταγωνιστική στρατηγική ορίζεται το μακροπρόθεσμο σχέδιο μιας επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο. Πώς δηλαδή θα διαφοροποιηθεί και θα βρεθεί σε υπερέχουσα θέση έναντι των άλλων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να περιλαμβάνει την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους όπως μεταλλεύματα υψηλής ποιότητας ή πηγές ενέργειας χαμηλού κόστους, εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης, γεωγραφική θέση, μεγάλοι φραγμοί εισόδου στον κλάδο και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο ιδίως όταν ο κλάδος είναι πολύ ανταγωνιστικός.

Για την επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής ανακύπτουν δύο καθοριστικά ερωτήματα:

- Πρέπει να ανταγωνιστούμε με βάση το χαμηλότερο κόστος ή θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα μας ή τις υπηρεσίες μας σε κάποια άλλη βάση ανεξαρτήτου του κόστους όπως θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα η ποιότητα.
- Πρέπει να ανταγωνιστούμε βάσει των ανταγωνιστών μας για την απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς ή θα πρέπει να επικεντρωθούμε σε μια θέση στην οποία μπορούμε να ικανοποιήσουμε ένα συγκεκριμένο αλλά παράλληλα και κερδοφόρο τμήμα της αγοράς.

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να υλοποιηθούν απ' όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου τύπου ή μεγέθους των επιχειρήσεων, ακόμα και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτές είναι 1) Ηγεσία κόστους, 2) Διαφοροποίηση και 3) Εστίαση. Αναλυτικότερα:

Ηγεσία κόστους (cost leadership strategy)

Η ηγεσία κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική που έχει ως στόχο για την επιχείρηση που την επιλέγει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει σε αγορές ευρείας κλίμακας, ενώ απαραίτητες προϋποθέσεις είναι μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό για τη διεκπεραίωση των παραγωγικών διαδικασιών, γενικός και αποτελεσματικός έλεγχος της ποιότητας. Λόγω του χαμηλότερου κόστους που πρεσβεύει αυτή η στρατηγική, οι υπεύθυνοι, συνήθως, θέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές έναντι των ανταγωνιστών αποκομίζοντας με αυτό τον τρόπο ικανοποιητικό κέρδος. Έτσι, η επιχείρηση αποκτάει μια θέση άμυνας ενώ παράλληλα προσελκύει όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς λόγω των χαμηλών τιμών που προσφέρει. Αυτό κατ' επέκταση της δίνει πλεονέκτημα έναντι των προμηθευτών (χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών) καθώς αγοράζει μεγάλες ποσότητες για την κάλυψη των αναγκών της και συγχρόνως δημιουργεί εμπόδιο στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο καθώς οι τελευταίες δεν έχουν την εμπειρία και της δυνατότητας της πρώτης.

#### Διαφοροποίηση (differentiation strategy)

Η στρατηγική διαφοροποίησης προωθεί στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι αντιληπτά από το αγοραστικό κοινό ως μοναδικά. Γι αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις με τη συγκεκριμένη στρατηγική προσφέρουν τα προϊόντα τους σε τιμές μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών αποκτώντας έτσι μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Η μοναδικότητα των αντίστοιχων προϊόντων μπορεί να οφείλεται στον ιδιαίτερο σχεδιασμό, την τεχνολογία, την καινοτομία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, στην εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, στο ανεπτυγμένο δίκτυο αντιπροσώπων, στο εξειδικευμένο προσωπικό κ.α. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι βιώσιμη συνήθως για τις επιχειρήσεις που την επιλέγουν καθώς οι πελάτες τους είναι διατεθειμένοι να αποκτήσουν τα αντίστοιχα προϊόντα ανεξάρτητα απ' το κόστος τους αντιλαμβανόμενοι τη μοναδικότητα τους και νιώθοντας την περαιτέρω «αξία» που τους προσδίδουν. Ακόμη, η ευαισθησία των αγοραστών είναι μειωμένη καθώς όντας ικανοποιημένοι δεν αναζητούν αλλού παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις με στρατηγική διαφοροποίησης είναι η αφοσίωση και η πίστη των πελατών σε αυτούς. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι δύσκολο να αντιγραφούν θέτοντας με αυτό τον τρόπο φραγμούς εισόδου σε νεοεισερχόμενους καθώς πρέπει οι τελευταίοι να

αναπτύξουν τις δικές τους διακριτές ικανότητες και να διαφοροποιηθούν ενώ είναι δύσκολο να ανταγωνιστούν την εμπιστοσύνη των πελατών.

### Εστίαση (focus strategy)

Η στρατηγική εστίασης αφορά τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων σε ένα μικρό στόχο. Αυτό αφορά την προσπάθεια κατάληψης μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, είτε γεωγραφικά είτε απευθυνόμενοι σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με ιδιαίτερες επιθυμίες και ανάγκες. Η συγκεκριμένη στρατηγική βασίζεται στην εκτίμηση ότι εξυπηρετείς καλύτερα και αποδοτικότερα ένα μικρό τμήμα της αγοράς προσανατολισμένος απόλυτα και γνωρίζοντας ακριβώς τις ανάγκες του παρά απευθυνόμενος σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς. Από τον συνδυασμό των δυο προαναφερθέντων στρατηγικών προκύπτουν και δυο παραλλαγές, *στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος* και *στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση*. Συγκεκριμένα, η στρατηγική εστίασης κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που επικεντρώνεται σε μια γεωγραφική αγορά ή συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες μόνο αυτής της αγοράς με γνώμονα τη χαμηλή τιμή, επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο πλεονέκτημα σε αυτό το τμήμα του στόχου της. Η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, όπως και η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος στοχεύει σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, είτε γεωγραφικό είτε συγκεκριμένη ομάδα πελατών δίνοντας βάση στη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών και καλύπτοντας τις ιδιαίτερες απαιτήσεις με επιτυχία μικρού τμήματος της αγοράς κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους.

## **2.2 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν για τις επιχειρήσεις μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους, ιδίως σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και πλέον η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες είναι εύκολη και άμεση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους και οι αποδόσεις τους να ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου. Πρόκειται για την ικανότητα διαχείρισης των διαθέσιμων



πόρων και εκτέλεσης των διαφόρων λειτουργιών σε υψηλότερο επίπεδο απ' ότι οι άλλοι στον ίδιο κλάδο. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, επομένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι είτε πλεονέκτημα κόστους, είτε διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους είναι όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν όμοια προϊόντα και υπηρεσίες με αυτά των ανταγωνιστών αλλά με μικρότερο κόστος ενώ το πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι «καλύτερα» είτε σε ποιότητα και προδιαγραφές, είτε αντιλαμβάνονται από το αγοραστικό κοινό ως μοναδικά και προϊόντα με αξία.

Το ζήτημα που πρέπει να απασχολεί κατά βάση τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης είναι πέρα από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βιωσιμότητα του. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στο γεγονός ότι οι λοιπές επιχειρήσεις-ανταγωνιστές δεν θα είναι σε θέση να το αντιγράψουν. Πολλοί οργανισμοί αποκτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους μέσω των εξελίξεων της τεχνολογίας. Αυτό ωστόσο είναι επίφοβο καθώς οι περισσότεροι πλέον έχουν άμεση πρόσβαση σε αυτήν. Σε αυτές τις περιπτώσεις λοιπόν η αναζήτηση του πρέπει να προσανατολιστεί σε άλλες δυνατότητες που ενδεχομένως να διαθέτει η επιχείρηση, όπως είναι οι πόροι, η ορθή διαχείριση και ο άμεσος έλεγχος τους, το εργατικό δυναμικό, η ανάπτυξη του δικτύου εξυπηρέτησης των πελατών και των καναλιών διανομής, η δημιουργία εμπορικού σήματος μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αφοσίωση των πελατών κ.α.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η απόκτηση και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνυφασμένες με την επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής για τις επιχειρήσεις που αποτελεί μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ. Το διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν την πείρα και να είναι σε θέση να διακρίνουν και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν, να εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις της επιχείρησης, να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να ελέγχουν τις λειτουργίες της όπως ορίζει άλλωστε το στρατηγικό μανάτζμεντ που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και επίδοση του εκάστοτε οργανισμού.

### **2.3 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ»**

Σε προηγούμενη αναφορά έχει οριστεί ότι κλάδο αποτελούν οι ομάδες επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονται, την τεχνολογία και τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν κ.ά. Για την καλύτερη κατανόηση λοιπόν του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος έχει εφαρμοσθεί η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε κλάδο σε ένα σύνολο στρατηγικών ομάδων. Ως στρατηγική ομάδα ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν παρόμοια στρατηγική και παρόμοιους πόρους. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα τείνουν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μεταξύ τους καθώς είναι παρόμοιες παρά με τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλες στρατηγικές ομάδες. Οι επιχειρήσεις που αποτελούν μια στρατηγική ομάδα έχουν παραπλήσια μερίδια αγοράς, ενώ αντιδρούν συνήθως με τον ίδιο τρόπο σε ότι επηρεάζει τον κλάδο καθώς ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές.

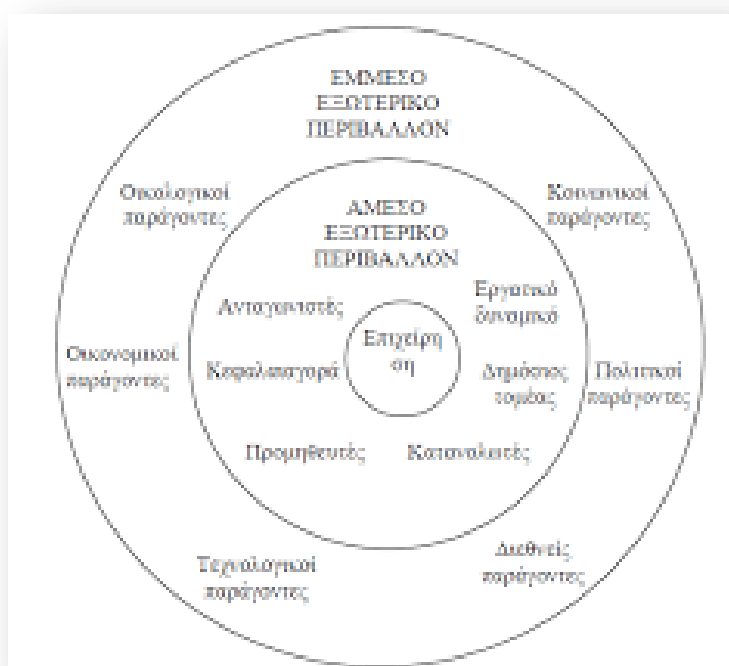
Οι στρατηγικές ομάδες σε έναν κλάδο μπορούν να χαρτογραφηθούν σε ένα δισδιάστατο γράφημα επιλέγοντας δυο στρατηγικές μεταβλητές στον κάθετο και οριζόντιο άξονα. Επιλέγουμε λοιπόν δυο γενικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις στον κλάδο μεταξύ τους. Στη συνέχεια σχεδιάζουμε τις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας αυτά τα δυο χαρακτηριστικά ως τις διαστάσεις. Κατόπιν, σχεδιάζουμε έναν κύκλο γύρω από τις εταιρείες που βρίσκονται πιο κοντά μεταξύ τους ως μια στρατηγική ομάδα και μεταβάλλουμε το μέγεθος του ανάλογα με το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων σε έναν κλάδο είναι πολύ χρήσιμη καθώς με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται οι άμεσοι ανταγωνιστές, γίνονται ευκολότερα αντιληπτές οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν απ' το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ακόμη ανακαλύπτεται πόσο πιθανό ή δυνατό είναι να μετακινηθεί μία άλλη επιχείρηση από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.

## **2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.4.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Τα διοικητικά στελέχη του κάθε οργανισμού είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, ικανής να καταστήσει την επιχείρηση δυνατή απέναντι στους ανταγωνιστές της και να κερδίσει τη βιωσιμότητα της στο χρόνο με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό ωστόσο δεν δύναται να γίνει χωρίς την ανίχνευση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στα οποία κινείται η επιχείρηση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον με εμπορικούς, οικονομικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς, ηθικούς παράγοντες που είναι σε θέση να τις επηρεάσουν. Προκειμένου λοιπόν, να διαμορφωθεί η αρμόζουσα ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει η κάθε επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιληφθεί τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος που την διακρίνουν (δυνάμεις και αδυναμίες) καθώς και τα εξωτερικά του περιβάλλοντος που την περικλείει (ευκαιρίες και απειλές), εναρμονίζοντας τα.



Διάγραμμα 2.1: Το περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., “*Strategic Management and Business Policy*”, Fourteenth edition, Pearson, σελ.49

Το μακρό-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες και περιβαλλοντικές καταστάσεις που επηρεάζουν

όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκουν. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα ο πόλεμος σε μια χώρα, η πολιτική αστάθεια, η μείωση του πληθυσμού, η δυσχερής οικονομική κατάσταση ενός κράτους κ.α. που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ευρύτερη λειτουργία όλων των οργανισμών. Οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους δεν μπορούν να επηρεάσουν αυτές τις καταστάσεις και οφείλουν να προσαρμοστούν. Οι μεταβλητές που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

- Πολιτικό περιβάλλον (Political Environment)
- Οικονομικό περιβάλλον (Economical Environment)
- Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural Environment)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological Environment)

Επιπλέον, οι αλλαγές σε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες μπορούν να επηρεάσουν αντίστοιχα και τις υπόλοιπες κατηγορίες περιβάλλοντος όπως ισχύει στην περίπτωση της ανάπτυξης της τεχνολογίας που αυτομάτως επηρεάζει το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Η ανίχνευση και παρακολούθηση των παραγόντων που συντάσσουν το γενικευμένο περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί την ανάλυση PEST.

#### **2.4.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (POLITICAL ENVIRONMENT)**

Οι τάσεις που επικρατούν στο πολιτικό τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος, επηρεάζουν στη διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η διάσταση αυτή αφορά τους νόμους που διέπουν μια χώρα, τους κυβερνητικούς φορείς, τις διάφορες ομάδες πίεσης που έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση αλλά και τις πολιτικές εξελίξεις στο κράτος που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Πρόκειται για τη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί αλλά και τη στάση που τηρεί η εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση απέναντι στους οργανισμούς.

Η πολιτική μεταβλητή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων και μπορεί να αφορά νόμους σχετικά με τη φορολογία, περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, συναλλαγματικούς ελέγχους, νομοθεσία σχετική με την απασχόληση, για την προστασία του περιβάλλοντος, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις ή αποκρατικοποιήσεις των

επιχειρήσεων, την υποτίμηση του νομίσματος κ.λπ., με τα οποία η κάθε επιχείρηση οφείλει να συμμορφωθεί. Ακόμη, διάφορα πολιτικά περιστατικά όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών ή απαγόρευση εξαγωγής κερδών που μπορεί να προκύψουν από την πιθανότητα μεταβολής της κυβέρνησης είτε μέσω εκλογών είτε μέσω πραξικοπήματος καθιστούν αναγκαίο για την κάθε επιχείρηση να εξετάζει και να μελετά τις αντιλήψεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας που δραστηριοποιείται, τις πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο αλλά και τις σχέσεις της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Επιχειρήσεις κολοσσοί έχουν τη δυνατότητα με τις ενέργειες τους να επηρεάσουν τις πολιτικές εξελίξεις μιας χώρας. Ωστόσο, στην πλειονότητα τους οι επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει των παραγόντων που συνιστούν το πολιτικό περιβάλλον, εξετάζοντας προσεκτικά τις εκάστοτε ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν, λαμβάνοντας καθοριστικές αποφάσεις και διαμορφώνοντας τις πλέον κατάλληλες στρατηγικές.

#### **2.4.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ECONOMICAL ENVIRONMENT)**

Στο οικονομικό περιβάλλον λαμβάνονται υπόψη όλα τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται οι διάφορες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, αφορά πέρα από την εθνική οικονομία, και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Πρόκειται για μια πολύ σημαντική μεταβλητή του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και είδους.

Μακροοικονομικές εξελίξεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζονται από όλους τους οργανισμούς αποτελούν, τα επίπεδα ανεργίας που επικρατούν στην χώρα, η προσφορά χρήματος, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών καθώς μια μείωση σε αυτό επιφέρει αυτομάτως και μια αντίστοιχη μείωση στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών, το επίπεδο των μισθών και οι εργασιακές συνθήκες, οι πληθωριστικές τάσεις, το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα, το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων, το κόστος για τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών και επικοινωνίας και οι ισοτιμίες των νομισμάτων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της ισοτιμίας των νομισμάτων μια πτώση της τιμής του ευρώ σε σχέση με την αγγλική λίρα και το δολάριο, έχει ως συνέπεια οι Ευρωπαίοι πολίτες να κινηθούν περισσότερο εντός Ευρωπαϊκής ζώνης

καθώς δεν θα κάνει διαφορά στους ίδιους ενώ ταυτόχρονα η Ευρώπη θα αποτελέσει ευκολότερο προορισμό σε Βρετανούς και Αμερικανούς πολίτες καθώς θα θεωρηθεί «φθηνότερη». Άλλο παράδειγμα αποτελεί η επιλογή πολλών επιχειρήσεων να μεταφέρουν τα εργοστάσια τους για την παραγωγή των προϊόντων τους σε χώρες με χαμηλά επίπεδα μισθών προκειμένου να υλοποιήσουν και να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους τους με μικρότερο κόστος.

Βάσει των παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι το οικονομικό περιβάλλον πρέπει να ελέγχεται διεξοδικά όχι μόνο σε επιχειρησιακό και βιομηχανικό επίπεδο αλλά και σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι οικονομικές εξελίξεις είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμη βάση, ωστόσο με την εντατική παρακολούθηση τους, τα διευθυντικά στελέχη θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις κατάλληλες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση και τις απειλές προς αποφυγή και να διαμορφώσουν με αυτόν τον τρόπο την κατάλληλη στρατηγική.

#### **2.4.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ–ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (SOCIOCULTURAL ENVIRONMENT)**

Το κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον συνίσταται στα ήθη, τα έθιμα, τις αξίες, τα ιδανικά, τις συνήθειες, τα πιστεύω και τις επιθυμίες της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση. Πρόκειται για μια σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων οργανισμών καθώς δεν δύναται οι επιχειρήσεις να πράττουν παραβλέποντας τις αξίες και τα πιστεύω της κοινωνίας. Μια τέτοια ενέργεια θα είχε αρνητικό αντίκτυπο και δεν θα επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα, σε επίπεδο κερδοφορίας, επιβίωσης της επιχείρησης, δυνατότητα απόκτησης δικτύου αφοσιωμένων πελατών κ.α. Αντίθετα, οι οργανισμοί οφείλουν να συμβαδίζουν και να αναδιαμορφώνονται όσον αφορά τις επιθυμίες, τις ανάγκες, τις αξίες και τα ιδανικά του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνονται κάθε φορά.

Παράγοντες που συνιστούν το κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον και πρέπει να ελέγχονται προσεχτικά από τις επιχειρήσεις είναι οι δημογραφικές αλλαγές (τα επίπεδα υπογεννητικότητας, θνησιμότητας και αύξησης του πληθυσμού σε κάθε χώρα), οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και διαβίωσης των καταναλωτών καθώς αυτό μπορεί να συνεπάγεται για παράδειγμα την ανάγκη εισαγωγής ενός νέου προϊόντος ανάλογα με τις επιθυμίες τους, η δυνατότητα των γυναικών να διεκδικήσουν ίσες

ευκαιρίες με τους άνδρες και οι προοπτικές ανέλιξης τους, η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, η δυνατότητα εισαγωγής και πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι μετανάστες και οι μειονότητες, ο βαθμός εγκληματικότητας, το μείγμα πληθυσμού με τις διάφορες ηλικιακές ομάδες που απαρτίζουν μια κοινωνία καθώς για παράδειγμα στην περίπτωση μεγάλου ποσοστού ηλικιωμένων οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για την ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων τους, ο μέσος όρος των μελών μιας οικογένειας, οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν αλλά και οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα που διέπει τις επιχειρήσεις.

Με την ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών (βιομηχανική παγκοσμιοποίηση), οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται τη διαφορετικότητα των χωρών στις οποίες επεκτείνονται και αντίστοιχα να αναπροσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τα πρότυπα και ιδανικά που ακολουθούν οι συγκεκριμένες κοινωνίες. Τέλος, πρέπει να είναι σε θέση να συμβαδίζουν με τις ταχύτερες αλλαγές που προκύπτουν και να εναρμονίζονται πλήρως με την κοινωνικό-πολιτιστική μεταβλητή καθώς μια ενδεχόμενη αντιπαράθεση να προκαλούσε δυσάρεστες συνέπειες.

