



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων–
Μάνατζμεντ Τουρισμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική Ανάλυση με τη βοήθεια Στρατηγικών Ομάδων : Η
Περίπτωση των Ξενοδοχείων στα Χανιά**

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή : Δεονά Σταυρούλα, ΔΕΜΤ 1604

Επιβλέπων Καθηγητής : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019

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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗ 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:

Στρατηγική Ανάλυση με τη βοήθεια Στρατηγικών Ομάδων : Η Περίπτωση των Ξενοδοχείων στα Χανιά

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή 

Όνοματεπώνυμο: Δεονά Σταυρούλα

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος 06/11/19

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
ΜΕΡΟΣ Α'.....	6
Κεφάλαιο 1.....	7
Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	7
1.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	7
1.2 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	11
1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	13
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	30
.....	31
1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	44
1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής.....	47
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου.....	49
Κεφάλαιο 2.....	50
Ο Ελληνικός Τουρισμός.....	50
2.1. Ο Ορισμός του Τουρισμού.....	50
2.3. Η Ανάπτυξη και η Σημασία του Τουρισμού στην Ελλάδα.....	53
2.4. Θετικά και Αρνητικά Σημεία του Ελληνικού Τουρισμού.....	61
2.5. Τουριστική Βιομηχανία της Ελλάδας.....	65
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου.....	69
Κεφάλαιο 3.....	70
Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο της Ελλάδας.....	70
3.1. Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου των Ξενοδοχείων.....	70
3.2. Βασικά Χαρακτηριστικά.....	73
3.3 Ορισμός – Διάκριση – Τύποι των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	77
3.4. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Χώρας και η Εξέλιξή του.....	81
3.5 Μέγεθος Αγοράς των Ξενοδοχείων – Οι Μεγαλύτερες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	85
3.6. Συμπεράσματα.....	89
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου.....	93
ΜΕΡΟΣ Β'.....	94
Κεφάλαιο 4.....	95
Ο Τουρισμός στην Κρήτη.....	95
4.1. Εισαγωγή – Σπουδαιότητα Τουρισμού στην Περιφέρεια της Κρήτης.....	95
4.2. Οι Κυριότερες Τουριστικές Αγορές.....	107
4.3. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Χανίων και το Μέγεθος Αγοράς του.....	110
4.4. Οι Ελληνικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες.....	111
4.5. Οι Ξένες Ξενοδοχειακές Αλυσίδες.....	113
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου.....	114
Κεφάλαιο 5.....	116

Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχείων στα Χανιά	116
5.1. Στρατηγικές Ομάδες	116
5.2. Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων.....	118
5.3. Mobility Barriers	121
5.4. Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	128
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	141

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Τόσο η υποστήριξη όσο και η καθοδήγηση με τις καταλυτικές για το αποτέλεσμα υποδείξεις του, συνέβαλαν καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, και ελπίζω να ανταποκρίθηκα στις προσδοκίες του.

Αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία στους γονείς μου !

ΜΕΡΟΣ Α'

Κεφάλαιο 1

Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις τακτικές με τις οποίες κερδίζω τις μάχες, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η *στρατηγική* μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται.

Sun Tzu, Κινέζος Στρατηγός

Νικήστε τους αντιπάλους σας στα ισχυρά τους σημεία, όχι στα αδύναμα τους.

Στρατηγός Επαμεινώνδας

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Michael Porter, Καθηγητής Harvard

«Αν δεν έχεις στρατηγική τότε... θα γίνεις μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου».

Alvin Toffler

«Ο μεγάλος διοικητής γνωρίζει πότε να επιτεθεί και πότε να σταματήσει. Ποτέ μην πολεμήσετε μια μάχη αν από αυτήν δεν έχετε κάτι να κερδίσετε».

Στρατηγός George S. Patton I

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Ο *Alfred Chandler* ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης,

¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007. Τι είναι η Στρατηγική, σελ. 29

και την υιοθέτηση μιας σειράς και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο *Andrews* όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Επιπλέον, ο *Igor Ansoff* διατυπώνει τον εξής ορισμό : «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».

Τέλος, σύμφωνα με τους *Hofer* και *Schendel* «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Όμως, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard *Michael Porter* θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο *Gary Hamel* (καθηγητής του London Business School, και πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων Strategos) τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση.

Τελικά, η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών-που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της- καθώς και την επίλυση των οποιανδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή. Για να επιτευχθούν όμως οι σκοποί αυτοί, θα πρέπει η επιχείρηση να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού. Αυτή η εξισορρόπηση (fit) αναφέρεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης, η οποία μέσα από τη διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ, καταλήγει σε προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και στη συνέχεια σε υλοποίηση.

Είναι επίσης δυνατόν μια επιθυμητή στρατηγική να καταλήξει σε μη υλοποίηση ή σε μια σειρά αναδυόμενων στρατηγικών, οι οποίες εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας, ανάλογα με τις εκάστοτε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές. Πράγματι, στρατηγικές συχνά εμφανίζονται ως ανταπόκριση σε ορισμένες καταστάσεις που δεν είχαν προβλεφθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Επομένως, η στρατηγική είναι κάτι περισσότερο από το τι η επιχείρηση επιθυμεί ή σχεδιάζει να πραγματοποιήσει. Σχετίζεται με το τι πράγματι η επιχείρηση πετυχαίνει με το αποτέλεσμα δηλαδή της όλης διαδικασίας. 2

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment). Το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα περισσότερο πολύπλοκο όπου απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη. Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με του κύριους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως τη κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές. 3

Για να φθάσουμε στον όρο «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», η Στρατηγική πέρασε από διάφορες φάσεις, όπως εμφανίζεται στο **Διάγραμμα 1.1** :