#### **2.4.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT)**

Τελευταίος παράγοντας που συνιστά την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος είναι το τεχνολογικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που επικρατούν στην αγορά. Ζώντας σε ένα κόσμο διαρκώς μεταβαλλόμενο και που η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαίως, αντιλαμβανόμαστε πόσο επωφελής μπορεί να είναι η παρακολούθηση των επικρατούντων τεχνολογικών τάσεων από την κάθε επιχείρηση και η αξιοποίηση τους. Οι διάφοροι οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν και να μεταφέρουν τις νέες γνώσεις στις διαδικασίες και στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελείται από τις ανακαλύψεις της επιστήμης, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας δεδομένων όπως και από τις επιπτώσεις που

επιφέρει η ανάπτυξη παρόμοιων μεταξύ τους προϊόντων. Οι τεχνολογικές βελτιώσεις επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία των διαφόρων οργανισμών και θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό όφελος για την ανάπτυξη τους. Σημαντικά παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι η εξέλιξη του ηλεκτρονικού υπολογιστή με τη πλέον διαδεδομένη χρήση φορητών συσκευών, tablets και smartphones μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η γρήγορη και άμεση επικοινωνία, η μεταβίβαση δεδομένων, η πληροφόρηση κ.α., η ανάπτυξη της ρομποτικής που έχει επηρεάσει πολλούς τομείς, η γεωργία ακριβείας που επιτρέπει στους αγρότες να μειώσουν το κόστος και τις επιπτώσεις στο περιβάλλον αυξάνοντας τις αποδόσεις τους με τη διαχείριση των καλλιεργειών προκειμένου να ταιριάζουν με τις διακυμάνσεις της γης και πολλά άλλα.

Το κατά πόσον μια επιχείρηση δίνει βάση και ασχολείται με τις τεχνολογικές εξελίξεις διαφαίνεται από τις επενδύσεις και τα ποσά που διαθέτει στις νέες τεχνολογίες με την υιοθέτηση και την γνώση τους όπως και με την αντίστοιχη επιμόρφωση των εργαζομένων, την εισαγωγή των νέων καινοτομιών αλλά και την έρευνα από τα αντίστοιχα τμήματα του εκάστοτε οργανισμού ως προς το αν οι νέες ανακαλύψεις μεταφέρονται στην αγορά.

Όλοι οι οργανισμοί ανεξαιρέτως πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις τεχνολογικές μεταβολές και να συμβαδίζουν με αυτές προκειμένου να εκμεταλλεύονται τις εκάστοτε ευκαιρίες προς όφελος τους. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί απειλή για τις επιχειρήσεις, καθώς δεν μπορούν να προσαρμοστούν και να αφομοιώσουν πετυχημένα αυτές τις αλλαγές. Ο τεχνολογικός παράγοντας αποτελεί έναν τομέα που επιδέχεται τις περισσότερες και πιο άμεσες μεταβολές σε σχέση με τις υπόλοιπες διαστάσεις που συνιστούν το μακρο-περιβάλλον, και γι' αυτό η αξιολόγηση και η αξιοποίηση του είναι επιβεβλημένη από όλες τις επιχειρηματικές μονάδες με τη δημιουργία συγκεκριμένου τμήματος που θα είναι επιφορτισμένο με αυτήν εξ' ολοκλήρου την ασχολία.

#### **2.4.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον επικεντρώνεται στη βιομηχανία που δραστηριοποιείται και λειτουργεί μια επιχείρηση.



Σε προηγούμενη αναφορά μας, εξηγήσαμε πως, ως βιομηχανικός κλάδος ορίζεται ο κλάδος που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και μέσα και διαθέτουν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Επομένως, το άμεσο περιβάλλον είναι διαφορετικό για τον κάθε βιομηχανικό κλάδο και επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις που εντάσσονται σε αυτόν ενώ εν αντιθέσει το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλους ανεξαιρέτως τους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία και τις ομάδες που επηρεάζουν την επιχείρηση, αλληλεπιδρούν με αυτήν και έρχονται σε άμεση επαφή. Αυτές είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι αγοραστές, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι, οι εργατικές ενώσεις, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες και ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Οι επιχειρήσεις ζουν και αναπτύσσονται μέσα σε αυτό το περιβάλλον βιώνοντας μια διαρκή αλληλεπίδραση με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Ο κάθε οργανισμός παρουσιάζει ποικίλα ενδιαφέροντα και ανησυχίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι αποφάσεις του προς ικανοποίηση των συμφερόντων του να δυσχεραστεί μια ή περισσότερες ομάδες. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ασχολούνται και να γνωρίζουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών καθώς αυτά είναι σε θέση να ασκήσουν πιέσεις στον εκάστοτε οργανισμό αν νιώσουν πως οι αποφάσεις του δεν ικανοποιεί επαρκώς τα ενδιαφέροντα τους.

#### **2.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ Μ. PORTER**

Η ανάλυση της δομής ενός κλάδου γίνεται βάσει του υποδείγματος των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που έχει προτείνει ο καθηγητής Michael Porter. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται και με την κατάλληλη αξιολόγηση του να διαμορφώνουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους. Η προσέγγιση του Porter αποτελεί τον πλέον αποτελεσματικότερο τρόπο υπόδειξης της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού που επικρατεί σε ένα κλάδο που ασφαλώς δεν είναι ίδιος για όλους τους βιομηχανικούς κλάδους. Οι κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση ενός οργανισμού εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.2 και είναι:

➤ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

- ↗ Η απειλή από νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- ↗ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ↗ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ↗ Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Συγκεκριμένα, όσο ισχυρότερη παρουσιάζεται κάθε μια από τις παραπάνω δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η θέση της επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές της για μεγιστοποίηση του κέρδους. Ταυτόχρονα, μια όχι και τόσο ισχυρή δύναμη, μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για τον οργανισμό. Η κάθε ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής αντοχής ανάλογα με την επιρροή που ασκεί στην κάθε οργανισμό μέσα στο βιομηχανικό κλάδο. Βραχυπρόθεσμα, οι δυνάμεις αποτελούν περιορισμούς για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου και με την κατάλληλη στρατηγική από πλευράς της εταιρείας, το σκηνικό μπορεί να αλλάξει προς όφελος αυτής.



Διάγραμμα 2.2: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά τον Μ. Porter

Πηγή: <https://www.google.com/search?q=υποδειγμα+πορτερ&client>

### 2.4.3.1 Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόκειται για μια ανταγωνιστική δύναμη που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσον είναι μια επιχείρηση κερδοφόρα ή όχι. Ανάλογα με το αν η ένταση της συγκεκριμένης δύναμης χαρακτηρίζεται ως υψηλής ή χαμηλής αντοχής, τόσο περισσότερα περιθώρια δίνονται στις επιχειρήσεις να αυξήσουν ή να μειώσουν αντίστοιχα τις τιμές των προϊόντων τους. Η αυξομείωση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι αποτέλεσμα των κινήσεων μιας επιχείρησης προς αύξηση του μεριδίου της στην αγορά που μπορεί να πυροδοτεί αντίποινα δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έναν πόλεμο τιμών. Βάσει του υποδείγματος του Porter, ο συγκεκριμένος παράγοντας, δεν αναφέρεται στις ενέργειες μεμονωμένων ανταγωνιστών, αλλά στη γενικότερη φύση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο καθώς και στους παράγοντες που τον διαμορφώνουν. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα βιομηχανικό κλάδο είναι οι ακόλουθοι:

#### Ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν σε ένα βιομηχανικό κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις ή συνυπάρχουν οργανισμοί που έχουν παρόμοιο μέγεθος, τότε η ένταση του ανταγωνισμού χαρακτηρίζεται ως υψηλή καθώς οι επιχειρήσεις επιδίδονται σε ένα πόλεμο μεταξύ τους για την επικράτηση τους και τη υπεροχή έναντι των υπολοίπων. Αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση τιμών ταυτόχρονα καθώς όλες προωθούν το ίδια προϊόντα και υπηρεσίες και προσπαθούν να γίνουν περισσότερο δελεαστικές προς τους καταναλωτές.

#### Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Σε περίπτωση όπου ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και παραμένει στάσιμος, τότε ο ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων εντείνεται. Αυτό συμβαίνει καθώς οι πωλήσεις των επιχειρήσεων δεν σημειώνουν σημαντικά ποσοστά κέρδους με αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να προβεί σε άλλου είδους προωθητικές ενέργειες με σκοπό να αποσπάσει μέρος των πωλήσεων και αντίστοιχο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Αυτό παρατηρείται κυρίως όταν ένας βιομηχανικός κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης ή και της παρακμής.

#### Ποσό σταθερού κόστους

Ο συγκεκριμένος παράγοντας αναφέρεται στο κατά πόσον η συμμετοχή τους σταθερού κόστους της επιχείρησης στο κόστος παραγωγής είναι μεγάλη ή μικρή.

Συγκεκριμένα, ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται υψηλός όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεγάλο μέρος της δυναμικότητας τους (υψηλή συμμετοχή του σταθερού κόστους στο παραγωγικό κόστος) για την παραγωγή των προϊόντων τους. Αυτό συμβαίνει καθώς προσπαθούν να διαμοιράσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες προϊόντος παράγοντας παράλληλα πολύ μεγάλο αριθμό αυτών. Αυτό με τη σειρά του επιφέρει ως αποτέλεσμα στην αγορά, την κυκλοφορία πολυάριθμων παρόμοιων προϊόντων με αποτέλεσμα τη συμπίεση των τιμών και τον πόλεμο μεταξύ των επιχειρήσεων για επικράτηση και κατάκτηση σημαντικού μεριδίου.

#### Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος και η ύπαρξη κόστους μετακίνησης των αγοραστών

Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό με ιδιότητες και χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα προϊόντα που προωθούνται στην αγορά. Αυτό του προσδίδει αξία και αποκτά με αυτό τον τρόπο αφοσιωμένους αγοραστές οι οποίοι δύσκολα θα το αλλάξουν και θα αναζητήσουν κάτι παρόμοιο. Αντιθέτως, σε έναν βιομηχανικό κλάδο που τα προϊόντα είναι αδιαφοροποίητα μεταξύ τους ο ανταγωνισμός είναι έντονος καθώς όλα εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Ταυτόχρονα, οι αγοραστές εύκολα θα «μετακινηθούν» (χαμηλό κόστος μετακίνησης) προς κάποιο άλλο προϊόν αναζητώντας κάτι που τους ικανοποιεί εξίσου με χαμηλότερο ωστόσο κόστος για αυτούς πυροδοτώντας και πάλι έναν πόλεμο τιμών.

#### Ανταπόκριση στην ύπαρξη μεγάλων ποσοτήτων παραγγελιών

Η ύπαρξη μεγάλων ποσοτήτων παραγγελιών σε έναν βιομηχανικό κλάδο εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων και προκαλεί μια ανισορροπία στις τιμές. Αυτό συμβαίνει καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν ομαλά στις απαιτήσεις της αγοράς και στην ικανοποίηση του μεγάλων ποσοτήτων παραγγελιών εγκαθιστώντας επιπρόσθετες παραγωγικές δυνάμεις που μπορούν να καλύψουν την παραγωγή συγκεκριμένου όγκου προϊόντων. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις, μεν ανταποκρίνονται και ικανοποιούν τις αιτούμενες παραγγελίες έχοντας δε, πλεόνασμα απ' το παραγόμενο προϊόν το οποίο διοχετεύουν στην αγορά αυξάνοντας την προσφορά με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών. Επιπρόσθετα, η πτώση των τιμών μπορεί να προέλθει από την πρόταση δελεαστικών προσφορών προς τους αγοραστές προκειμένου να κερδίσει η εκάστοτε επιχείρηση το μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών έναντι των ανταγωνιστών της.

#### Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να ανταγωνίζονται και να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε έναν κλάδο ακόμα και όταν δεν έχουν υψηλά κέρδη. Αυτό συμβαίνει καθώς δεν έχουν τη δυνατότητα να αποσυρθούν. Εμπόδια εξόδου μπορεί να αποτελούν το απαγορευτικό κόστος εξόδου (μέσω εργασιακών συμβάσεων για παράδειγμα), συναισθηματικά εμπόδια (αποστροφή σε χρηματοοικονομικούς λόγους λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό), κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί κ.α. Η διοχέτευση των προϊόντων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην αγορά έχει ως συνέπεια την υπερβάλλουσα προσφορά και σε αυτήν την περίπτωση με τη συνακόλουθη μείωση τιμών και την αύξηση του ανταγωνισμού.

#### **2.4.3.2 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΝΕΟ-ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Η είσοδος νέων οργανισμών σε έναν βιομηχανικό κλάδο συνδυάζεται με νέα δυναμικότητα, καινούργιες προσδοκίες και δυνατότητες. Οι νέες επιχειρήσεις εισέρχονται με σημαντικούς πόρους και επιθυμίες διεκδίκησης μεριδίου της αγοράς το οποίο πρέπει να αποσπάσουν από τις ήδη υπάρχουσες και εδραιωμένες στον κλάδο επιχειρήσεις αποτελώντας απειλή για αυτές και προκαλώντας έντονο ανταγωνισμό. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προκειμένου να αποτρέψουν και να περιορίσουν την απειλή αντιδρούν με διάφορους τρόπους, ενώ με τη σειρά τους οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αρκετούς φραγμούς εισόδου, δηλαδή τις οικονομικές δυνάμεις που εμποδίζουν και επιβραδύνουν την είσοδο τους και την παραμονή τους στον κλάδο.

Σε περίπτωση που τα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο είναι πολλαπλά και ισχυρά, η αντίδραση των υπάρχοντων επιχειρήσεων αναμένεται να είναι χαμηλής επιρροής καθώς η απειλή για την είσοδο νέων δεν είναι και τόσο μεγάλη. Ωστόσο, αυτό δεν αποκλείει και την πιθανότητα να εισέλθουν νέοι οργανισμοί δυναμικά παρουσιάζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να κερδίσουν με αυτό τον τρόπο μια θέση στην αγορά. Οι φραγμοί εισόδου που παρακωλύουν την είσοδο νέων, αναλύονται ακολούθως:

##### Οικονομίες κλίμακας

Όταν αναφερόμαστε σε οικονομίες κλίμακας εννοούμε τη δυνατότητα από πλευράς των επιχειρήσεων να μειώνουν το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας καθώς

αυξάνεται η ποσότητα των προϊόντων που παράγουν. Έτσι, οικονομίες κλίμακας αποκτούν οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την παραγωγή τους επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και την μείωση του μοναδιαίου κόστους ανά παραγόμενη μονάδα. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν με τη δημιουργία περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και η ανάπτυξη, η προμήθεια, η διανομή, η παραγωγή κ.α. Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν έναν σημαντικό φραγμό για τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις καθώς από πλευρά τους πρέπει είτε να παράγουν σε μεγάλη κλίμακα προκαλώντας έτσι τις ισχυρές αντιδράσεις των ήδη εδραιωμένων οργανισμών στον κλάδο, είτε να παράγουν σε μικρή κλίμακα αντιμετωπίζοντας μειονεκτήματα κόστους.

#### Κεφαλαιακές απαιτήσεις

Οι απαιτήσεις σε σημαντικά κεφάλαια για την είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο είναι ένας ακόμα φραγμός από αυτούς που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νέο-εισερχόμενοι. Συγκεκριμένα, κάθε καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί όπως είναι λογικό την εναπόθεση σημαντικών ποσών για τη δημιουργία εγκαταστάσεων, απόκτηση δικτύου διανομής, προμήθειες, πόροι κ.α. Επιπρόσθετα, σημαντικό κόστος πρέπει να επενδυθεί σε λειτουργικά τμήματα όπως είναι το τμήμα μάρκετινγκ για την προώθηση προϊόντων και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης τα οποία δεν έχει συχνά άμεσα αποτελέσματα αλλά απαιτείται περισσότερος χρόνος για να αποδώσει και να επιφέρει μια ενδεχόμενη ανάπτυξη στην επιχείρηση. Όπως αντιλαμβανόμαστε, αρκετές επιχειρήσεις, εμποδίζονται καταυτόν τον τρόπο λόγω έλλειψης πόρων.

#### Διαφοροποίηση προϊόντος

Οι νέες επιχειρήσεις οφείλουν με τη σειρά τους να παρουσιάσουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αποκτώντας ένα σταθερό αγοραστικό κοινό το οποίο θα αντιλαμβάνεται το προσφερόμενο προϊόν ως μοναδικό και δύσκολα θα αναζητήσει κάτι παρόμοιο ή καλύτερο. Η διαφοροποίηση προϊόντος συγκεκριμένα, αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιληπτές διαφορές που καθιστούν το προϊόν σημαντικό για τον πελάτη δημιουργώντας τη χαμηλή ύπαρξη κόστους μετακίνησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τις εκστρατείες μάρκετινγκ, με την ικανοποιητική εξυπηρέτηση του πελάτη κ.α. Οι νέοι οργανισμοί καλούνται να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που έχουν πετύχει λίγο πολύ τα παραπάνω και έχουν αποκτήσει μια σημαντική θέση στην αγορά κάτι που δεν αποδεικνύεται τόσο εύκολο αποτελώντας σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο τους στον βιομηχανικό κλάδο.

### Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Οι επιχειρήσεις πέρα από την παραγωγή των προϊόντων τους πρέπει να είναι σε θέση να τα προωθούν και να τα καθιστούν εύκολα προσβάσιμα στους καταναλωτές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης ισχυρού δικτύου διανομής. Όσο πιο ισχυρό δίκτυο διανομής έχει μια επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη ζήτηση αποκτάει και κατοχυρώνει την θέση της. Ο χειρισμός και η επιρροή που είναι σε θέση να ασκήσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις στα δίκτυα διανομής, μπορούν να προκαλέσουν εμπόδια και καθυστερήσεις για την είσοδο των νέων περιορίζοντας τις επιλογές τους.

### Κυβερνητική πολιτική

Η κυβερνητική πολιτική αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που πρέπει να εξετάζεται από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εισέλθουν στον κλάδο. Παρόλο που οι αγορές έχουν απελευθερωθεί, οι κυβερνήσεις μιας χώρας έχουν τη δυνατότητα μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων να ελέγχουν την κίνηση που επικρατεί σε έναν βιομηχανικό κλάδο, ευνοώντας το μονοπώλιο ή τις υφιστάμενες επιχειρήσεις έναντι αυτών που επιθυμούν να εισέλθουν.

### Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

Ο συγκεκριμένος παράγοντας συνάδει με τη δυνατότητα που έχουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να έχουν πλεονεκτήματα κόστους όπως είναι η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, εξειδικευμένη τεχνολογία, μοναδική τοποθεσία και κυβερνητικές επιχορηγήσεις και πλεονεκτήματα. Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να εξισορροπήσουν αυτή την αντίθεση σε σχέση με τις υφιστάμενες βρίσκοντας λύσεις που θα μειώσουν την σπουδαιότητα αυτών των παραγόντων όπως θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα η πρόσβαση σε καινοτόμα τεχνολογία.

### Η κατοχύρωση των πατέντων

Κάθε χώρα διατηρεί τις δικές της νομοθεσίες περί κατοχύρωσης των πατεντών. Όταν μια επιχείρηση εισάγει ένα καινοτόμο και μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία απευθύνεται στις αρμόδιες αρχές για την διασφάλιση των πνευματικών της δικαιωμάτων. Αυτό παρεμποδίζει την προσπάθεια κάθε επιχείρησης συμπεριλαμβανόμενων και των νέων προς μίμηση και αντιγραφή του συγκεκριμένου προϊόντος και προώθηση του στην αγορά.

### Η Αναμενόμενη αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Ακόμα και αν μια νέα επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καταπολεμήσει τα εμπόδια εισαγωγής σε ένα βιομηχανικό κλάδο, θα πρέπει να αναμένει και την ανάλογη αντίδραση των υφισταμένων επιχειρήσεων που μπορεί να προβούν σε ποικίλες

ενέργειες όπως είναι η πτώση τιμών προκειμένου να την εμποδίσουν. Αντίστοιχης έντασης αντιδράσεις, θα προκαλέσουν επιχειρήσεις που έχουν α) πλεόνασμα μετρητών ή εύκολη δυνατότητα δανεισμού, β) περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας και γ) ισχυρούς δεσμούς με δίκτυα διανομής.

#### **2.4.3.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Οι προμηθευτές αποτελούν την βασικότερη εισροή για τη λειτουργία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης γι αυτό και η σχέση μεταξύ τους είναι πολύ σημαντική. Έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους, να μειώνουν την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, η αδυναμία υποστήριξης μετά την πώληση και η ασυνέπεια ως προς την παράδοση των απαιτήτων για την επιχείρηση υλών. Τα προαναφερθέντα, είναι κάποια από τα μέσα που διαθέτουν για να ασκούν πιέσεις ως προς την εκάστοτε επιχείρηση προς όφελος τους. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

##### *Ο αριθμός των προμηθευτών*

Η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών αυτομάτως καθιστά την επιρροή τους έναντι των επιχειρήσεων σημαντική καθώς δεν έχουν πολλές επιλογές και τα περιθώρια διαπραγμάτευσης ως προς τις τιμές, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την παράδοση τους και άλλα είναι περιορισμένα.

##### *Η ύπαρξη υποκατάστατων πηγών εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες*

Όταν οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τη δυνατότητα απόκτησης των απαραίτητων για την λειτουργία τους εισροών από υποκατάστατες πηγές εφοδιασμού, τότε περιορίζονται στην αγορά μόνο από τους υπάρχοντες προμηθευτές. Αντιθέτως, αν έχουν εύκολη πρόσβαση σε εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, η δύναμη των προμηθευτών αντίστοιχα μειώνεται.

##### *Το ποσοστό των πωλήσεων των προμηθευτών στον κλάδο σε σχέση με τις συνολικές τους πωλήσεις*



Σε πολλές περιπτώσεις, κάποιες επιχειρήσεις δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές καθώς δεν του αποφέρουν κάποιο σημαντικό κέρδος. Με αυτό το δεδομένο ο προμηθευτής βρίσκεται σε θέση ισχύος έναντι της επιχείρησης και να την επηρεάσει διαθέτοντας τη δυνατότητα να καθυστερήσει την παράδοση των προϊόντων, να μειώσει την αποστολή ή ακόμα και να μην την εκτελέσει.

*Αν το προϊόν του εκάστοτε προμηθευτή αποτελεί σημαντική εισροή για την επιχείρηση*

Όπως προαναφέρθηκε, η σχέση μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντική καθώς οι προμηθευτές εφοδιάζουν τις επιχειρήσεις με τις απαραίτητες εισροές για τη λειτουργία και την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Έτσι, εισροή που είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου καθορίζοντας ταυτόχρονα τη εύρυθμη λειτουργία του, επιφέρει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έναντι των επιχειρήσεων.

*Η δυνατότητα των προμηθευτών να διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα*

Οι προμηθευτές είναι σε θέση με τη σειρά τους να καταστήσουν τα προϊόντα τους μοναδικά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάτι το οποίο αντιλαμβάνονται οι πελάτες τους που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι επιχειρήσεις διαμορφώνοντας έτσι ένα πιστό δίκτυο πελατείας. Αυτό τους προσφέρει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη μειώνοντας παράλληλα και το κόστος μετακίνησης καθότι οι επιχειρήσεις αν αποφασίσουν να αλλάξουν προμηθευτή οφείλουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα όποια και αν είναι αυτά όπως για παράδειγμα η επανεκπαίδευση του προσωπικού τους σε περίπτωση εισαγωγής νέας τεχνολογίας.

*Το κατά πόσον μπορούν οι προμηθευτές να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός*

Υπάρχει το ενδεχόμενο οι προμηθευτές να ενσωματωθούν και να αποτελέσουν άμεσους ανταγωνιστές για τους σημερινούς πελάτες τους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμβιβαστούν με τους όρους των προμηθευτών καθώς ή μη συμμόρφωση τους μπορεί να επιφέρει ένα αποτέλεσμα όχι και τόσο ευνοϊκό για τις ίδιες και να επηρεάσει τα συμφέροντα τους.

#### **2.4.3.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Το αγοραστικό κοινό των επιχειρήσεων είναι αυτό που την διατηρεί στον κλάδο και μέσω του οποίου επιτυγχάνονται τα έσοδα και η κερδοφορία της κάθε επιχείρησης. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση κέρδους και βιωσιμότητας στον κλάδο.

Από πλευράς τους οι αγοραστές θέλουν να προμηθεύονται τις διάφορες υπηρεσίες και προϊόντα σε όσον το δυνατόν καλύτερες και πιο συμφέρουσες τιμές. Πρόκειται για δύο δυνάμεις αντικρουόμενες καθώς οι μεν προσπαθούν να επιτύχουν την αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους και οι δε να αγοράζουν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλό γι αυτούς κόστος, στο σημείο που ελαχιστοποιείται η αποδοτικότητα της επένδυσης.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στην ικανότητα τους να διαπραγματεύονται τις τιμές, την υψηλότερη ποιότητα των προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την αγορά τους, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε έναν πόλεμο για το ποια θα καταφέρει να ικανοποιήσει και να αποσπάσει μεγάλο μέρος του αγοραστικού κοινού. Βάσει των παρακάτω παραγόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών κρίνεται μικρής ή μεγάλης έντασης.

#### Ο αριθμός των αγοραστών για την κάθε επιχείρηση

Ανάλογα με το αν οι αγοραστές των προϊόντων για την κάθε επιχείρηση είναι πολλοί ή λίγοι εξίσου ζημιογόνα αποδεικνύεται η πιθανότητα να χάσουν κάποιους απ' τους πελάτες τους. Όσο πιο περιορισμένο είναι το αγοραστικό κοινό για την κάθε επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη καθώς το ενδεχόμενο απώλειας μέρους ή και μεμονωμένων μονάδων εξ' αυτού επιφέρει και μείωση των κερδών για την επιχείρηση που μπορεί να οδηγήσει στις έσχατε περιπτώσεις ακόμα και στο κλείσιμο τους.

#### Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές

Οι αγοραστές που πραγματοποιούν μεγάλο όγκων αγορών των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων επιτυγχάνουν να έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι τους καθώς αποτελούν σημαντικό πελάτη γι αυτές. Αντιλαμβανόμενοι την αξία τους πιέζουν τις επιχειρήσεις προς όφελος τους για καλύτερες τιμές και ανώτερη ποιότητα ποιότητα, άμεση εξυπηρέτηση και ταχεία παράδοση, καλύτερες προδιαγραφές και άλλα.

#### Οι αγορές των προϊόντων του κλάδου που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του συνολικού του κόστους

Όταν ο συνολικός όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές σε έναν κλάδο είναι μεγάλος σε σχέση με το συνολικό τους κόστος, η δύναμη των αγοραστών κρίνεται υψηλής έντασης καθώς θα επιδοθούν στην αναζήτηση των

καλύτερων δυνατών τιμών και τον προσφορών που έχει να επιδείξει η κάθε επιχείρηση μετακυλώντας κάθε φορά στην πιο συμφέρουσα.

#### Η αφθονία, η τυποποίηση και η ύπαρξη διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την κάθε επιχείρηση

Σε έναν κλάδο που κυκλοφορούν άφθονα προϊόντα παρόμοια μεταξύ τους που εξυπηρετούν ασφαλώς τους ίδιους σκοπούς και χωρίς καμία ιδιαίτερη διαφοροποίηση, το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι πολύ χαμηλό. Η διαπραγματευτική δύναμη του καταναλωτικού κοινού κρίνεται σημαντική καθώς έχουν πληθώρα επιλογών και θα προτιμήσουν το πιο οικονομικό προϊόν εφόσον δεν αντιλαμβάνονται κάποιο ως μοναδικό και ιδιαίτερης αξίας γι αυτούς.

#### Τα κέρδη των αγοραστών

Ανάλογα με το αν το ύψος των κερδών των αγοραστών είναι μεγάλο ή μικρό, αντίστοιχης φύσεως είναι και η επιρροή που ασκούν στις επιχειρήσεις. Έτσι, όταν οι αγοραστές έχουν χαμηλά κέρδη ασκούν μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις για διατήρηση του κόστους των αγορών σε χαμηλά επίπεδα.

#### Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω

Με την έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης εννοούμε τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να μπορούν να εισέλθουν στα διάφορα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιούνται. Με την καθετοποίηση προς τα πίσω αναφερόμαστε στην είσοδο πριν από το στάδιο δραστηριοποίησης και σε περίπτωση που αγοραστές έχουν τη δυνατότητα και τις προδιαγραφές για να το επιτύχουν τότε αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αυξάνοντας την διαπραγματευτική τους δύναμη.

#### Η δυνατότητα πληροφόρησης που διαθέτουν οι αγοραστές

Η πληροφόρηση των αγοραστών έγκειται στο αν διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα τεκταινόμενα στον κλάδο όπως η διακύμανση των τιμών, η ζήτηση που επικρατεί, το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων και άλλα. Όσο πιο πλήρης και έγκαιρη είναι η ενημέρωσή τους, τόσο μεγαλύτερη επιρροή ασκούν στον κλάδο και στις υφιστάμενες σε αυτόν επιχειρήσεις.

### **2.4.3.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν τα προϊόντα που προωθούνται από επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων απ' αυτών που ανταγωνίζονται οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μέσα σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο. Για παράδειγμα, η βιομηχανία του καφέ έχει να ανταγωνιστεί την βιομηχανία του τσαγιού καθώς δεν είναι λίγοι αυτοί που προτιμούν τσάι αντί καφέ ή η βιομηχανία των γυαλιών οράσεως ανταγωνίζεται τη βιομηχανία των φακών επαφής. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρεμφερή προϊόντα με αυτά που προωθεί μια βιομηχανία παρέχοντας ταυτόχρονα μια μικρής μορφής διαφοροποίηση και χαρακτηριστικά ή διαφορετική ποιότητα. Εξυπηρετούν τις ίδιες λειτουργίες με τα προϊόντα του κλάδου και πιθανόν να ανευρεθούν με καλύτερη σχέση απόδοσης και τιμής που αποτελεί ένα δέλεαρ για τον καταναλωτή ικανό να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ύπαρξη υποκατάστατων μπορεί να αποτελέσει απειλή για τις επιχειρήσεις όταν:

- Υπάρχει αφθονία αυτών στην αγορά θέτοντας πλαφόν στις τιμές του κλάδου βάσει του οποίου οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να μεταπηδήσουν σε αντίστοιχα υποκατάστατα προϊόντα.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοια ποιοτικά και λειτουργικά επιβάλλοντας τη διαφοροποίηση των διατιθέμενων προϊόντων από πλευράς του κλάδου.
- Υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από πλευράς των καταναλωτών καθώς αναζητούν κάθε φορά νέες και περισσότερο συμφέρουσες λύσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος γι αυτούς.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Γεωργόπουλος Ν., «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013
- Fred R. David, «*Strategic Management*», Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997
- Hunger D., Wheelen T., «*Essentials of Strategic Management*», Prentice Hall Publishing Company, New Jersey 2001
- Porter M., «*Competitive Strategy*», Free Press, 1980
- Porter M., «*Competitive Advantage*», Free Press, 1985
- Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., “*Strategic Management and Business Policy*”, Fourteenth edition, Pearson

### **Διαδικτυακοί τόποι**

- <http://www.bluewavemag.com/blueart234.htm>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s\\_five\\_forces\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis)

## **ΜΕΡΟΣ Β**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ**

##### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Με περισσότερα από 16.000 χιλιόμετρα ακτογραμμής και πάνω από 6.000 νησιά, η Ελλάδα κατέχει μια εδραιωμένη θέση στην παγκόσμια αγορά τουρισμού. Πρόκειται για έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς για καλοκαιρινές διακοπές. Αποτελεί πόλο έλξης στην Ευρώπη από την εποχή της αρχαιότητας για τον πλούσιο πολιτισμό και την ιστορία της, η οποία αντανακλάται από τα 18 μνημεία παγκόσμιας κληρονομιάς της UNESCO, μεταξύ των περισσότερων στην Ευρώπη και στον κόσμο. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια αποτελεί η πολιτισμική κληρονομιά όπως αναφέρθηκε, η φυσική ομορφιά του τόπου, η γεωγραφική ποικιλομορφία και το κλίμα της. Κατά το έτος 2018, η Ελλάδα προσέλκυσε 33 εκατομμύρια επισκέπτες ενώ το 2017, 33,1 εκατομμύρια, γεγονός που την καθιστά από τις πιο επισκέψιμες χώρες στην Ευρώπη και τον κόσμο συμβάλλοντας κατά 25% στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν του έθνους. Η πρωτεύουσα της χώρας, η Αθήνα, η Σαντορίνη, η Μύκονος, η Ρόδος, η Κέρκυρα, η Κρήτη και η Χαλκιδική αποτελούν μερικούς από τους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς.

##### **3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο κλάδο που αναπτύχθηκε από τη δεκαετία του 1960 με το μοντέλο «ήλιος και θάλασσα» προωθώντας ταυτόχρονα και τον αρχαιολογικό πλούτο που διαθέτει. Η διεύρυνση και η ταχεία ανάπτυξη του τουριστικού τομέα συμβάλλει σημαντικά στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν ενώ αποτελεί τομέα απασχόλησης για πολύ μεγάλο μέρος του

πληθυσμού της χώρας. Η διάρθρωση του ελληνικού τουρισμού παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που συναντώνται και σε άλλες χώρες της Μεσογείου.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από το μοντέλο «sun, sand, sea» (3S). Παρατηρείται μαζικός τουρισμός υποβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο τον προορισμό.

Ο κύκλος ζωής του τουρισμού είναι εποχικός. Υπάρχει πολύ μεγάλη ένταση και ζήτηση κατά τους θερινούς κυρίως μήνες σε νησιωτικές και παράκτιες περιοχές, ενώ όλο το υπόλοιπο διάστημα υπολειπεται.

Υπάρχει υπερπροσφορά όσον αφορά τον τομέα των καταλυμάτων. Συγκεκριμένα, με 1.250.000 καταγεγραμμένα καταλύματα, η Ελλάδα κατέχει την 4<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως ως προς τον αριθμό κλινών σε σχέση με τον πληθυσμό της.

Μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που επισκέπτεται τη χώρα διακινείται μέσω tour operators. Αυτό το γεγονός συνεπάγεται τη ζήτηση σε προορισμούς που διαθέτουν εύκολη πρόσβαση είτε ακτοποικίως είτε αεροπορικώς. Ακόμη, υπάρχει έντονα οργανωμένος παραθεριστικός προορισμός που μειώνει τα έσοδα της κάθε περιοχής και κατ' επέκταση ολόκληρης της χώρας καθώς προωθούνται πακέτα σε πολύ ελκυστικές τιμές που σε αρκετές περιπτώσεις υπερβαίνουν την αξία τους. Υπάρχει μεγάλο ποσοστό μικρού μεγέθους επιχειρήσεων, είτε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες είτε ενοικιαζόμενα δωμάτια.

Συναντάται σημαντική καταπάτηση του περιβάλλοντος μέσω της παράνομης δόμησης σε τουριστικές περιοχές, τη ρύπανση των θαλασσών, την έντονη σπατάλη των υδατικών αποθεμάτων κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, την αύξηση της παραγωγής απορριμμάτων σε συνδυασμό με την έλλειψη σχεδιασμού προς διαχείριση τους και άλλα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως μεν ο τουρισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της χώρας συμβάλλοντας δυναμικά στην οικονομία, παρουσιάζοντας δε και κάποια μειονεκτήματα. Σημαντική πρόταση αποτελεί η προσπάθεια ανάπτυξης και άλλων ειδών τουρισμού πέραν του μοντέλου «sun, sand, sea», καθώς η χώρα έχει να επιδείξει και άλλα μέρη εκτός των νησιών που στην πλειοψηφία διατηρούν τις προτιμήσεις των επισκεπτών.

Άλλα είδη τουρισμού που μπορούν να αναπτυχθούν με τις κατάλληλες επενδύσεις είναι:

- Ο *τουρισμός πόλεως* που συνδυάζει πολιτισμικές και αστικές δραστηριότητες ανάλογα με τις επιλογές του κάθε προορισμού.

- Ο πολιτισμικός και θρησκευτικός τουρισμός με πλήθος ιστορικών μνημείων σε όλη την επικράτεια, αξιόλογο αριθμό μουσείων και αρχαιολογικών χώρων καθώς και πολλές εκκλησίες και σημεία θρησκευτικού ενδιαφέροντος.
- Ο ιατρικός τουρισμός με το άρτια εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό που διαθέτει η χώρα σε συνδυασμό με το ήπιο κλίμα και τις εξαιρετικές καιρικές συνθήκες που ευνοούν την ανάπτυξη ιατρικών εγκαταστάσεων, κέντρων φροντίδας για τους ηλικιωμένους και άλλα εξασφαλίζοντας υψηλές αποδόσεις.
- Ο συνεδριακός τουρισμός που αποτελεί ασφαλώς μια πρώτη προβολή της χώρας εισάγοντας έναν αριθμό εταιρικών και κυβερνητικών αντιπροσώπων και νέων επαγγελματιών που μπορεί αργότερα να επιλέξουν τους διάφορους προορισμούς που διαθέτουμε για διακοπές αναψυχής.

### **3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΩΣΗΣ ΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ**

Η Ρόδος αποτελεί το μεγαλύτερο νησί των Δωδεκανήσων και το τέταρτο σε έκταση νησί της Ελλάδας. Διαθέτει έκταση 1400,68 km<sup>2</sup> και ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 115.490 κατοίκους, σύμφωνα με απογραφή που έγινε το 2011 γεγονός που την καθιστά το πολυπληθέστερο ελληνικό νησί -εκτός της Κρήτης και της Εύβοιας.

Ο τουρισμός είναι το κύριο πλεονέκτημα των εσόδων για τη Ρόδο, παρέχοντας περίπου το 80% του τοπικού προϊόντος. Είναι ένας από τους πιο διάσημους τουριστικούς στόχους καθ' όλη τη διάρκεια των ετών. Πρόκειται για μια από τις λίγες μόνο αστικές περιοχές του πλανήτη που έχει μια "ζωντανή" και μεσαιωνική πόλη που εργάζεται, καθώς διατηρείται σε εξαιρετική κατάσταση και έχει περίπου 6.000 άτομα μέσα στα διαχωριστικά της. Η "πόλη των ιπποτών" έχει ανατεθεί και εξασφαλιστεί από την UNESCO ως Μνημείο Παγκόσμιας Κληρονομιάς.

Έτσι με την κανονική του μεγαλοπρέπεια και το ιστορικό σκηνικό πάνω από δύο χιλιάδες χρόνια χαραγμένο σε διαφορετικά ενδιαφέροντα και αξιοθέατα του νησιού, αλλά και σε συνδυασμό με τη γειννίαση των κατοίκων του νησιού και το σημερινό τουριστικό πλαίσιο, προσελκύει σταθερά μεγάλο αριθμό τουριστών.



### **3.4 ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Η Ρόδος είναι ένα ελληνικό νησί που βρίσκεται στο νοτιοανατολικό Αιγαίο. Βρίσκεται περίπου 350 χιλιόμετρα νοτιοανατολικά της Αθήνας και 18 χιλιόμετρα νοτιοδυτικά της Τουρκίας. Με έκταση 1.400.684 τετραγωνικών χιλιομέτρων, είναι το μεγαλύτερο νησί των Δωδεκανήσων, το τέταρτο μεγαλύτερο σε ολόκληρο το έθνος και το ένατο της Μεσογείου. Έχει ακτογραμμή μήκους 253 χιλιόμετρα και το πιο αξιοσημείωτο σημείο είναι η κορυφή του Όρους Αττάβιρος με ύψος 1.215 μ.. Σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ο πληθυσμός του νησιού είναι 115.490, καθιστώντας τη Ρόδο το τρίτο πιο πολυσύχναστο ελληνικό νησί.

Στο άνω ανατολικό φινίρισμα του νησιού βρίσκεται η πρωτεύουσα του, η πόλη της Ρόδου, με πληθυσμό περίπου 55.000 κατοίκων και τον μεγαλύτερο οικισμό της. Μέσα στην πόλη, το πιο απομακρυσμένο σημείο της Ρόδου είναι η Μεσαιωνική Πόλη της Ρόδου ή η Παλιά Πόλη, όπως το αποκαλούν οι ντόπιοι, κάτι που ξεχωρίζει ανάμεσα σε άλλες σωζόμενες μεσαιωνικές αστικές κοινότητες στον πλανήτη, οι οποίες θεωρούνται από το 1988 ως Μνημεία Παγκόσμιας Κληρονομιάς της UNESCO. Μέσα στα χωρίσματα της παλιάς πόλης υπάρχουν υπέροχα αξιοθέατα από το βυζαντινό χρονοδιάγραμμα, την τουρκική κατοχή και την ιταλική κατοχή, με το πιο γνωστό να είναι το Παλάτι του Μεγάλου Μαγίστρου.

Περίπου 16 χιλιόμετρα βορειοδυτικά της πόλης βρίσκεται το αεροδρόμιο του νησιού «Διαγόρας» το οποίο αποτελεί τη βασική πύλη για τους επισκέπτες του νησιού. Ο τρόπος με τον οποίο είναι ευδιάκριτα τοποθετημένος τέταρτος στις καταχωρίσεις ευρέως σε συνδυασμό με τους επισκέπτες που κατακλύζουν το νησί μέσω της ακτοπλοϊκής γραμμής, αποδεικνύουν ότι η Ρόδος είναι ένας παγκοσμίως αντιληπτός τουριστικός στόχος ιδιαίτερης σημασίας για την ελληνική οικονομία.

### **3.5 ΥΠΟΔΟΜΕΣ**

Βασικό στοιχείο για τη βελτίωση του τουρισμού είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο οικοδομείται και αναπτύσσεται, το οποίο πρέπει να είναι κατάλληλο για την προσφορά του προϊόντος. Το κράτος ανατρέχοντας στον οδηγό τουριστικής εξέλιξης της Ρόδου επιχείρησε την ανάπτυξη των ζωτικών ιδρυτικών εγχειρημάτων και την

πρόοδο των μεγάλων νομισματικών και χρεωστικών προωθήσεων, που σχετίζονται συγκεκριμένα την κερδοσκοπία. Ο θαλάσσιος τουρισμός υποστηρίχθηκε από το πλαίσιο που τέθηκε και έκανε το λιμάνι ελκυστικό για ταξίδια με πλοία.

Συγκεκριμένα, η Ρόδος διαθέτει τρία λιμάνια και μια μαρίνα. Στο κέντρο της πόλης υπάρχει το τουριστικό λιμάνι που ελλιμενίζονται μικρότερα πλοία μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η σύνδεση με άλλα μικρότερα νησιά και σε άλλα μέρη του νησιού. Έπειτα είναι το παλαιό λιμάνι όπου ελλιμενίζονται τα μεγαλύτερα πλοία και τα κρουαζιερόπλοια κατά τους θερινούς μήνες, ενώ από το καλοκαίρι του 2009 λειτουργεί και ένα τρίτο λιμάνι στο οποίο προσαράζουν τα επιβατικά πλοία από τον Πειραιά, την Κρήτη και την Θεσσαλονίκη. Το νησί διαθέτει καθημερινή ακτοπλοϊκή σύνδεση με τον Πειραιά και την Κω, ενώ συχνά είναι τα δρομολόγια με την Κρήτη και τα υπόλοιπα Δωδεκάνησα, τις Κυκλάδες, τη Θεσσαλονίκη, τη Λέσβο, τη Χίο και τη Σάμο.

Πέραν της ακτοπλοϊκής γραμμής, το νησί ασφαλώς διαθέτει και αεροπορική σύνδεση. Σε απόσταση 16 χιλιομέτρων από το κέντρο της Ρόδου βρίσκεται ο διεθνής αερολιμένας «Διαγόρας». Πρόκειται για το τέταρτο κατά σειρά αεροδρόμιο, μετά το αεροδρόμιο της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και της Κρήτης, με την μεγαλύτερη επιβατική κίνηση καταγράφοντας περίπου 4.000.000 επιβάτες ετησίως. Καθημερινά εκτελούνται πτήσεις προς Αθήνα, ενώ συχνά πραγματοποιούνται δρομολόγια προς Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο και άλλα μέρη στη Δωδεκάνησο και στο Αιγαίο εξυπηρετώντας ταυτόχρονα και πολλά μικρότερα κοντινά νησιά. Κατά τη χειμερινή περίοδο συναντώνται ελάχιστες πτήσεις προς προορισμούς του εξωτερικού σε αντίθεση με τους καλοκαιρινούς μήνες που υπάρχουν καθημερινές πτήσεις τσάρτερ προς όλα σχεδόν τα μέρη της Ευρώπης.

Όσον αφορά το οδικό δίκτυο το νησί υστερεί καθώς είναι αρκετά μικρό δεδομένου ότι ετησίως μπαίνουν σε κυκλοφορία νέα οχήματα περίπου 6000. Είναι αρκετά παλιό και χρήζει επισκευής δεδομένου ότι κατά τους θερινούς μήνες εισέρχονται στο κέντρο της πόλεως 70.000 οχήματα καθημερινά. Στην εύρεση λύσεων καταφεύγουν οι αρχές με διάφορους τρόπους όπως η μονοδρόμηση των δρόμων, η απαγόρευση της στάθμευσης σε κεντρικές αρτηρίες και άλλα. Στη Ρόδο υπάρχουν δυο βασικοί οδικοί άξονες που συνδέουν το νησί. Ανατολικά βρίσκεται η εθνική οδός Ρόδου-Λίνδου που

αποτελεί τμήμα της ευρωπαϊκής οδού 95 με δυο λωρίδες ανά κατεύθυνση και διαχωριστικό διάζωμα μεταξύ τους και στα δυτικά η επαρχιακή οδός Ρόδου-Αεροδρομίου-Μονολίθου η οποία στα πρώτα 20 χιλιόμετρα εξυπηρετεί τη σύνδεση με το αεροδρόμιο ενώ εκτείνεται διασχίζοντας αστικές περιοχές και παρουσιάζοντας ιδιαίτερο φόρτο καθώς εξυπηρετεί πολλούς από του κατοίκους των δυτικών προάστιων περιοχών.

Ακόμη, το νησί εξυπηρετείται με τη λειτουργία των ΚΤΕΛ και των αστικών συγκοινωνιών. Συγκεκριμένα, το ΚΤΕΛ της Ρόδου εξυπηρετεί κατά βάση μακρινές διαδρομές στην ανατολική πλευρά του νησιού με πολλαπλά δρομολόγια κατά τους καλοκαιρινούς μήνες ενώ τα αστικά λεωφορεία κινούνται στην πόλη και στα προάστια της.

Η μονάδα επεξεργασίας λυμάτων (οργανική επεξεργασία) που εξυπηρετεί τη Ρόδο αντιμετωπίζεται και απορρίπτεται στο βόρειο τρίγωνο της Ρόδου με ένα σύστημα αποχέτευσης, ενώ τα λύματα μεταφέρονται στα φυσικά και τα δεξαμενόπλοια.

Όσον αφορά την παροχή νερού, το βόρειο κομμάτι του νησιού καλύπτει τις απαιτήσεις του σε πηγάδια και πηγές. Ωστόσο, τα ζητήματα έχουν αυξηθεί παρουσιάζοντας την απαίτηση για νόμιμη διαχείριση της υδατικής ικανότητας της ζώνης, για παράδειγμα, μοναδικές περιπτώσεις διείσδυσης γεώτρησης, περαιτέρω αντανάκλαση του νερού και μειωμένο όριο περιουσιακών στοιχείων. Παρόμοια ζητήματα συμβαίνουν και στο νότιο τμήμα, το οποίο συναντά την τουριστική ανάπτυξη σε τιμές πολύ πιο αξιοσημείωτες σε σχέση με το βόρειο τμήμα (στην περιοχή Κιοτάρι και Λαχανιά), ενισχύοντας έτσι την αίτηση προς πρόσβαση στα νερά της ζώνης. Η νότια πλευρά εξακολουθεί να έχει επαρκή προσπελάσιμη στάθμη ύδατος, παρ' όλα αυτά απαιτούνται ισορροπημένα μέτρα διαχείρισης για να ανταποκριθούν στις προσδοκώμενες μελλοντικές προϋποθέσεις.

Επιπλέον, η Ρόδος διαθέτει πληθώρα τουριστικών θεμάτων: γκολφ, μαρίνα, λέσχη, πάρκο νερού, λιμάνι, spa, αίθουσες συνεδριάσεων και άλλα. Το γήπεδο γκολφ στα Αφάντου, που βρίσκεται 20 χιλιόμετρα από την πόλη της Ρόδου, καλύπτει έκταση 450.000 τετραγωνικών μέτρων, ενώ μια καθολική διαδικασία προσφοράς βρίσκεται σε εξέλιξη για τη βελτίωση της ιδιοκτησίας. Το Casino Hotel, στο επίκεντρο της πόλης, λειτουργεί όλο το χρόνο, καλύπτοντας έκταση πάνω από 1.700 τετραγωνικά

μέτρα. Η σημερινή μαρίνα στο κέντρο της πόλης έχει τη δυνατότητα να δελεάσει 150 σκάφη και προσφέρει πολλές διοικήσεις. Το προνόμιο της εισόδου σε τρίτους -μέσω παραχωρήσεων- οποιουδήποτε προνομίου για χρήση, επίβλεψη, και κατάχρηση της μαρίνας στο Μαναράκι μεταφέρθηκε αργά στο Κρατικό Ιδιωτικό Κτήμα (HRIPED).

Η Ρόδος δεν έχει ανεξάρτητη συνάντηση, αλλά ένα από τα μεγαλύτερα συγκεντρωτικά ενδιαφέροντα στη Μεσόγειο είναι ενσωματωμένο στο ξενοδοχείο RODOS PALACE, το οποίο έχει όριο 4.800 αντιπροσώπων και έχει πραγματοποιήσει πάνω από 2.500 συνέδρια.

Το νησί αποτελεί επίσης προορισμό για τους λάτρεις των θαλάσσιων σπορ. Οι τουρίστες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ιστιοσανίδα, αετοσανίδα, jet-ski και δραστηριότητες με “μηχανοκίνητα” θαλάσσια μέσα αναψυχής. Ακόμη υπάρχουν τρία κέντρα εκπαίδευσης καταδύσεων ενώ στις εγκαταστάσεις του Ναυτικού Ομίλου Ρόδου στεγάζονται τα αθλήματα της ιστιοπλοΐας και ιστιοσανίδας.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί ταξιδιού στον πλανήτη ενσωματώνουν αξιόπιστα τη Ρόδο στους προτιμώμενους σταθμούς ταξιδιού τους. Το εκπληκτικό της υπόβαθρο, κοντά στα ελληνικά νησιά και την περιοχή της στη Μεσόγειο, καθιστούν τη Ρόδο κεντρικό σημείο για τους επιβάτες που την επισκέπτονται και επιθυμούν να επιστρέψουν σε αυτήν.

### **3.6 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΡΟΔΟ**

Στην προηγούμενη ενότητα αναπτύχθηκαν οι βασικές υποδομές που εξυπηρετούν την τουριστική ανάπτυξη στο νησί της Ρόδου. Παρ' όλα αυτά, ένας από τους βασικότερους λόγους που καθιστούν το νησί ευρέως γνωστό και έναν από τους σημαντικότερους προορισμούς είναι η πολιτισμική και ιστορική του κληρονομιά καθώς αποτελεί μια ζωντανή μεσαιωνική πόλη.

Από τα σημαντικότερα αξιοθέατα του νησιού είναι η παλιά πόλη της Ρόδου που βρίσκεται στο κέντρο και αποτελεί μνημείο της παγκόσμιας πολιτισμικής κληρονομιάς της UNESCO.

Αποτελεί δημιούργημα των ιπποτών του τάγματος του Αγίου Ιωάννου γνωστοί και ως Ιωαννίτες ιππότες οι οποίοι κατέλαβαν το 1309 τη βυζαντινή πόλη της Ρόδου και την επέκτειναν. Τα γραφικά σοκάκια με τα ιπποτικά οικοδομήματα, τα μουσουλμανικά μνημεία, τα τείχη με τις επιβλητικές πύλες, οι γραφικές πλατείες και η περίφημη οδός των Ιπποτών συνθέτουν ένα σκηνικό αξιοζήλευτο όπου ανταμώνουν η ιστορία και η σύγχρονη ζωή και κατακλύζεται από πλήθος κόσμου κατά τους καλοκαιρινούς κυρίως μήνες.

Άλλα αρχαιολογικά μνημεία και εξέχουσες τοποθεσίες του νησιού είναι ασφαλώς η Λίνδος. Πρόκειται για έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς του νησιού που συνδυάζει το φυσικό τοπίο με τα μνημεία της αρχαιότητας. Έχει έναν μοναδικό χαρακτήρα με ολόλευκα σπίτια που απλώνονται κάτω από την επιβλητική ακρόπολη. Ο τουρίστας, επισκεπτόμενος τη Λίνδο συνδυάζει τη χαλάρωση με την έντονη ζωή καθώς στην συγκεκριμένη τοποθεσία λειτουργούν πολλά εστιατόρια και μπαρ. Η αρχαία Κάμειρος της Ρόδου με την Ακρόπολη και τα διάφορα αρχαιολογικά μνημεία για τους λάτρεις του πολιτισμού και της ιστορίας, το κάστρο της Μονόλιθου, η κοιλάδα με τις πεταλούδες, η διάσημη παραλία Antony Quinn και άλλα, είναι μερικές από τις διασημότερες τοποθεσίες της Ρόδου που την ξεχωρίζουν και την κάνουν ευρέως γνωστή.

Ο τουρισμός της Ρόδου αναπτύχθηκε γρήγορα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 και έφθασε από 8,1 εκατομμύρια μεσοπρόθεσμα το 1990 σε 10,8 εκατομμύρια το 1999. Όπως φαίνεται από τις παρούσες πληροφορίες, σχετικά με την υπόλοιπη τουριστική κίνηση στα Δωδεκάνησα υπάρχει μια ιδιαίτερη κλίση προς το νησί της Ρόδου. Τον Νοέμβριο του τρέχοντος έτους, ο θαλάσσιος τουρισμός διευρύνθηκε κατά 20% σε σύγκριση με εκείνο τον μήνα πριν από ένα χρόνο. Σύμφωνα με επίσημες πληροφορίες από τη Υπηρεσία Ελέγχου Διαβατηρίων της Ρόδου, τον Νοέμβριο του τρέχοντος έτους, 42.909 άτομα έφθασαν στη βάση τους στη Ρόδο (μέσω των ωκεανών), ενώ τον αντίστοιχο μήνα πριν από ένα χρόνο, η επισκεψιμότητα του νησιού ήταν 37.068. Επίσης, όπως υποδεικνύεται από πληροφορίες που αναφέρθηκαν από την Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας, η τουριστική κίνηση στη Ρόδο τον Αύγουστο υποχώρησε οριακά κατά 3,69% σε σύγκριση με εκείνο τον μήνα πριν από ένα χρόνο. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, 289.715 πτήσεις έκτακτης ποιότητος προσγειώθηκαν στο αεροδρόμιο του Διαγόρα, ενώ πριν από ένα χρόνο υπήρχαν 300.818.

Στα πιο πρόσφατα στοιχεία, στους ακόλουθους πίνακες (3.1 έως 3.3) φαίνεται η τουριστική κίνηση στα κυριότερα αεροδρόμια της Ελλάδος κατά το έτος 2017, 2018 και το πρώτο πεντάμηνο του 2019.

Πίνακας 3.1: Τουριστική κίνηση στα κυριότερα αεροδρόμια της Ελλάδος κατά το έτος 2017

2017	Αθήνα	Θεσσαλονίκη	Ρόδος	Μύκονος	Σαντορίνη	Κέρκυρα	Ηράκλειο	Χανιά
Ιανουάριος	205.391	84.150	2	0	0	0	771	1.930
Φεβρουάρι	163.412	79.179	56	0	0	2	1.118	1.749
Μάρτιος	242.291	98.744	1.476	0	517	3.166	3.794	8.312
Απρίλιος	382.015	159.321	83.768	6.841	13.450	34.919	160.359	67.391
Μάιος	433.515	179.094	245.501	25.558	45.481	147.104	373.126	135.465
Ιούνιος	519.704	239.642	369.133	58.644	73.959	233.232	511.146	186.055
Ιούλιος	675.219	280.514	461.634	93.689	101.451	298.691	637.254	228.983
Αύγουστος	671.237	259.199	450.780	97.311	98.246	284.603	627.677	196.303
Σεπτέμβρι	580.119	219.229	367.991	52.702	70.553	220.053	511.924	178.649
Οκτώβριος	442.337	159.703	197.564	11.713	26.897	77.446	305.068	88.618
Νοέμβριος	250.250	82.355	606	0	566	809	11.049	247
Δεκέμβρι	231.875	88.786	152	0	0	164	4.418	0
<b>Σύνολο</b>	<b>4.797.365</b>	<b>1.929.916</b>	<b>2.178.663</b>	<b>346.458</b>	<b>431.120</b>	<b>1.300.189</b>	<b>3.147.704</b>	<b>1.093.702</b>

Πηγή: INSETE, 2017

Πίνακας 3.2: Τουριστική κίνηση στα κυριότερα αεροδρόμια της Ελλάδος κατά το έτος 2018

2018	Αθήνα	Θεσσαλονίκη	Ρόδος	Μύκονος	Σαντορίνη	Κέρκυρα	Ηράκλειο	Χανιά
Ιανουάριος	250.039	72.250	48	0	0	0	5.919	0
Φεβρουάριος	214.954	67.814	0	0	0	0	10.513	281
Μάρτιος	304.157	115.995	9.135	1.315	1.080	8.985	30.130	12.661
Απρίλιος	424.237	172.272	79.717	9.548	21.521	49.598	160.744	72.893
Μάιος	541.125	220.959	303.401	37.707	59.669	182.569	433.402	159.436
Ιούνιος	659.908	263.274	403.391	74.215	89.718	276.908	548.220	201.544
Ιούλιος	797.192	310.503	484.396	111.960	112.259	330.765	655.826	233.678
Αύγουστος	767.984	290.652	464.983	111.925	105.763	317.449	649.196	203.482
Σεπτέμβριος	655.189	242.716	402.069	65.876	81.306	248.180	550.345	186.459
Οκτώβριος	514.107	174.550	189.634	16.884	34.888	87.094	302.194	89.523
Νοέμβριος	318.976	104.532	905	67	703	590	18.853	2.208
Δεκέμβριος	279.571	130.219	4	0	306	167	6.455	2.230
<b>Σύνολο</b>	<b>5.727.439</b>	<b>2.165.736</b>	<b>2.337.683</b>	<b>429.497</b>	<b>507.213</b>	<b>1.502.305</b>	<b>3.371.797</b>	<b>1.164.395</b>

Πηγή: INSETE, 2018

Πίνακας 3.3: Τουριστική κίνηση στα κυριότερα αεροδρόμια της Ελλάδος κατά το έτος 2019 (πρώτο πεντάμηνο)

2019	Αθήνα	Θεσσαλονίκη	Ρόδος	Μύκονος	Σαντορίνη	Κέρκυρα	Ηράκλειο	Χανιά
Ιανουάριος	271.630	100.085	48	0	36	0	1.738	1.465
Φεβρουάριος	251.571	98.359	0	0	118	0	6.587	1.498
Μάρτιος	356.299	123.494	94	0	695	508	10.228	2.017
Απρίλιος	511.163	190.003	102.683	18.189	26.927	62.690	185.666	71.079
Μάιος	593.691	226.466	285.172	43.843	59.865	176.333	402.172	152.538

Πηγή: INSETE, 2019

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες (3.1 έως και 3.3) η τουριστική κίνηση που έχει σημειωθεί για το νησί της Ρόδου κατά το έτος 2017 για τις διεθνείς αεροπορικές αφίξεις είναι 2.178.663 αφίξεις γεγονός που την κατατάσσει τρίτη στη σειρά μετά το αεροδρόμιο της Αθήνας και του Ηρακλείου. Σημαντική κίνηση παρατηρείται κατά τους μήνες Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο με τη-μεγαλύτερη επισκευμότητα κατά τον μήνα Ιούλιο με 461.634 τουρίστες.

Για το έτος 2018 παρατηρούμε οι αφίξεις να είναι 2.337.683, ενώ στη λίστα κατατάσσεται και πάλι τρίτη μετά το αεροδρόμιο των Αθηνών και του Ηρακλείου.

Αυξημένη παρατηρείται η κίνηση τους μήνες Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο που αποτελούν και τη “high season”, ενώ ο μήνας με τις περισσότερες αυξήσεις είναι ο Ιούλιος με επισκεψιμότητα 484.396. Σε σχέση με το έτος 2017 υπάρχει αύξηση κατά 159.020 περισσότερες αφίξεις ενώ την περίοδο Ιούνιο–Ιούλιο–Αύγουστο σημειώνονται 912.414 αφίξεις για το έτος 2017 και 1.352.770 αφίξεις για το έτος 2018 αντίστοιχα. Συνολικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούνιο–Ιούλιο–Αύγουστο), παρατηρούμε και πάλι διαφορά αύξησης της τάξεως 440.356.

Κατά το έτος 2019 και με τα πρόσφατα στοιχεία για τους πρώτους πέντε μήνες οι αφίξεις συνολικά φθάνουν τον αριθμό για το νησί της Ρόδου τις 387.997. Συγκριτικά με το πρώτο πεντάμηνο για το έτος 2018 που οι αφίξεις ανέρχονταν τις 392.349, παρατηρείται μια πολύ μικρή μείωση της τάξεως 4.352 επισκέπτες λιγότεροι, αριθμοί ωστόσο που αλλάζουν με το πέρασ του χρόνου και καθώς βρισκόμαστε στη μέση τους έτους χωρίς να έχουν καταγραφεί ακόμα τα στοιχεία για τους θερινούς μήνες.

Ακολούθως, καταγράφεται η τουριστική κίνηση ανά εθνικότητα σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του αεροδρομίου της Ρόδου, διεθνής αερολιμένας «Διαγόρας». Συγκεκριμένα στον πίνακα 3.4 έχουν συμπεριληφθεί οι χώρες που σημείωσαν τις περισσότερες αφίξεις κατά τα έτη 2017 και 2018.



Πίνακας 3.4: Τουριστική κίνηση ανά εθνικότητα

	2017		2018	
	Αφιχθέντες	Αναχωρούντες	Αφιχθέντες	Αναχωρούντες
Γερμανία	398.775	400.974	427.755	428.743
Ηνωμένο Βασίλειο	413.107	412.209	439.658	439.281
Ισραήλ	123.890	124.748	138.514	138.720
Ιταλία	119.306	121.074	108.871	109.731
Σουηδία	168.142	169.088	171.885	173.097
Ρωσία	127.891	127.791	112.817	112.765
Γαλλία	95.816	96.398	99.306	101.221
Πολωνία	105.539	105.419	139.041	139.389
Δανία	86.945	86.396	91.764	92.708
Ολλανδία	74.782	79.203	87.086	89.388
Τσεχία	70.071	70.629	79.970	80.240
Νορβηγία	82.268	82.115	87.691	87.484
Βέλγιο	48.634	50.865	57.484	59.081
Φινλανδία	70.963	71.571	89.164	88.783
Αυστρία	44.340	44.405	48.466	49.142
Ελβετία	39.699	40.236	43.126	44.382
Σλοβακία	22.752	23.058	23.055	23.250
Σερβία	11.492	11.492	10.694	10.696
Ουγγαρία	13.322	13.314	14.245	14.243
Λιθουανία	13.510	13.356	15.328	15.213
Λουξεμβούργο	9.430	9.446	10.556	10.564

Πηγή: Κρατικός αερολιμένας Ρόδου «Διαγόρας», Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών

Κατά το έτος 2017, σημαντική κίνηση σημειώθηκε κυρίως από το Ηνωμένο Βασίλειο (413.107), τη Γερμανία (398.775), τη Σουηδία (168.142), τη Ρωσία (127.891), το Ισραήλ (123.890), και την Ιταλία (119.306), ενώ ακολουθούν η Πολωνία, η Γαλλία, η Δανία και άλλες.

Για το έτος 2018, πρώτο στις αφίξεις σημειώνεται να είναι και πάλι το Ηνωμένο Βασίλειο (439.658) και ακολουθούν η Γερμανία (427.755), η Σουηδία (171.885), η Πολωνία (139.041), το Ισραήλ (138.514), η Ρωσία (112.817), και η Ιταλία (108.871) ενώ μετά έρχονται η Γαλλία, η Δανία και άλλες. Συγκριτικά, και για τα δύο έτη η τουριστική κίνηση είναι παρόμοια με τις περισσότερες αφίξεις να είναι από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, τη Ρωσία και το Ισραήλ, ενώ μόνο κατά το έτος 2018 παρατηρείται περισσότερη κίνηση από την Πολωνία σε σχέση με αυτή του 2017.

Στη συνέχεια (πίνακας 3.5), καταγράφεται τουριστική κίνηση έτσι όπως αποτυπώθηκε από την Ένωση Λιμένων Ελλάδος, για τα λιμάνια με την περισσότερη ζήτηση κατά τα έτη 2017-2018.

Πίνακας 3.5: Τουριστική κίνηση στα κυριότερα λιμάνια της Ελλάδος

	2017		2018	
	Αριθμός αφίξεων κ/ζ	Αριθμός αφίξεων επιβατώ ν κρουαζιέ ρας	Αριθμός αφίξεων κ/ζ	Αριθμός αφίξεων επιβατώ ν κρουαζιέ ρας
<b>Πειραιάς</b>	576	1.055.559	524	961.632
<b>Σαντορίνη</b>	406	620.572	474	749.286
<b>Κέρκυρα</b>	410	679.681	413	735.832
<b>Μύκονος</b>	501	699.304	484	702.256
<b>Κατάκολο</b>	271	567.047	221	468.046
<b>Ηράκλειο</b>	131	181.693	187	297.929
<b>Ρόδος</b>	248	274.903	210	237.808
<b>Πάτμος</b>	136	110.878	124	103.126
<b>Κεφαλονιά-Ιθάκη</b>	50	61.598	90	144.074
<b>Χανιά</b>	84	128.067	78	139.944
<b>Ναύπλιο</b>	86	29.689	75	57.894
<b>Σύρος</b>	75	54.543	80	18.071
<b>Σάμος</b>	39	10.008	96	14.737

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος

Συγκεκριμένα, ο μεγαλύτερος αριθμός κρουαζιερόπλοιων που αφίχθησαν καταγράφεται στο λιμάνι του Πειραιά, στη Μύκονο, στη Σαντορίνη και στην Κέρκυρα και για τα δυο έτη. Η Ρόδος σημείωσε για το έτος 2017, 248 κρουαζιερόπλοια με αριθμό επιβατών 274.903 και για το έτος 2018, 210 κρουαζιερόπλοια με αριθμό επιβατών 237.808. Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι πως και για τα δυο έτη διατηρείται μια παρόμοια εικόνα με μια ελαφριά μείωση της κίνησης για το έτος 2018.

Μελετώντας την τουριστική κίνηση στο νησί και τον τρόπο με τον οποίο διαδίδεται, αντλώντας στοιχεία από INSETE, τον διεθνή αερολιμένα της Ρόδου «Διαγόρας» και την Ένωση Λιμένων Ελλάδος, μπορούμε χωρίς μεγάλη έκταση να φτάσουμε στα συνοδευτικά συμπεράσματα. Αρχικά, η τουριστική περίοδος στη Ρόδο απλώνεται ευκολότερα από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ελλάδα, όπου η διεύρυνση είναι απότομη κατά τους δύο μήνες Ιούλιο–Αύγουστο, ενώ η

κυκλοφορία είναι ιδιαίτερα χαμηλή κατά τη διάρκεια των μεγάλων διαστημάτων μεταξύ Νοεμβρίου και Φεβρουαρίου. Ακόμη, το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής κίνησης καταγράφεται στις μεγάλες περιόδους Ιουλίου-Σεπτεμβρίου.

### 3.7 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΥΜΜΑΤΑ ΣΤΗ ΡΟΔΟ

Η δυναμικότητα καταλυμάτων ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ στο νομό Δωδεκανήσου σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ και INSETE για το έτος 2012 διαμορφώνεται στα 1040 ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα και σε 3 κάμπινγκ. Άρα παρατηρούμε ότι η Ρόδος κατέχει περίπου το 47% του ξενοδοχειακού δυναμικού του νομού Δωδεκανήσου. Στους ακόλουθους πίνακες (3.6 και 3.7) καταγράφεται το ξενοδοχειακό δυναμικό στη Ρόδο και στο νομό Δωδεκανήσου.

Πίνακας 3.6: Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Ρόδου

Ξενοδοχειακό Δυναμικό στη Ρόδο			
	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κλίνες
5*****	33	8.419	17.071
4****	103	19.183	36.831
3***	131	8.464	16.227
2**	173	7.100	13.397
1*	54	1.033	1.993
Σύνολο	494	44.199	85.519

Πηγή: INSETE, 2012

Πίνακας 3.7: Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Δωδεκανήσου

Ξενοδοχειακό Δυναμικό Νομού Δωδεκανήσου							
Περιφέρεια		5*****	4****	3***	2**	1*	Σύνολο
Δωδεκάνησα	Μονάδες	58	168	252	492	70	1.040
	Δωμάτια	13.092	28.977	13.941	16.400	1.292	73.702
	Κλίνες	27.362	56.365	26.875	30.774	2.488	143.864

Πηγή: INSETE, 2012

Το νησί διαθέτει πολλές και διαφορετικού είδους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν κάθε είδους τουρίστα με διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικά εισοδήματα και διαφορετικές απαιτήσεις από τις διακοπές τους στη Ρόδο. Πιο συγκεκριμένα, το νησί διαθέτει 500 ξενοδοχεία και περίπου 150.000 κλίνες. Τα περισσότερα είναι πλήρως καταρτισμένα, με αθλητικές εγκαταστάσεις, συνεδριακούς χώρους, και εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας. Τα ξενοδοχεία της και η εξυπηρέτηση που προσφέρουν έχουν κάνει τη Ρόδο έναν από τους πιο τουριστικούς προορισμούς στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία στο νησί είναι 4\* και 5\* και βρίσκονται σε ορισμένες περιοχές. Τα ξενοδοχεία της πόλης, που αποτελεί την πρωτεύουσα του νησιού αλλά και της Δωδεκανήσου βρίσκονται είτε παραθαλάσσια είτε μέσα στο κέντρο της πόλης και είναι κυρίως 4\*. Πολλά μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία βρίσκονται και στην περιοχή της Καλλιθέας και στο Φαληράκι. Ακόμη σε παραθαλάσσια μέρη εντοπίζουμε πολυτελή ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών αλλά και μικρές επιχειρήσεις ενοικίασης δωματίων. Ακόμη, στο νότιο τμήμα της Ρόδου, συναντάμε πολλά ξενοδοχεία πολυτελή, στις παραθαλάσσιες περιοχές όπως το Κιοτάρι και το Γεννάδι. Περιοχές με λιγότερο πολυτελή ξενοδοχεία αλλά πολλά σε πλήθος και ποικιλία είναι η Ιαλυσός, η Κρεμαστή και τα Άφαντου.

### **3.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ**

Η Ρόδος διακρίνεται από ένα οικογενειακό περιβάλλον, καθιστώντας το ιδανικό για τουρίστες ανεξαρτήτως εθνικότητας, κουλτούρας και τρόπου ζωής. Ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό είναι το ζεστό, ξηρό μεσογειακό κλίμα, με κατά μέσο όρο 290 ημέρες ηλιοφάνειας το χρόνο (*θετικό στοιχείο*). Αυτές οι ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες το καθιστούν πιο προσιτό στους τουρίστες να βιώσουν την πληθώρα των υπαίθριων δραστηριοτήτων που προσφέρονται, από το κολύμπι στις γραφικές παραλίες μέχρι και πιο αυστηρές δραστηριότητες όπως ορειβασία και πεζοπορία μεγάλων αποστάσεων για να δουν και να περιηγηθούν στα αρχαία μνημεία και άλλα αξιοσημείωτα μέρη στις πιο αδιαφανείς τοποθεσίες.

Η Ρόδος έχει την αίσθηση της ατομικότητας και της μοναδικότητας (*θετικό στοιχείο*). Σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες που ισχυρίζονται ότι έχουν μακρά ιστορία, η Ελλάδα έχει έναν από τους αρχαιότερους πολιτισμούς εκτός της Μέσης Ανατολής. Στην πραγματικότητα, πολλοί ιστορικοί αντιλαμβάνονται την Ελλάδα ως λίκνο του δυτικού πολιτισμού, καθώς και την προέλευση της δημοκρατίας, των Ολυμπιακών αγώνων, της δυτικής λογοτεχνίας, της πολιτικής επιστήμης, της δυτικής φιλοσοφίας και των μεγάλων επιστημονικών και μαθηματικών αρχών. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι 17 παγκόσμιες κληρονομίες της UNESCO μπορούν να βρεθούν σε όλη τη χώρα. Ως εκ τούτου, πολλοί βλέπουν τον πλούσιο πολιτισμό και την ιστορία της χώρας ως ένα σημαντικό αξιοθέατο που τις περιπλέκει και τις εμπνέει να επισκεφθούν την Ελλάδα.

Στην τουριστική βιομηχανία υπάρχουν αδυναμίες και πλεονεκτήματα όπως και σε κάθε άλλο βιομηχανικό τομέα. Ένα από τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως έχει αποδειχθεί επίσης ως αδυναμία: το κλίμα, ή πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα της εποχικότητας (*αρνητικό στοιχείο*). Τα μεσογειακά κλίματα χαρακτηρίζονται από ζεστά και ξηρά καλοκαίρια, ενώ έχουν ήπιους και υγρούς χειμώνες. Η περίοδος αιχμής για ταξίδια στη Ρόδο είναι από τον Μάιο έως και τον Σεπτέμβριο. Ένα συντριπτικό 75% του συνόλου των τουριστών που ταξιδεύουν στην Ελλάδα πραγματοποιούν τις διακοπές τους κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Αυτό σημαίνει ότι μόνο το 25% των τουριστών ταξιδεύουν μεταξύ του διαστήματος Οκτωβρίου έως και Απριλίου. Παρόλο που οι ψυχρότεροι μήνες στη Ρόδο δεν έχουν θερμοκρασίες κάτω από το μηδέν, όπως οι άλλες ανατολικοευρωπαϊκές χώρες, το μεγάλο ποσοστό βροχόπτωσης που δέχεται η χώρα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου χρησιμεύει ως αποτρεπτικός παράγοντας για τους επισκέπτες που απολαμβάνουν υπαίθριες δραστηριότητες και περιηγήσεις στα αξιοθέατα. Ως εκ τούτου, τα επίπεδα εσόδων πολλών τοπικών επιχειρήσεων που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό μειώνονται σημαντικά κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου.

Μια άλλη σημαντική αδυναμία είναι η έλλειψη υποδομής δημόσιων μεταφορών και η προσβασιμότητα (*αρνητικό στοιχείο*). Ενώ χώρες όπως η Σιγκαπούρη, η Ιαπωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία διαθέτουν αξιόπιστα συστήματα δημόσιων μεταφορών, το να ταξιδέψει κανείς στη Ρόδο προϋποθέτει το να οργανώσει κανείς πολύ καλά τις διακοπές με την εύρεση των αντίστοιχων πτήσεων που σε πολλές περιπτώσεις ενδεχομένως να μην είναι και απευθείας αλλά με ενδιάμεσες στάσεις.

Πολλοί άνθρωποι μπορούν να δουν την υποδομή των δημόσιων μεταφορών ως αρνητική, επειδή θέλουν να ταξιδεύουν μεταξύ περιοχών με τις ελάχιστες επιπλοκές και τη λιγότερη ταλαιπωρία.

Άλλες σημαντικές αδυναμίες και εμπόδια περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ και τη διαχείριση. Παρόλο που χώρες όπως η Γαλλία και η Γερμανία κατάφεραν να «εκσυγχρονιστούν» πιο άμεσα να και γίνουν πιο κοσμοπολίτικες και ελκυστικές για τους νέους ταξιδιώτες, η Ελλάδα έχει σε μεγάλο βαθμό επιλέξει να παραμείνει «κολλημένη στο παρελθόν» και να στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ιστορία της για την προώθηση της τουριστικής βιομηχανίας (*αρνητικό στοιχείο*). Αυτό αποτελεί εμπόδιο όσον αφορά τη στοχοθέτηση δυνητικών τουριστών που μπορεί να μην έχουν το ίδιο επίπεδο εκτίμησης για πράγματα που σχετίζονται με ιστορικά θέματα. Με άλλα λόγια, η προώθηση και η εμπορία τουρισμού στην Ελλάδα δεν εξελίχθηκε με την εποχή, αφήνοντας τους πιθανούς τουρίστες με σταθερό στερεότυπο της χώρας και επομένως ελάχιστες ευκαιρίες για έκπληξη.

Οι αδυναμίες και τα εμπόδια στην ανάπτυξη του τουριστικού τομέα οδηγούν σε ένα ζήτημα που μπορεί να ωφελήσει τον τουριστικό κλάδο της Ρόδου στο σύνολό του: Ποιες είναι οι ευκαιρίες για την ενίσχυση της οικονομικής συμβολής του τουρισμού; Σε μία από τις αδυναμίες που αναφέρθηκαν νωρίτερα, παρουσιάζεται μια ευκαιρία προς ανάπτυξη: οι μεταφορές και οι μετακινήσεις. Μια βελτίωση στον τομέα αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε τεράστια αύξηση του τουρισμού στη Ρόδο, με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα έσοδα και τα κέρδη για τις τοπικές επιχειρήσεις στις αντίστοιχες περιοχές. Η συνεχιζόμενη βελτίωση της υποδομής και της τεχνολογίας θα συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της οικονομίας προερχόμενης από τον τουρισμό. Η παροχή μιας «σύγχρονης έκκλησης» στη χώρα θα συμβάλλει στην εξουδετέρωση της αδυναμίας που αναφέρθηκε προηγουμένως για τις ξεπερασμένες τεχνικές μάρκετινγκ της Ελλάδας στον τομέα της προώθησης του τουρισμού (*θετικό στοιχείο*). Τέλος, η μείωση των τιμών στέγασης μπορεί να οδηγήσει σε εισροή τουριστών (*θετικό στοιχείο*). Όπως γνωρίζουμε, δεν έχουν όλοι την οικονομική δυνατότητα να παραμείνουν σε διαμονή τεσσάρων ή πέντε αστέρων. Το 2009, η Αθήνα ονομάστηκε πόλη με τις 10 πιο ακριβές ξενοδοχεία στον κόσμο, με το μέσο ξενοδοχείο στην Αθήνα να κοστίζει 250 ευρώ μια νύχτα. Η τιμή αυτή θεωρείται πολύ ακριβή για τους ανθρώπους των εισοδημάτων μεσαίας και χαμηλότερης κατηγορίας και μπορεί να τους αποτρέψει από μια ενδεχόμενη επίσκεψη στη χώρα μας. Προσιτή διαμονή

μπορεί να είναι σε θέση να σπάσει την νοοτροπία ότι η Ελλάδα είναι ένα ακριβό μέρος για να ταξιδέψετε.

Έπειτα, την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου επισκιάζουν απειλές που πρέπει να ξεπεραστούν. Η ρύπανση του περιβάλλοντος (*αρνητικό στοιχείο*) αποτελεί μια από αυτές καθώς και η αδυναμία της χώρας προς διαχείριση της επεξεργασίας λυμάτων λόγω έλλειψης υποδομών και μη εξειδίκευσης. Το θέμα διαχείρισης λυμάτων και απορριμμάτων στα νησιά κρίνεται αναγκαίο.

Επιπλέον το θέμα της πολιτικής παρέμβασης (*αρνητικό στοιχείο*) εμφανίζεται ως απειλή για την τουριστική βιομηχανία καθώς οι συχνές προσαυξήσεις του Φ.Π.Α. προκαλούν αναταραχή και μπέρδεμα στους προορισμούς ενώ η πολιτική αστάθεια με τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που επιβλήθηκαν με τα μέτρα λιτότητας μετέτρεψαν τη χώρα μας σε λιγότερο ελκυστικό μέρος λόγω της δυσαρέσκειας μεταξύ των πολιτών ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αντιμετωπίζεται ως μειονεκτική σε σχέση με άλλες.

Συνδυάζοντας τα βασικά σημεία που αναλύθηκαν μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες προτάσεις προς ενίσχυση του κλάδου.

- Πρέπει να υπάρξει μια στρατηγική για την εδραίωση της κερδοφόρας και ανταγωνιστικής τουριστικής βιομηχανίας της χώρας γενικότερα, αλλά και του νησιού της Ρόδου ειδικότερα, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Οι πιθανές τεχνικές για την επίτευξη αυτού του στόχου περιλαμβάνουν τη βελτίωση της εμπορίας και της προώθησης, την αύξηση του επιπέδου του τουρισμού και την προσπάθεια προώθησης διαφορετικών τύπων τουρισμού για την ευρύτερη ποικιλία ανθρώπων. Οι βελτιώσεις σε αυτούς τους τομείς πρέπει να οδηγήσουν σε σημαντική αύξηση των εσόδων και κερδών για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα που βασίζονται στον τουρισμό και θα επιτρέψουν στην Ελλάδα να διατηρήσει υψηλά ποσοστά του τουρισμού στο ΑΕΠ (17% του ΑΕΠ στην ελληνική οικονομία από την τουριστική βιομηχανία).
- Πρέπει να υπάρξει αυξανόμενη ανάγκη να καλλιεργηθούν και να διατηρηθούν οι ελληνικοί τουριστικοί προορισμοί και τα αξιοθέατα, γεγονός που θα οδηγήσει έτσι στην οικονομική ευημερία στο μέλλον. Η στρατηγική αυτή αφορά τη βελτίωση του περιβάλλοντος, των υποδομών δημόσιων συγκοινωνιών, της γενικής υποδομής και της μείωσης της ρύπανσης. Με τη

βελτίωση του επιπέδου των δημόσιων εγκαταστάσεων, τη βελτίωση της πρόσβασης των μεταφορών για τους τουρίστες και τη βελτίωση της νομοθεσίας για τη μείωση της ρύπανσης, όχι μόνο θα απευθύνεται σε πιο πιθανούς τουρίστες, αλλά επιπλέον η Ελλάδα θα αποκτήσει φήμη ως έθνος που φροντίζει για τη γενική ευημερία των ανθρώπων και θα λάβουν τα αντίστοιχα μέτρα για να κάνουν την εμπειρία του τουρίστα όσο πιο ευχάριστη γίνεται.

- Τέλος, πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική για τη βελτίωση της γενικής ικανοποίησης των τουριστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βελτίωση των γενικών υπηρεσιών και την προώθηση διαφορετικών τύπων τουρισμού για τους ανθρώπους με διαφορετικό οικονομικό υπόβαθρο. Για παράδειγμα, η τουριστική βιομηχανία της Ρόδου θα πρέπει να προωθήσει ορισμένα πακέτα διακοπών για τα άτομα με υψηλότερο εισόδημα που μπορεί να θέλουν να βιώσουν λίγο περισσότερη υπερβολή και πολυτέλεια, πακέτα για οικογένειες με μικρά παιδιά, πακέτα για όσους έχουν προϋπολογισμό και ούτω καθεξής. Ορισμένοι τύποι τρόπων ζωής (που αποδίδονται στο χρηματικό ποσό που ο τουρίστας είναι πρόθυμος να δαπανήσει) πρέπει να στοχεύουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Διαδικτυακοί τόποι

- <https://www.wwf.gr/images/pdfs/TourismLow.pdf>
- <https://el.wikipedia.org/wiki>
- <https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/toyrismos>
- <https://www.in.gr/2019/05/22/plus/diakopes/idees-gia-taksidia/mesaioniki-poli-rodou-antamoma-tis-istorias-kai-tis-sygxronis-zois/>
- <https://www.xn--pxavbfn.com.gr/%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CF%82.html>
- <http://aigaio.dev.edu.uoc.gr/el/islands/archaeological-rodos/archaiakamiros.html>
- <https://ellinikiaktoploia.net/enosi-limenon-ellados-episima-statistika-stoixeia-krouazieras-2018/>
- <https://www.gtp.gr/TDirectoryDetails.asp?id=860&lng=1>
- <http://www.insete.gr/el-gr/>
- <https://www.statistics.gr/registers>
- <http://www.mintour.gov.gr/>
- [http://www.exr.gr/index.php?module=hotel\\_search](http://www.exr.gr/index.php?module=hotel_search)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗ ΝΟΤΙΑ ΡΟΔΟΥ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει καθορισμός των στρατηγικών ομάδων για το νησί της Ρόδου και πιο συγκεκριμένα της Νότιας Ρόδου. Μελέτη περίπτωσης θα αποτελέσει το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort στο οποίο εργάζομαι τα τελευταία δυο χρόνια. Θα εξεταστεί βάσει των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, όσον αφορά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τη σχέση του με τους προμηθευτές και τους αγοραστές καθώς και την απειλή από τα υποκατάστατα είδη.

#### **4.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ**

Με τον καθορισμό των στρατηγικών ομάδων επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζουν οι επιχειρήσεις καθώς και πως αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Αντιλαμβανόμαστε ποιες επιχειρήσεις έχουν πιθανότητα μεταπήδησης από την μια ομάδα στην άλλη, καθώς και ποιες δυνητικές ευκαιρίες παρουσιάζονται προς αξιοποίηση και βελτίωση. Σύμφωνα με τον M. Porter, για τον καθορισμό των στρατηγικών ομάδων πρέπει να επιλεγθούν συγκεκριμένες μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις μεταξύ τους. Οι πιο συνήθεις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθες:

- Το μέγεθος των επιχειρήσεων
- Η αναγνωσιμότητα των προϊόντων της, το κατά πόσον δηλαδή δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά και στην ποιότητα που προσφέρει και όχι τόσο στην τιμή

- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης
- Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί
- Το αν επιθυμεί η επιχείρηση να είναι ηγέτης στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτομιών
- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από τις επιχειρήσεις αναφορικά με προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχουν ήδη προωθηθεί και πωληθεί στον καταναλωτή και μερικά άλλα.

Με τον εντοπισμό των δυο σημαντικότερων μεταβλητών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις μεταξύ τους και δύνανται να δώσουν συμπεράσματα, προχωράμε στην χαρτογράφηση τους με τη χρήση του κάθετου και οριζόντιου άξονα καθένας εκ των οποίων αντιπροσωπεύει και μια μεταβλητή από αυτές που επιλέχθηκαν, ενώ ακολουθεί η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις μεταβλητές που έχουν επιλεγεί.






Για τη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές, η ποιότητα υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο καθώς και η γεωγραφική θέση. Στον κάθετο άξονα τοποθετείται η ποιότητα υπηρεσιών (αστέρια), ενώ στον οριζόντιο άξονα η γεωγραφική θέση της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου του μεγέθους της μπορεί να αποδίδει διαφορετική έννοια στην ποιότητα των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει, κάτι που μπορεί να συμβάλει στην ανάδειξη της και στη διαφοροποίηση της από τις υπόλοιπες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν στη συγκεκριμένη περίπτωση τα boutique ξενοδοχεία που συνήθως είναι επιχειρήσεις μικρού δυναμικού, δίνοντας ωστόσο πολύ μεγάλη έμφαση στις υπηρεσίες τους και στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, προσφέροντας ένα μοναδικό προϊόν, την ηρεμία και απομόνωση του σε συνδυασμό με τη χαλάρωση.

### 4.3 ΠΩΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΑΣΤΕΡΙΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται υποχρεωτικά σε πέντε (5) κατηγορίες αστερών, με ανώτατη την κατηγορία των πέντε αστερών (5\*) και κατώτατη την κατηγορία του ενός αστερός (1\*). Το Υπουργείο Τουρισμού σε σχετική δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 9/1/2005, ορίζει τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια για την κατάταξη των ξενοδοχείων στις διάφορες κατηγορίες, ενώ μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2017, όλα τα ξενοδοχεία υποχρεούνταν να διαθέτουν πιστοποιητικό κατάταξης με βάση αυτή την απόφαση. Κάθε ξενοδοχείο κατατάσσεται σε μία από αυτές τις κατηγορίες εφόσον πληροί τις υποχρεωτικές τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων που απαιτείται για την κατάταξη στην κατηγορία αυτή βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων.

Ο ελάχιστος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων που απαιτείται για την κατάταξη σε κάθε κατηγορία αστερών ορίζεται στον πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Κατάταξη κατηγορίας αστερών βάσει των ελάχιστων απαιτούμενων μορίων

Κατηγορία Αστερών	5 	4 	3 	2 	1 
Ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων	5.500	4.000	3.200	2.200	1.500

Πηγή: <https://www.hotelsecurity.gr/κατάταξη-ξενοδοχείων-αστέρια>

Ο καθορισμός των τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία και η κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστερών καθορίζεται από τις διατάξεις της ΥΑ αρ. 216 (ΦΕΚ 10/Β/09.01.2015). Η διαδικασία κατάταξης σύμφωνα με το νέο νομοθετικό πλαίσιο είναι αποτέλεσμα ελέγχου υποχρεωτικών και προαιρετικών κριτηρίων αναφορικά με τα κτιριακά, τον εξοπλισμό και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια κατάταξης είναι οι εξής:

- Κτίριο
- Υποδοχή

- Δωμάτια / Διαμερίσματα
- Κοινές Προδιαγραφές για δωμάτια και διαμερίσματα
- Εξοπλισμός κουζίνας (για τα διαμερίσματα)
- Λουτρό
- Εστίαση
- Διασκέδαση – Άθληση – Ψυχαγωγία
- Λοιπές Υπηρεσίες
- Ειδικές Πιστοποιήσεις
- Προσωπικό
- Καθαριότητα – Υγιεινή
- Διάφορα

Σε όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων είναι υποχρεωτική η πρόσβαση στο Διαδίκτυο και η χρήση δίγλωσσης ιστοσελίδας με ρεαλιστικές φωτογραφίες των χώρων, εγκαταστάσεων και παροχών. Η ελάχιστη σύνθεση πρωινού είναι επίσης υποχρεωτική για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων και ορίζεται ως εξής: γάλα, καφές (στιγμιαίος, ελληνικός, φίλτρου), τσάι, δύο είδη φρέσκου ψωμιού,, κέικ, φρυγανιές, δυο είδη μαρμελάδας, βούτυρο, μαργαρίνη, μέλι, αλλαντικά τυρί, γιαούρτι, χυμοί φρούτων, φρέσκα φρούτα και δημητριακά. Η διάρκεια του πρωινού άνω των τριών ωρών ορίζεται για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών ενώ παρομοίως η υπηρεσία παροχής σερβιρίσματος (room service) σε 24ωρη βάση αποτελεί και πάλι ένα από τα χαρακτηριστικά τους.

Η καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων είναι υποχρεωτική και καθημερινή για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων. Η αλλαγή των κλινοσκεπασμάτων είναι υποχρεωτική και σε καθημερινή βάση για τα ξενοδοχεία πέντε αστερών, κάθε δυο μέρες για τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών και τριών και κάθε τρεις ημέρες για τα ξενοδοχεία δυο και ενός αστερών. Η αλλαγή ειδών ματισμού μπάνιου κρίνεται υποχρεωτική και καθημερινή για τα ξενοδοχεία πέντε, τεσσάρων και τριών αστερών ενώ κάθε τρεις ημέρες ορίζεται για τα ξενοδοχεία δύο και ενός αστερών.

Επιπλέον, τα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστερών υποχρεούνται να διαθέτουν υπηρεσία μεταφοράς αποσκευών, παροχή πρόσθετων ειδών κοσμητικής (καλύμματα κεφαλής, βαμβάκι, ξυραφάκια μιας χρήσεως, μπατονέτες αυτιών, λοσιόν ή γαλάκτωμα σώματος-χεριών, κρέμα μαλλιών, λίμα νυχιών, σακούλες υγιεινής, οδοντόβουρτσα με οδοντόπαστα μιας χρήσεως, χαρτομάντιλα) και λοιπές

εξυπηρετήσεις (σάκος ρούχων για καθαριστήριο, απαραίτητα υλικά για ράψιμο, φάκελος αλληλογραφίας, γραφική ύλη, βερνίκι και κόκαλο υποδημάτων).

Η λειτουργία της υποδοχής είναι καθημερινή και σε εικοσιτετράωρη βάση για τα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων, δεκαέξι ώρες (με τηλεφωνική πρόσβαση επί εικοσιτέσσερις ώρες) για τα ξενοδοχεία τριών αστέρων και οχτώ ώρες για τα ξενοδοχεία δύο και ενός αστέρων (με δυνατότητα τηλεφωνικής πρόσβασης επί εικοσιτέσσερις ώρες). Τέλος, ο ελάχιστος αριθμός δωματίων για άτομα μειωμένης κινητικότητας στα ξενοδοχεία ορίζεται σε ποσοστό 5% επί της συνολικής δυναμικότητας του καταλύματος. Η εφαρμογή του ανωτέρω ποσοστού είναι υποχρεωτική μέχρι του αριθμού των πέντε συνολικά δωματίων.

#### **4.4 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ**

Ζούμε σε μια εποχή που στις περισσότερες τουλάχιστον κοινωνίες υπάρχει πληθώρα προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση, προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο έντονο ανταγωνισμό στην αγορά. Οι διάφορες επιχειρήσεις που παράγουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες μάχονται μεταξύ τους προκειμένου να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών τους και να επιβιώσουν.

Ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια με το οποίο επιλέγουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καταναλώσουμε είναι η ποιότητα τους. Ωστόσο, δεν είναι λίγα τα άτομα που θα παραβλέψουν την ποιότητα και θα κρίνουν και θα επιλέξουν το προϊόν που θα αγοράσουν μόνο βάσει τιμής. Παρ' όλα αυτά, σε περίπτωση που κάποιος δεν ικανοποιηθεί πλήρως από την πρώτη φορά από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που επέλεξε και χρησιμοποίησε, δύσκολα θα παραμείνει πιστός σε αυτό και θα το ξαναπροτιμήσει. Με αυτό τον τρόπο, αποδεικνύεται ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές εφαρμόζουν ασυναίσθητα το ρητό των Αρχαίων Ελλήνων, «το δις εξαμαρτείν ουκ ανδρός σοφού» (κανείς δεν είναι διατεθειμένος να κάνει την ίδια λάθος επιλογή για δεύτερη φορά).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις ως επί τω πλείστων έχουν προσανατολίσει τις λειτουργίες τους, αλλά και τη γενικότερη φιλοσοφία και την

πολιτική τους με γνώμονα την ποιότητα ενσωματώνοντας την είτε στα προϊόντα, είτε στις υπηρεσίες που παράγουν. Η ποιότητα, ως βασικό κριτήριο επιλογής σε οτιδήποτε επιθυμούμε να καταναλώσουμε, συνεπάγεται με λίγα λόγια και το κέρδος για την κάθε επιχείρηση καθώς, όπου δεν υπάρχει ποιότητα δε θα υπάρχουν και πωλήσεις και αυτό οφείλουν να το κατανοήσουν όλοι οι managers και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Lincoln, “μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές, αλλά δεν μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές”.

Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δε βασίζεται στις γνώσεις κάποιων γύρω από τους ορισμούς που έχουν δοθεί γι’ αυτήν κατά καιρούς, αλλά κυρίως στην αντίληψη του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο, τι του προσδίδει ικανοποίηση και αξία. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, η εφαρμογή της ποιότητας για την παραγωγή προϊόντων, έγκειται στην απαίτηση για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία όπως για παράδειγμα στην κατασκευή διαστημικών σκαφών, διαφόρων συστημάτων ασφαλείας κ.ά. Στη σημερινή οργανωμένη βιομηχανία των προηγμένων χωρών, η ποιότητα ορίζεται ως η εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο ο οποίος ασφαλώς συμβαδίζει με τα όρια του κόστους. Ακόμη, ως ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να θεωρήσουμε:

- Τα χαρακτηριστικά εκείνα που ικανοποιούν πλήρως και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πληρούν τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική όπως αναφέραμε και παραπάνω είτε για την επιχείρηση είτε για τον ίδιο τον πελάτη. Για την επιχείρηση αποτελεί μια μορφή κέρδους αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αρκετές περιπτώσεις ενώ είναι ικανή να επηρεάσει πολλά από τα στοιχεία της επιχείρησης τα οποία συμβάλλουν στην επιβίωση της. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται:

1. Η φήμη, καθώς η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει οποιαδήποτε επιχείρηση χαρακτηρίζουν και το όνομα της. Στην περίπτωση

που η ποιότητα δεν ικανοποιεί τους πελάτες της, αυτό λειτουργεί καταλυτικά καθώς θα επακολουθήσει η δυσφήμιση επηρεάζοντας αρνητικά τους υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς καταναλωτές.

2. Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς. Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων για συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας στα προϊόντα τους, μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής, μέσω των ποιοτικών ελέγχων που εφαρμόζουν, κάτι που ασφαλώς συμβάλλει στο να είναι επικερδής η επιχείρηση. Μέσω της ποιότητας μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους δίνει τη δυνατότητα να παράγουν με χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα να πωλούν σε υψηλότερη τιμή αφού πρωτίστως θα έχουν κατορθώσει να τοποθετηθούν στο μυαλό του καταναλωτή ευνοϊκά.
3. Η υπευθυνότητα για το προϊόν. Η προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικά στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η παραγωγή τους πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής.
4. Η διεθνής εικόνα. Με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις καινοτομίες που χαρακτηρίζουν τη σημερινή εικόνα του κόσμου, αλλά και τις διεθνείς συμβάσεις, η αγορά στην οποία απευθύνονται οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνει όλο και περισσότερο προς τη διεθνοποίηση. Συνεπώς, μια κακή εφαρμογή των πρακτικών της ποιότητας από τις επιχειρήσεις έχει αντίκτυπο στην εικόνα της εταιρείας τόσο διεθνώς, όσο και στη χώρα που δραστηριοποιείται.

Όσον αφορά τον πελάτη, η ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς σε αρκετές περιπτώσεις είναι διατεθειμένος να καταβάλλει περισσότερα χρήματα για την απόκτηση του σε ενδεχόμενο που μείνει ικανοποιημένος από τη χρήση του. Σύμφωνα με σχετική μελέτη, ένας δυσαρεστημένος πελάτης έχει τη δυνατότητα να απωθήσει άλλους 22 πελάτες, ενώ ένας ευχαριστημένος, μπορεί να προσελκύσει 8 νέους πελάτες μέσω της θετικής διαφήμισης που θα κάνει για την αντίστοιχη εταιρεία. Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή διάθεσης των εκάστοτε προϊόντων και υπηρεσιών



αποτελούν το τρίγωνο βάσει του οποίου αποφασίζει ο καθένας μας τι υπηρεσίες επιθυμεί να λάβει και να καταναλώσει.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους καταναλωτές. Ωστόσο, προκειμένου να υπάρχει αξιολόγηση και βελτίωση για την απόδοση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος πρέπει να γίνεται από τις επιχειρήσεις σχεδιασμός, προσπάθεια αλλαγών σε περίπτωση που χρειάζεται και να υπάρχει δυνατότητα μέτρησης της ποιότητας. Η μέτρηση της ποιότητας δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση και διακρίνεται σε ποιοτικές και ποσοτικές διαστάσεις που θεωρούνται ανεξάρτητες και καθορίζονται από τους πελάτες, ενώ οι επιχειρήσεις δίνουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών. Ως ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ορίζονται τα παρακάτω:

- Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα: Σχετίζονται με τη βλάβη ή την καταστροφή του προϊόντος στις κανονικές συνθήκες λειτουργίας του. Αποτελούν πολύ σημαντικές διαστάσεις και οι κύριοι δείκτες μέτρησης τους είναι α) ο μέσος χρόνος μέχρι να υποστεί το προϊόν κάποια βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ των διαδοχικών βλαβών.
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές: Σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και κατά πόσον επιτυγχάνεται η συμμόρφωση με τις αντίστοιχες προδιαγραφές που ορίζει η κάθε επιχείρηση για το εκάστοτε προϊόν που παράγει. Οι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής εντοπίζονται μέσα στο σύστημα της παραγωγής με την μέτρηση των ελαττωματικών, του χρόνου των καθυστερήσεων κ.α. όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση των προϊόντων και αφορούν τον αριθμό των παραπόνων και των επισκευών σε ορισμένο χρονικό διάστημα κ.α.
- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση: Καθοριστικό ρόλο για την προτίμηση μας σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία διαδραματίζει το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τόσο πριν όσο και μετά την αγορά. Επομένως χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης αυτής της διάστασης αποτελούν η ευγένεια με την οποία μας αντιμετωπίζουν και μας φέρονται ως πελάτες ή δυνητικοί πελάτες, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα μας και στις ενδεχόμενες απορίες μας για τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών, το

κόστος, η ευελιξία και η ταχύτητα αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης κ.α.

- Η αισθητική και εμφάνιση: Αφορά την πρώτη μας εικόνα και επαφή με το προϊόν και αντανακλούν σε προσωπικά ερεθίσματα και μεταβλητές όπως η γεύση, η μυρωδιά, η αφή κ.λπ.
- Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα: Σχετίζονται με την αξιοπιστία του προϊόντος καθορίζοντας το χρόνο χρήσης του και προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να επιδιορθωθούν με τη σχετική επισκευαστική πολιτική.
- Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά: Διακρίνονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών.
- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας: Αφορά την ανεπαρκή πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με τα προϊόντα κάτι που δυσχεραίνει την επιλογή τους και τους κάνει να αποφασίζουν με βάση τα υποκειμενικά τους κριτήρια που θα μπορούσαν να είναι παραπλανητικά, η ανάπτυξη των οποίων επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές.

#### **4.5 ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Στην εικόνα 4.1 έχει αποτυπωθεί ο χάρτης του νησιού της Ρόδου. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε έχουμε προβεί στο χωρισμό του νησιού σε τρία τμήματα, το βόρειο, κεντρικό–μεσαίο και νότιο τμήμα



Εικόνα 4.1: Χάρτης του νησιού της Ρόδου

Για τον παραπάνω διαχωρισμό ως κεντρικό σημείο θεωρήθηκε το βόρειο άκρο του νησιού, όπου βρίσκεται και το κέντρο, η πρωτεύουσα, η Ρόδος. Βάσει του κεντρικού σημείου και την απόσταση του κάθε ένα ξενοδοχειακού καταλύματος από αυτό χωρίζουμε το νησί σε τρία ενότητες. Αυτό μας εξυπηρετεί στον καθορισμό των στρατηγικών ομάδων για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου καθώς όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα ένας από τους βασικούς παράγοντες χαρτογράφησης τους ορίστηκε η γεωγραφική θέση.

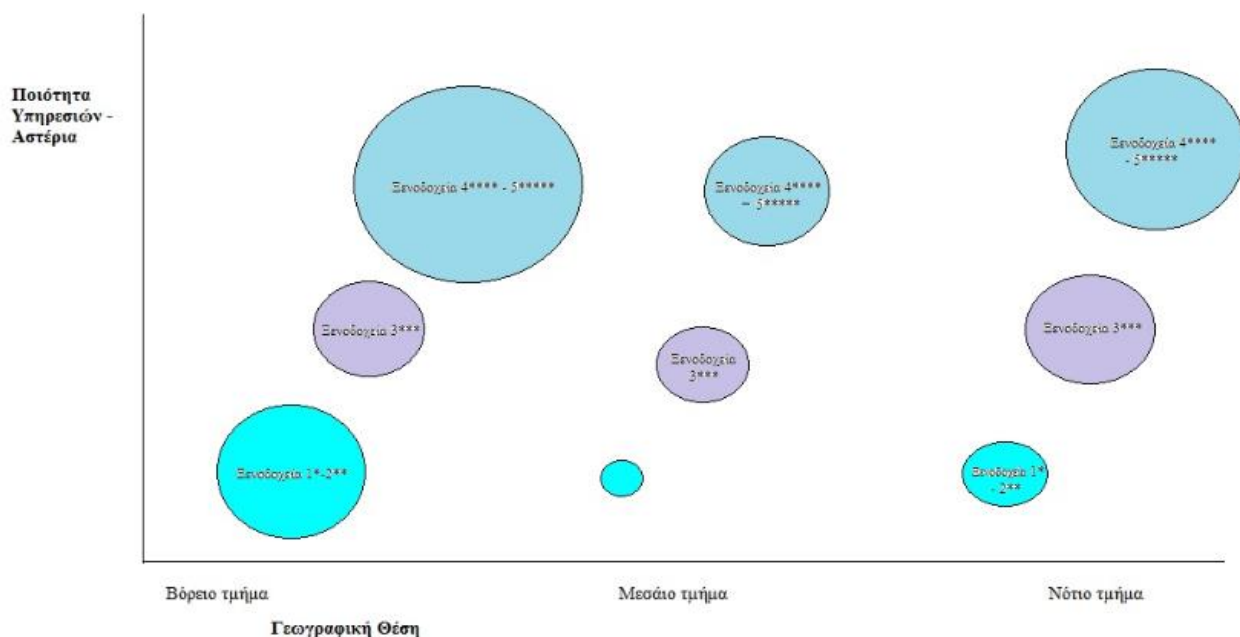
#### **4.6 Ο ΧΑΡΤΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Οι στρατηγικές ομάδες περιλαμβάνουν επιχειρηματικές μονάδες ή επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους, ενώ τα μέλη των στρατηγικών ομάδων αντιμετωπίζουν ανάλογες απειλές και ευκαιρίες στην ανταγωνιστική αγορά. Είναι πολύ χρήσιμες καθώς αποτελούν τον καλύτερο τρόπο

αντίληψης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση της στρατηγική ομάδας εξετάζει τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ως βάση για τη διαφοροποίηση.

Στο διάγραμμα 4.1 έχει γίνει αποτύπωση των στρατηγικών ομάδων για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου. Για τη χαρτογράφηση τους οι δυο κύριες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι η *ποιότητα υπηρεσιών - αστέρια* στον κάθετο άξονα, ενώ στον οριζόντιο τοποθετείται η *γεωγραφική θέση* των ξενοδοχείων βάσει του διαχωρισμού του νησιού όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε βόρειο, κεντρικό-μεσαίο και νότιο τμήμα τοποθετώντας ως αφετηρία τη γεωγραφική απόσταση από την πόλη της Ρόδου.

Όπως παρατηρούμε βάσει του διαγράμματος υπάρχουν εννέα στρατηγικές ομάδες. Οι πρώτες τρεις εντοπίζονται στο βόρειο τμήμα του νησιού και αφορά τα ξενοδοχεία ενός και δύο αστέρων (70), τα ξενοδοχεία μεσαίας παροχής υπηρεσιών - τριών αστέρων (60) και τη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχείων τεσσάρων και πέντε αστέρων (90). Ανάλογος είναι και ο διαχωρισμός για το μεσαίο και νότιο τμήμα της Ρόδου με τις αντίστοιχες στρατηγικές ομάδες. Συγκεκριμένα, στο μεσαίο τμήμα συναντάμε ξενοδοχεία δύο αστέρων (4), ξενοδοχεία τριών αστέρων (6) και ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων (14). Αντίστοιχα, για το νότιο τμήμα της Ρόδου, που θα μας απασχολήσει και περισσότερο, τα καταγεγραμμένα ξενοδοχεία ενός και δυο αστέρων είναι 5, μεσαίας παροχής υπηρεσιών – τριών αστέρων, 11 και τεσσάρων και πέντε αστέρων, 29. Η εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα που θα μας απασχολήσει παρακάτω είναι αυτή των τετράστερων – πεντάστερων ξενοδοχείων που χαρακτηρίζονται από την παροχή υψηλών υπηρεσιών στο νότιο τμήμα του νησιού της Ρόδου με μελέτη περίπτωσης ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων που τοποθετείται στο Γεννάδι της Ρόδου.



Διάγραμμα 4.1: Χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου

#### 4.7 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ & ΕΞΟΔΟΥ ΚΑΘΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η έννοια στις στρατηγικές ομάδες βασίζεται στην εμπειρική αναγνώριση πως οι στρατηγικές ομάδες χωρίζονται από φραγμούς, οι οποίοι περιορίζουν τη στρατηγική κινητικότητα των προμηθευτών. Ο Μ. Porter (1980) ονομάζει αυτούς τους φραγμούς ως παράγοντες κινητικότητας, οι οποίοι αποτρέπουν τη μετακίνηση των επιχειρήσεων από μία στρατηγική θέση σε μία άλλη. Είναι διαρθρωτικοί παράγοντες που προστατεύουν τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από την εισβολή παρακείμενων ανταγωνιστών και είναι εσωτερικοί (για τον κλάδο) φραγμοί εισόδου, οι οποίοι οριοθετούν τα σύνορα μεταξύ των διαφορετικών στρατηγικών ομάδων και μπορούν να συγκριθούν με τους εξωτερικούς φραγμούς εισόδου, οι οποίοι σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από την είσοδο στον κλάδο. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνουν οι McGee και Thomas (1986), οι φραγμοί κινητικότητας αντανakλούν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και αποτελούν έναν

τρόπο καθορισμού του συνόλου των στρατηγικών που είναι διαθέσιμες σε μία επιχείρηση.

Οι Caves και Porter (1977) ισχυρίζονται πως οι φραγμοί εισόδου είναι συγκεκριμένοι για την κάθε στρατηγική ομάδα και δεν προστατεύουν όλες τις επιχειρήσεις στον κλάδο ισότιμα. Δηλώνουν ότι οι φραγμοί στην είσοδο χρησιμεύουν ως φραγμοί στην κινητικότητα μέσα στον κλάδο και μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Γι' αυτόν το λόγο, οι φραγμοί εισόδου γενικεύονται ως φραγμοί κινητικότητας. Οι Caves και Porter (1977) και Porter (1979), χρησιμοποιούν την έννοια των φραγμών κινητικότητας για να εξηγήσουν: την είσοδο σε έναν κλάδο, την κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου και τις διαφορές στην απόδοση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου.

Ο McGee (1985) περιέγραψε τους φραγμούς κινητικότητας ως είτε το απόλυτο κόστος μετακίνησης από μία στρατηγική ομάδα σε μία άλλη, είτε το λειτουργικό ή μεταβλητό κόστος που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση που θέλει να εισέλθει σε μία στρατηγική ομάδα ως ποινή απέναντι στις κατεστημένες επιχειρήσεις. Οι Mascarenhas και Aaker (1989), υποστηρίζουν ότι οι φραγμοί εισόδου μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η αναγνωσιμότητα (brand name), η αφοσίωση των πελατών, τα κανάλια διανομής ή η αυτοματοποίηση. Άλλοι φραγμοί εισόδου είναι δεξιότητες, όπως επαρκής ικανότητα σχεδιασμού. Οι φραγμοί εξόδου περιλαμβάνουν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, μακροπρόθεσμα συμβόλαια με προμηθευτές ή εργαζόμενους, δεσμεύσεις με πελάτες ή διανομείς και διοικητική υπεροψία.

#### **4.8 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ( PEST ANALYSIS)**

Καθώς εξετάζουμε μία επιχείρηση στο εσωτερικό της και τους εσωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν, είναι σημαντικό να αναλύσουμε και το μακροοικονομικό περιβάλλον που την πλαισιώνει ούτως ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα όχι μόνο για τη πρόοδο ή μη της εξεταζόμενης επιχείρησης, αλλά για να διαπιστώσουμε εάν το ισχύον περιβάλλον επηρεάζει ή θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά όλο τον επιχειρηματικό τομέα. Στρατηγικό εργαλείο του marketing

λοιπόν για την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί η ανάλυση PEST που προσδιορίζει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social), και τέλος
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

### **Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας χαρακτηρίζεται κυρίως από πολιτική αστάθεια. Και αυτό οφείλεται κυρίως στα σκληρά μέτρα λιτότητας που πρέπει να θέσει σε εφαρμογή η παρούσα κυβέρνηση. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μία ανοδική πορεία στη βιομηχανία του τουρισμού. Ωστόσο, τα εκπληκτικά νούμερα των τουριστών που επισκέφτηκαν την Ελλάδα το 2016 (υπολογίζονται σε 24.000.000 τουρίστες με επέκταση της καλοκαιρινής σεζόν μέχρι το τέλος Οκτώβρη για ορισμένα νησιά) επισκιάζουν οι φορολογικές επιβαρύνσεις που με τη σειρά τους προκαλούν επανειλημμένη φοροδιαφυγή κυρίως στα νησιά τους θερινούς μήνες. Ένα άλλο σημαντικό γεγονός που επηρεάζει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό πολιτικό περιβάλλον, είναι το Brexit που έχει οδηγήσει σε επιδείνωση των προοπτικών ανάπτυξης για το Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και για την υπόλοιπη ΕΕ το 2016 και το 2017.

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό πλαίσιο της χώρας χαρακτηρίζεται από μείωση του βασικού μισθού εργασίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, σημαντική μείωση των συντάξεων και αδυναμία εσωτερικής παραγωγής. Η οικονομική κρίση που βιώνουμε επηρεάζει όλες τις περιοχές σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό προκαλώντας:

- Συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων επισκεπτών.
- Εμφανή 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.

### **Κοινωνικό περιβάλλον**

Ένα φλέγον ζήτημα που αφορά το κοινωνικό περιβάλλον είναι το θέμα του μεταναστευτικού. Το περσινό καλοκαίρι σε πολλά νησιά υπήρξαν πολλά προβλήματα, τα οποία φυσικά πήγαζαν από το μεταναστευτικό και έπληξαν αρνητικά τον τοπικό τουρισμό και κατ' επέκταση τον τουρισμό στο σύνολο της χώρας. Ακόμη, αξίζει να αναφέρουμε, ότι η σκιά της τρομοκρατίας σε ορισμένα κράτη αποτελεί ευκαιρία για την αύξηση δυνητικών τουριστών στη χώρα μας. Η τρομοκρατία, λοιπόν, στέλνει τους Ευρωπαίους τουρίστες σε πιο ασφαλή μέρη, όπως η Ελλάδα, αλλά και στους κύριους ανταγωνιστές της, όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Στην εποχή μας, η τεχνολογία και ο τουρισμός αποτελούν δυο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Η χρήση όχι μόνο του κινητού, αλλά και άλλων gadget έχει συνεισφέρει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του τουρισμού. Η χρήση του Διαδικτύου 'απογειώνει' το τουριστικό προϊόν, καθώς μας παρέχει τη δυνατότητα να συλλέγουμε πληροφορίες για οποιοδήποτε προορισμό με το πάτημα ενός κουμπιού. Αποτελεί επομένως επιτακτική ανάγκη για κάθε χώρα να αναπτύσσει σωστά και μεθοδικά το digital marketing, αλλά και κάθε προορισμός ξεχωριστά να δημιουργεί μία ιστοσελίδα ώστε να πείσει κάθε δυνητικό τουρίστα να τον επισκεφτεί. Παράλληλα, ιστοσελίδες όπως το Booking.com ή το Trip advisor.com, έχουν δώσει μία άλλη έννοια στο τι σημαίνει οργάνωση ταξιδιού. Ο επισκέπτης μπορεί να επιλέξει από μία ευρεία γκάμα ξενοδοχείων για τον προορισμό που τον ενδιαφέρει και να διασφαλίσει τη διαμονή του μήνες πριν απλά μέσω υπολογιστή ή κινητού. Τέλος, η ύπαρξη του φαινομένου Airbnb -μίσθωση, δηλαδή, επιπλωμένων κατοικιών- είναι σίγουρα από τα πλέον κρίσιμα θέματα για τον ελληνικό τουρισμό, καθώς ενώ οι αφίξεις αυξάνονται, οι πληρότητες των ξενοδοχείων δεν «ακολουθούν», ακριβώς διότι ένα μεγάλο μέρος των τουριστών αυτών καταλήγουν σε τέτοια καταλύματα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013
- Το Δημοκρατικό Κόμμα, 2009
- Χυτήρης Λ. – Άννινος Λ. «Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών», Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Mascarenhas, B., & Mascarenhas, M. Strategic Groups in Business. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management» 2019
- Varelas, S., Georgopoulos, N., & Katsanakis, I., Greek tourism under crisis-strategies, and the way out. In Proceedings of the International Conference "Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis", Chios, 2011
- Varelas, S., & Belias, D. Carrying Capacity Assessment for Tourism Development: A Strategic Approach. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism* Springer, Cham, 2019

### Διαδικτυακοί τόποι

- <https://www.hotelsecurity.gr/κατάταξη-ξενοδοχείων-αστέρια>
- [https://cert.grhotels.gr/Content/docs/ΦΕΚ\\_10B\\_2015%20.pdf](https://cert.grhotels.gr/Content/docs/ΦΕΚ_10B_2015%20.pdf)
- <https://el.wikipedia.org/wiki>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ 4 ΚΑΙ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ ΤΗΣ ΝΟΤΙΑΣ ΡΟΔΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην περιοχή της Νότιας Ρόδου υπάρχει πλήθος τουριστικών θέρετρων και καταλυμάτων, κατά βάση ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων καθώς υπάρχει δυνατότητα έκτασης χωρικά με την παροχή όλων των αντίστοιχων υπηρεσιών. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι η πρόσβαση τους στις παραλίες οι οποίες φημίζονται για την καθαρότητα και διαύγεια τους ενώ ταυτόχρονα η απομάκρυνση από το κέντρο της Ρόδου (η απόσταση των καταλυμάτων από την πόλη ξεπερνάει τα 50 χιλιόμετρα), προσφέρει στους ταξιδιώτες την απομόνωση, την ηρεμία και την απόλυτη χαλάρωση. Τα περισσότερα διαθέτουν εντός των εγκαταστάσεων τους τις περισσότερες παροχές, όπως κέντρα ευεξίας, αθλητικοί χώροι, εστιατόρια όλων των ειδών για την ικανοποίηση και των πιο απαιτητικών επισκεπτών.

Συγκεκριμένα, στην περιοχή (Λίνδος, Κιοτάρι, Λαχανιά, Κάλαθος, Γεννάδι και Λάρδος) είναι καταγεγραμμένα 29 ξενοδοχειακά καταλύματα τεσσάρων και πέντε αστέρων. Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται εκτενέστερη ανάλυση της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας εξετάζοντας το επίπεδο ανταγωνισμού βάσει του υποδείγματος του M. Porter.

#### **5.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΕΝΤΑΣΤΕΡΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗ ΝΟΤΙΑ ΡΟΔΟ**

Το ξενοδοχείο βάσει του οποίου θα γίνει ανάλυση της στρατηγικής ομάδας τεσσάρων και πέντε αστέρων για την περιοχή της νότιας Ρόδου είναι το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort (εικόνα 5.1) στο οποίο εργάζομαι τα τελευταία δύο χρόνια.



Εικόνα 5.1: Άποψη του Ξενοδοχείου Gennadi Grand Resort, 2018

Πηγή:

[https://www.google.com/search?q=gennadi+grand+resort&client=avast&sxsrf=ACYBGnRYira39jaZHRL7ir75CZVLCHERdQ:1572797929889&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiyjKjvuM7lAhVFPFAKHRCVAcYQ\\_AUIEigB#imgrc=PH7H94p0OUZJuM:](https://www.google.com/search?q=gennadi+grand+resort&client=avast&sxsrf=ACYBGnRYira39jaZHRL7ir75CZVLCHERdQ:1572797929889&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiyjKjvuM7lAhVFPFAKHRCVAcYQ_AUIEigB#imgrc=PH7H94p0OUZJuM:)

Το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Μάιο του 2018 και ανήκει στον όμιλο Lindos Hotels που έχει την έδρα του στη νότια Ρόδο. Πρόκειται για πεντάστερο τουριστικό θέρετρο που τοποθετείται στο Γεννάδι, 63 χιλιόμετρα περίπου νότιο-ανατολικά της πόλεως Ρόδου και 67 χιλιόμετρα από τον διεθνή αερολιμένα «Διαγόρας». Ο όμιλος πέραν του συγκεκριμένου ξενοδοχείου διαθέτει άλλα τέσσερα ξενοδοχειακά καταλύματα, το ξενοδοχείο πέντε αστέρων Lindos Imperial στην περιοχή Κιοτάρι, τα ξενοδοχεία Lindos Royal και Lindos Village τεσσάρων και πέντε αστέρων αντίστοιχα, ενώ φέτος ξεκίνησε να λειτουργεί και το Lindos Grand Resort στην περιοχή Βλυχά της Ρόδου. Πρόκειται για επιχείρηση οικογένειας καταγόμενης από τη Ρόδο.

### **Περιγραφή του ξενοδοχείου**

Το ξενοδοχείο εντοπίζεται σε μια ήσυχη, απομονωμένη περιοχή της νότιας Ρόδου κατασκευασμένο μπροστά ακριβώς από τη θάλασσα συνθέτοντας ένα ειδυλλιακό

τοπίο με πράσινες οροφές και κήπους, ιδιωτικές πισίνες, δρομάκια και εγκαταστάσεις που προσφέρουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες απόλυτης χαλάρωσης και ευεξίας. Διαθέτει συνολικά 288 δωμάτια διαφορετικών τύπων όπως σουίτες και junior σουίτες και άλλα, κάθε ένα από τα οποία έχει στο μπροστινό μέρος την ιδιωτική πισίνα. Για τα άτομα περιορισμένης κινητικότητας έχουν μελετηθεί και σχεδιαστεί εννέα δωμάτια άμεσα προσβάσιμα στις κεντρικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Επιπλέον στις εγκαταστάσεις υπάρχουν πέντε εστιατόρια a la carte, το κεντρικό εστιατόριο - μπουφές, δυο μπαρ καθώς pool bar και beach bar που προσφέρουν όλες τις ώρες της ημέρας αναψυκτικά, ποτά και snacks. Υπάρχουν τρεις εξωτερικές πισίνες και μια μικρή πισίνα για τα παιδιά, ενώ αντίστοιχα στη διάθεση των επισκεπτών είναι και η εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα. Οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν χαλαρωτικό μασάζ και άλλες υπηρεσίες στο κέντρο ευεξίας (spa) του ξενοδοχείου, ενώ μπορούν να αθληθούν στο γυμναστήριο ή στις εγκαταστάσεις τένις. Επιπλέον υπάρχουν καταστήματα γενικών ειδών και ειδών ένδυσης και υπόδησης. Το eco-friendly ξενοδοχείο βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με το περιβάλλον προσφέροντας μια μοντέρνα πολυτελή διαμονή.

### **Τοποθεσία**

Το Gennadi Grand Resort τοποθετείται σε μια ήρεμη ακτή του Γενναδίου –ένα παράκτιο χωριό με μεγάλη ακτογραμμή στο νότιο μέρος του κοσμοπολίτικου νησιού της Ρόδου. Το άλλοτε χωριό με τους λιγοστούς κατοίκους που είχαν ως κύρια ασχολία βιοπορισμού το ψάρεμα, έχει γίνει πλέον ένας δημοφιλής προορισμός όπως και τα γειτονικά του μέρη Πεύκοι και Λίνδος της Ρόδου. Το ξενοδοχείο απέχει 19 χιλιόμετρα από τη Λίνδο, 63 χιλιόμετρα από την πόλη της Ρόδου, 67 χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο, 63 χιλιόμετρα από το λιμάνι, 22 χιλιόμετρα από το Πρασονήσι, 56 χιλιόμετρα από τις ιαματικές πηγές της Καλλιθέας και 33 χιλιόμετρα από τις Επτά Πηγές, μερικές από τις πιο γνωστές τοποθεσίες πάνω στο νησί. Η σύνδεση της περιοχής μέσω της αστικής συγκοινωνίας με καθημερινά και συχνά δρομολόγια προς τους υπόλοιπους προορισμούς προσφέρουν τη δυνατότητα στους τουρίστες του ξενοδοχείου να περιηγηθούν και να πραγματοποιήσουν εκδρομές σε όλο το νησί όπως στη ακρόπολη της Λίνδου, στον παρθένο και δημοφιλή προορισμό Πρασονήσι και άλλα.

## **5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ Μ. PORTER**

### **5.3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ως ανταγωνιστές για το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort θεωρούνται όλα τα πεντάστερα ξενοδοχεία που τοποθετούνται στην περιοχή της Νότιας Ρόδου καθώς προσφέρουν το ίδιο προϊόν και υπηρεσίες. Ακολουθώς παρατίθενται όλοι οι ανταγωνιστές του ξενοδοχείου:

- Mayia Exclusive Resort and Spa, Κιοτάρι
- Aquagrand of Lindos, Exclusive Resort and Spa, Λίνδος
- Lindian Village, Λάρδος
- Atrium Palace Thalasso Spa Resort and Villas, Κάλαθος
- Mitsis Rodos Maris Resort and Spa, Κιοτάρι
- Atrium Prestige Thalasso Spa Resort and Villas, Λαχανιά
- Mitsis Rodos Village Beach Hotel and Spa, Κιοτάρι
- Boutique 5 Hotel and Spa, Κιοτάρι
- Lindos Breeze Beach Hotel, Λίνδος
- Princess Andriana Resort and Spa, Κιοτάρι
- Mitsis Lindos Memories Resort and Spa, Λίνδος
- Lindos Blu Luxury Hotel, Βληχά
- Labranda Miraluna Village, Κιοτάρι
- Atlantica Dreams Resort, Κιοτάρι

Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης αριθμούνται στους δεκατέσσερις. Όλα τα παραπάνω ξενοδοχεία απέχουν περίπου 25-30 χιλιόμετρα μεταξύ τους. Εξ' αυτών, επτά τοποθετούνται στο Κιοτάρι, τρία στη Λίνδο, ένα στη Λάρδο, ένα στην Κάλαθο, ένα στη Λαχανιά και ένα στα Βληχά. Το προϊόν τους είναι αδιαφοροποίητο και παρουσιάζουν μεταξύ τους παρόμοια χαρακτηριστικά όπως ότι όλα υπόσχονται υψηλής παροχής υπηρεσίες εντός των εγκαταστάσεων, χαλάρωση και ευεξία στους επισκέπτες τους, άμεση εξυπηρέτηση ανά πάσα ώρα και στιγμή και άλλα. Όλα απέχουν από το κέντρο της Ρόδου παρόμοια απόσταση, ενώ ταυτόχρονα και τα αξιοθέατα βρίσκονται άλλοτε σε μικρότερες και άλλοτε σε ελάχιστα μεγαλύτερες

αποστάσεις. Πιθανόν, ένα μικρό πλεονέκτημα να παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία που εντοπίζονται στη Λίνδο καθώς βρίσκονται στην καρδιά ενός από τους διασημότερους προορισμούς για το νησί.

Ωστόσο συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων για το νησί της Ρόδου κρίνεται μέτριας-υψηλής έντασης καθώς ο αριθμός των υπαρχόντων ανταγωνιστών είναι μέτριος προς μικρός, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς για τη συγκεκριμένη τοποθεσία είναι μέτριος προς μεγάλος (τον τελευταίο έναν χρόνο έχουν κατασκευαστεί τρία καινούργια ξενοδοχεία, συμπεριλαμβανομένου και του εξεταζόμενου ξενοδοχείου), το προϊόν που παρουσιάζεται και προωθείται είναι αδιαφοροποίητο και δεν υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης από πλευράς των αγοραστών.

### **5.3.2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ**

Η συγκεκριμένη ανταγωνιστική δύναμη υποδεικνύει πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να διεισδύσει κανείς σε μια αγορά. Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η είσοδος νέων ανταγωνιστών, αποτελεί μια δύσκολη προοπτική καθώς απαιτείται υψηλό επενδυτικό κεφάλαιο για την ανέγερση, τη λειτουργία και το κόστος συντήρησης της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας. Παρ' όλα αυτά καθίσταται δυνατή η δημιουργία νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εφόσον οι νέοι ανταγωνιστές έχουν να επιδείξουν μια διαφοροποιημένη υπηρεσία με γνώμονα πάντα τον καταναλωτή και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του και δημιουργία αξίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, κάτι που θα διασφαλίσει την εδραίωση τους στον κλάδο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο βαθμός επίδρασης στον ανταγωνισμό κρίνεται μέτριας έως χαμηλής έντασης καθώς υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια όπως αναφέραμε και παραπάνω, δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής, δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος και κυβερνητική πολιτική που επηρεάζει και καθορίζει την δυνατότητα ανέγερσης και λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Παρ' όλα υπάρχουν και επενδυτικά προγράμματα μέσω επιχορηγήσεων από το κράτος που βοηθούν στη δημιουργία νέων μονάδων χωρίς αυτό να σημαίνει ωστόσο πως ο ανταγωνισμός τονώνεται λόγω του ότι όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν αποτελεί άμεση απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις καθώς ο

αριθμός των ξενοδοχειακών καταλυμάτων και των κλινών που προσφέρει η Ρόδος σε σχέση με το μέγεθος της είναι πολύ μεγάλος.

### **5.3.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Ως προμηθευτές για τα ξενοδοχεία λαμβάνονται όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που τις παρέχουν τις πρώτες ύλες και τα υλικά για την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, όπως είναι για παράδειγμα η παρασκευή των εδεσμάτων που σερβίρονται καθημερινά στα εστιατόρια καθώς και τα ποτά σε όλα τα μπαρ. Οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την εκάστοτε επιχείρηση ανεξαρτήτου κλάδου όπου ανήκει καθώς τις προμηθεύουν με όλα τα απαραίτητα εφόδια και υλικά για την παραγωγή μέσω της οποίας η κάθε επιχείρηση επιδιώκει το κέρδος και την διαφοροποίηση. Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί, έχουν καταγραφεί όλοι οι προμηθευτές για την επιχείρηση Gennadi Grand Resort.

Πίνακας 5.1: Προμηθευτές για το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ			
Εμπόρια γενικών ειδών	ΒΑΖΑΑΡ Α.Ε.	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΗΝΕΤΤΟΣ ΑΕ	ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ ΑΕΒΕ
	CATERLINE ΕΠΕ	ΚΟΖΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ & ΣΙΑ ΟΕ	ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΑΕ
	ΑΡΓΥΡΟΣ Γ. ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΑΕ	ΚΩΣΤΑΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	ΤΡΙΑ ΔΕΛΤΑ ΑΕ
	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΑΡΦΑΡΑΣ Α.Ε.	ΛΟΓΓΟΣ ΜΙΧ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΤΣΟΥΒΑΛΗΣ ΑΕΒΕ
	ΔΙΑΝΟΜΕΥΣ Ε.Π.Ε.	ΜΑΡΙΝΑΚΗΣ Γ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	ΧΑΡΙΤΟΣ Δ. ΠΑΝΤΕΛΗΣ
	ΕΛΕΤΡΟ ΑΕ	ΜΙΧ&ΓΕΩΡΓ. ΤΖΩΡΤΖΗΣ ΟΕ	ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗΣ Κ. & ΣΙΑ ΕΕ
Γαλακτοκομικά-Τυριά	FIRST QUALITY CHEESE		
	LIBER S.A		
Κατεψυγμένα είδη (κρέατα και θαλασσινά)	Α. ΜΗΛΙΟΥΔΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε		
	ΑΣΠΡΑΚΗΣ-ΚΟΛΕΓΙΑΝΝΗΣ ΑΒΕΕ		
	ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ-ΤΡΟΦΙΝΚΟ ΑΕΒΕ		
	ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΣΤ. ΜΑΥΡΟΥΔΑΚΗ Δ. Ο.Ε.		
	ΕΡΜΗΣ-ΧΑΡΙΣΙΑΔΗΣ Α.Ε.		
	ΚΡΗΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΕΠΟΡΙΑΣ ΚΡΕΑΤΩΝ ΑΕ		
Είδη ζαχαροπλαστική	ΔΙΜΕΛΛΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ & ΣΙΑ ΕΒΕΕ		
	ΚΕΦΑΛΑΣ ΑΡΓΥΡΙΟΣ		
Άρτος - Σκευάσματα και σφολιστοιδή	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ & ΤΣΑΜΠΙΚΟΣ ΝΙΚΟΛΗΣ Ο.Ε.		
	ΡΑΜΜΟΣ ΣΠΥΡΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.		
Καφές	Δ. ΧΑΡΙΤΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.		
	ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΑΕ-NESPRESSO		
Μαρμελάδα	ΧΑΛΒΑΤΖΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΑΒΕΕ		
Αυγά	ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΣΑΒΒΑΣ		
Χαρτικά-Καθαριστικά	ΖΕΤΑ Ε.Π.Ε		
Φρούτα και λαχανικά	ΑΛΛΑΦΑΚΗ ΖΩΗ		
	ΓΕΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕ-AFRIC ΕΠΕ		
	ΜΑΝΝΑΚΗ ΜΙΧ. ΣΤΑΜΑΤΙΑ		
	ΜΑΝΟΥΣΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ		
	ΜΠΑΪΡΑΜΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ		
	ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΑΝΔΣ. ΜΑΤΘΑΙΟΣ & ΣΙΑ ΕΕ		
Παγωτά	ΔΥΝΑΜΙΣ ΡΟΔΟΥ ΕΠΕ		
Κρεπωλείο	ΨΥΛΛΑΚΗΣ ΜΟΣ. ΒΑΣΙΛΗΣ		

Πηγή: Τμήμα προμηθειών και αγορών του ξενοδοχείου Gennadi Grand Resort

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών για τον ξενοδοχειακό κλάδο της Ρόδου γενικότερα αλλά και στη νότια Ρόδο ειδικότερα κρίνεται ισχυρή. Η Ρόδος αποτελεί νησί της Δωδεκανήσου που όπως είναι λογικό όπως και σε όλα τα νησιά η μοναδική σύνδεση με τις υπόλοιπες περιοχές είναι δια της θαλάσσης ή του αέρος. Αυτό σημαίνει πως οτιδήποτε υπάρχει στο νησί πέρα από τα γεωργικά προϊόντα τα



οποία καλλιεργούνται στο ντόπιο έδαφος μεταβαίνουν στη Ρόδο κατά βάση μέσω πλοίων. Σε μια ενδεχόμενη απεργία των λιμενικών ή οποιουδήποτε αποκλεισμού, το νησί θα παρουσίαζε ελλείψεις σε πολλά προϊόντα. Το γεγονός από μόνο του ότι τοποθετούμαστε σε νησί της Ελλάδος κάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι ισχυρής έντασης. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και τα προϊόντα τους είναι άκρως απαραίτητα για τη λειτουργία των ξενοδοχείων. Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού, αλλά ακόμα και στην ύπαρξη νέων προμηθευτών το κόστος μετακίνησης των επιχειρήσεων είναι υψηλό.

#### **5.3.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Σύμφωνα με τον M. Porter οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όταν η βιομηχανία αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις μικρής κλίμακας και πολλούς αγοραστές. Αντίστοιχα, οι αγοραστές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ όταν αντιμετωπίζουν ολιγοπωλιακές και μονοπωλιακές καταστάσεις, όταν το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατα είναι υψηλό και όταν το προϊόν γίνεται αντιληπτό ως σημαντικό-διαφοροποιημένο.

Όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο στη Ελλάδα, που κατά βάση ο τουρισμός είναι μαζικός και εποχιακός (κυρίως στα νησιά και ειδικά για το νησί της Ρόδου που τα ξενοδοχεία λειτουργούν για έξι μήνες το χρόνο) ως αγοραστές θεωρούνται οι tour operators στην πλειοψηφία, οι οποίοι προμηθεύουν τα ξενοδοχειακά καταλύματα με την απαραίτητα πελατεία. Με τη σειρά τους επιβάλλουν τους δικούς τους όρους και ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις για χαμηλότερες τιμές αφού από αυτούς εξαρτάται σε αρκετές περιπτώσεις η πληρότητα των μονάδων τους.

Επιπλέον, ως αγοραστής θεωρείται και ο μεμονωμένος ταξιδιώτης ο οποίος σε σχέση με το παρελθόν έχει περισσότερες απαιτήσεις. Το προφίλ του σύγχρονου τουρίστα, έχει αλλάξει κατά πολύ με τον επισκέπτη να προτιμά τα προσαρμοσμένα ταξίδια, να έχει απαιτήσεις, να αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον, να προσπαθεί να εξοικειωθεί με την κουλτούρα ενός χώρου, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την διαπραγματευτική του δύναμη σε σχέση με το παρελθόν. Οι ταξιδιώτες σχεδιάζουν και πραγματοποιούν το ταξίδι μόνοι τους (online έρευνα, online κράτηση και πληρωμή), γράφουν θετικά ή αρνητικά σχόλια σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, αναζητούν εμπειρίες και επιθυμούν να ανακαλύψουν την τοπική τον πολιτισμό και την γαστρονομία του

προορισμού. Είναι προφανές ότι η χρήση του Διαδικτύου και των υπολοίπων μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν αυξήσει σημαντικά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αναγκάζοντας τα ξενοδοχεία να προσαρμοστούν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, βελτιώνοντας τον δείκτη τιμής-ποιότητας και ενισχύοντας τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Παρά τις απαιτήσεις των αγοραστών, τα ξενοδοχεία που βασίζονται στον ατομικό επισκέπτη που έχουν προσελκύσει μόνοι τους (χωρίς την παρέμβαση των OTAs, TOs) έχουν υψηλότερο λειτουργικό κέρδος 26,4% έναντι 18,5% των άλλων που στηρίζονται σε προμηθευτές.

Στα περισσότερα νησιά της Ελλάδος, έτσι και στη Ρόδο, τα ξενοδοχεία συνεργάζονται κυρίως με τους tour operators. Υπογράφουν συμφωνίες και συμβόλαια με συγκεκριμένες τιμές που αναλογούν σε ποικίλους τύπους δωματίων και άλλες διάφορες υπηρεσίες όπως είναι οι υπηρεσίες διατροφής (bed and breakfast, half board and all inclusive arrangements). Στον πίνακα 5.2 έχουν καταγραφεί όλα τα συνεργαζόμενα πρακτορεία για το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort για το έτος 2019.

Πίνακας 5.2: Tour Operators για το ξενοδοχείο Gennadi Grand Resort

TOUR OPERATORS			
3FULL STEPS	DESTINOLOGY	LUXAIR	SCHAUINSLAND
ALLTOURS	DESTINATION ONE	LUXURY DREAMS	SUNDIO
ALPI	DNATA	LETSGO2	SUNHOTELS
AMBOTIS	DTS	MEDINA REISEN	TEZ
ANEX	EWTC	MEETING POINT 95341	THE TRAVEL COMPANY
ARION TRAVEL	EXCLUSIVE DESTINATIONS	MEETING POINT 97191	TOP EUROTRAVEL NET
ATTIKA REISEN	FISCHER	MEINPEP	TRANSEUROPE
AVRA/HOTELPLAN	GLOBAL UNITED ESALES	MID EAST	TRAVELTINO
BELEON	GREECE TOURZ CZ	MOUZENIDIS	TUI BE & TUI NL
BIBLIO GLOBUS	GREEK ESCAPE	NOVATURAS	TUI DE
BRITISH AIRWAYS	HOTELBEDS	ODEON	TUI NORDIC
BIG BLUE TRAVEL EPE	ITC	OLYMPIC HOLIDAYS	TUI UK
CRETAN HOLIDAYS	JET2HOLIDAYS	ON THE BEACH	W2M
CLASSIC COLLECTION	JETLINE	OTS	YHI
CORENDON	KUONI UK	OLYMPIA EUROPE LTD	DER KOLN
D&D	LOTUS TRAVEL	PEPEXPRESS	LTUR
DER FRA	LOVE HOLIDAYS	PLANET HOLIDAYS	SAS SECRETS TRAVEL

Πηγή: Τμήμα πωλήσεων του ομίλου Lindos Hotels

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.2 τα καταγεγραμμένα πρακτορεία αριθμούνται στα 68. Ο αριθμός μπορεί μεν να είναι μεγάλος, αντίστοιχα όμως και η διαπραγματευτική τους ισχύ κρίνεται υψηλής έντασης καθώς αποτελούν τους κύριους αγοραστές του

ξενοδοχείου. Υπάρχουν ασφαλώς και συμφωνίες με τα διαδικτυακά μέσα (booking, expedia, hotelbeds) απ' τα οποία εξασφαλίζονται κρατήσεις για μεμονωμένους πελάτες, παρ' όλα αυτά ωστόσο δεν είναι τόσο ισχυρά για να συναγωνιστούν τα πρακτορεία και την έντονη διαπραγματευτική τους δύναμη.

### **5.3.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ**

Η εξέταση της συγκεκριμένης δύναμης υποδεικνύει τον κίνδυνο που διατρέχουν τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης να υποκατασταθούν απ' τα αντίστοιχα προϊόντα των επιχειρήσεων διαφορετικού βιομηχανικού κλάδου καθώς καλύπτουν ανάγκες παρόμοιες. Όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλο αριθμό υποκατάστατων προϊόντων, η τουριστική επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αυξήσει τις τιμές της. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων στον τομέα των επιχειρήσεων σημαίνει την επιβολή ενός ανώτατου ορίου τιμής για την προσφορά του συγκεκριμένου αγαθού.

Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ως υποκατάστατο μπορούμε να θεωρήσουμε οποιαδήποτε υπηρεσία προσφέρει κατάλυμα διαμονής. Έτσι, υπάρχουν τα διάφορα studios και ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι πανσιόν, το camping, ενώ ένα πολύ καλό παράδειγμα υποκατάστατων προϊόντων είναι η εφαρμογή της οικονομίας κοινής χρήσης, με την ενοικίαση διαμερισμάτων για περίοδο μικρότερη των 30 ημερών μέσω πλατφόρμων ιστού (π.χ. Airbnb).

Η κατανομή της οικονομίας στην τουριστική βιομηχανία μπορεί να εφαρμοστεί είτε στην ανταλλαγή φιλοξενίας μέσω βασικών πλατφορμών (κλαμπ φιλοξενίας, ανταλλαγή κατοικίας) είτε με τη μίσθωση κατοικιών και διαμερισμάτων χωρίς υποχρέωση άδειας του ΕΟΤ, μέσω εφαρμογής στην πλατφόρμα ιστού (airbnb). Οι προϋποθέσεις της συμφωνίας δανείου προβλέπουν την κατάργηση του ορίου των 30 ημερών σε σχέση με την περίοδο μίσθωσης, προκαλώντας σημαντική διατάραξη των υφιστάμενων ξενοδοχειακών καταλυμάτων που υποχρεούνται να έχουν άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις του νόμου, αντίθετα στους νεοεισερχόμενους ιδιοκτήτες άλλων καταλυμάτων, οι οποίοι μέσω των σύγχρονων εργαλείων κοινής οικονομίας (airbnb) θα δώσουν κρίσιμο πλήγμα στην ανταγωνιστικότητα. Ο αριθμός των κλινών αναμένεται να αυξηθεί δραματικά, ουσιαστικά νομιμοποιώντας τη φοροδιαφυγή και την παροχή υπηρεσιών από μη

επιτρεπόμενες επιχειρήσεις. Έτσι δημιουργούνται εναλλακτικές επιλογές διαμονής για τους επισκέπτες, μέσω άλλων-υποκατάστατων καταλυμάτων.

Όσον αφορά τη Νότια Ρόδο, από μια πρόχειρη αναζήτηση στις διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες, Airbnb και booking (καθώς στην booking αναρτώνται πέρα από ξενοδοχεία και άλλα καταλύματα όπως βίλες και ενοικιαζόμενα διαμερίσματα), παρατηρούμε πως ο αριθμός εναλλακτικών καταλυμάτων είναι πολύ μεγάλος. Συγκεκριμένα, στο Airbnb είναι καταγεγραμμένα πάνω από 300 καταλύματα. Συνήθως είναι δωμάτια, διαμερίσματα είτε ολόκληρες μονοκατοικίες. Πέραν της παροχής της διαμονής που προσφέρουν, ο συγκεκριμένος κλάδος έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα και με άλλες υπηρεσίες. Πολλές κατοικίες διαθέτουν πισίνες, τζακούζι ενώ προσφέρουν υπηρεσίες γευμάτων όπως είναι το πρωινό. Όλα αυτά ασφαλώς σε πολύ χαμηλότερες και προσιτές τιμές από αυτές που προσφέρουν τα ξενοδοχεία με την απόδοση του αντίστοιχου προϊόντος. Όπως είναι λογικό λοιπόν η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη καθώς αυτά που προσφέρουν είναι σε πολλές περιπτώσεις αδιαφοροποίητα και δελεάζουν μεγάλο μέρος του κοινού ενώ ταυτόχρονα κερδίζουν μερίδιο αγοράς που θα αντιστοιχούσε στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περίπτωση μη ύπαρξης του ή ύπαρξης ελάχιστων εξ' αυτών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Διαδικτυακοί τόποι

- Fact sheet Ξενοδοχείου Gennadi Grand Resort
- <https://www.booking.com>
- <https://www.airbnb.gr/>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βιομηχανία του τουρισμού, αναψυχής και φιλοξενίας είναι ένας διεθνώς αναγνωρίσιμος και πολύ σημαντικός κλάδος. Περιλαμβάνει συνιστώσες όπως η παροχή μεταφοράς, διαμονής, αναψυχής, διατροφής και συναφών υπηρεσιών. Τα ταξίδια που πραγματοποιούνται ικανοποιούν όλους τους σκοπούς όπως είναι οι ψυχαγωγικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ ο κλάδος περιλαμβάνει τομείς όπως αθλητικά γεγονότα, συνέδρια, σεμινάρια, εκθέσεις και άλλα.

Στην συγκεκριμένη εργασία, έγινε καταγραφή των στρατηγικών ομάδων για συγκεκριμένη περιοχή της Ελλάδος, τη Νότια Ρόδο και ανάλυση μιας εξ' αυτών βάσει του υποδείγματος του M. Porter. Με την χρήση και την εξέταση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις κερδοφόρες θέσεις τους στην αγορά, να καθορίσουν τις απαιτήσεις, να ικανοποιήσουν τις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών του και σε κάθε περίπτωση να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους με την αντίστοιχη ζήτηση. Είναι σε θέση να διαχειριστούν τις εξωτερικές προκλήσεις, να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες.

Παρ' όλα αυτά είμαστε σε θέση να εκφράσουμε πως ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει πολλές αδυναμίες. Κάτι το οποίο παρατηρείται στη διάρθρωση του ελληνικού τουρισμού είναι η έλλειψη σε πολλές περιπτώσεις στρατηγικού οράματος. Αυτό προκύπτει απ' το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις είναι οικογενειακού χαρακτήρα με την άμεση επέμβαση των ιδιοκτητών για την λήψη κάθε στρατηγικής απόφασης. Σε συνδυασμό με την έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας από πλευράς τους, παρατηρείται άγνοια και ασυνέπεια στη δημιουργία και παράδοση του τουριστικού προϊόντος, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που συναντάμε σε εξέχουσες θέσεις μέλη από το οικογενειακό περιβάλλον παρόλο που στην αγορά υπάρχουν καταλληλότερες εναλλακτικές λύσεις.

Η αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ και προώθησης προϊόντων είναι μια ακόμα σημαντική αδυναμία. Η έλλειψη έρευνας εξουδετερώνει τη γνώση των αναγκών των καταναλωτών και δυσχεραίνει τον εντοπισμό μεθόδων για τη βελτίωση των υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η αδυναμία χρηματοδότησης και εκτέλεσης διαφημιστικών εκστρατειών και άλλων τεχνικών προώθησης μειώνει την προβολή του ελληνικού προϊόντος στις διεθνείς αγορές.

Ταυτόχρονα, πολλοί επιχειρηματίες, δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία της πληροφορικής προσθέτοντας προβλήματα. Ως συνέπεια αυτών, οι περισσότεροι ελληνικοί προορισμοί είναι άμεσα εξαρτημένοι από τα κανάλια διανομής τουρισμού (tour operators) για την προώθηση και την διανομή των προϊόντων τους. Οι διαμεσολαβητές τείνουν να έχουν πολύ μεγάλη δύναμη και είναι σε θέση να καθορίσουν τα ελληνικά προϊόντα τουρισμού, μάρκετινγκ και την τιμολόγηση τους. Επιπλέον, είναι σε θέση ορίσουν τους άμεσα πιο προσβάσιμους προορισμούς λόγω των συμφωνιών που διαθέτουν με τις περισσότερες αεροπορικές εταιρίες εξασφαλίζοντας φτηνές πτήσεις προς τους προορισμούς αυτούς. Επιπλέον, για την Ελλάδα το τουριστικό προϊόν προσφέρεται κατά κύριο μέρος από τα ελληνικά νησιά. Αυτό εκ των πραγμάτων αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση και πολλές φορές προκαλούνται καθυστερήσεις στις μεταφορές και τις παραδόσεις ενώ δεν είναι εφικτή και η μετακίνηση προς άλλους προμηθευτές καθώς ενδεχομένως κάτι τέτοιο να προκαλούσε πρόσθετο κόστος στις επιχειρήσεις.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού είναι η εποχικότητα που τον διακρίνει. Αυτό το χαρακτηριστικό μειώνει τη διαθεσιμότητα του έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού. Ταυτόχρονα παρατηρείται η μη αφοσίωση στην εκάστοτε επιχείρηση με όλες τις συνακόλουθες επιπτώσεις (μείωση του ενδιαφέροντος από πλευράς του εργαζομένου για τις ανάγκες του πελάτη) καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται αναλώσιμος. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο και στην τουριστική βιομηχανία γενικότερα είναι αναγκασμένοι να δουλεύουν εντατικά τους μήνες αιχμής και να ξεκουράζονται το χειμώνα καθιστώντας την επιστροφή τους στον κλάδο πολύ δυσμενής. Η υπερπροσφορά των παροχών τουριστικών υπηρεσιών σε διάφορους προορισμούς, η έλλειψη καθορισμένων ορίων μεταφορικής ικανότητας και η έλλειψη υποδομών είναι μερικά ακόμα από τα προβλήματα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας.

Σύμφωνα με την εξέταση και την ανάλυση της εκάστοτε κατάστασης, καθώς και τις αδυναμίες και τα προβλήματα που προκύπτουν, είμαστε σε θέση να προβούμε σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό που θα επιτρέψει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού. Η αφοσίωση στην ικανοποίηση των τουριστών και την ευχαρίστηση τους είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της ευημερίας των ελληνικών προορισμών. Η βελτίωση των υπηρεσιών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί η παροχή ειδικών υπηρεσιών

και τουριστικών προϊόντων που αποσκοπούν στην κάλυψη ειδικών αναγκών και απαιτήσεων ως προς μια νέα αναδυόμενη τουριστική ζήτηση. Η επιμήκυνση της περιόδου λειτουργίας και ο εντοπισμός και η ανάπτυξη νέων αγορών οφείλουν να είναι μερικοί ακόμα από τους άμεσους στόχους. Τέλος, η ενίσχυση των υπηρεσιών του μάρκετινγκ, η εντατική εκπαίδευση του προσωπικού και η εξοικείωση με την τεχνολογία είναι μερικοί ακόμα από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την βιωσιμότητα και ευημερία του ελληνικού τουρισμού όπως και για τη δυνατότητα του να ανταγωνιστεί ισάξια τους υπόλοιπους διεθνείς προορισμούς.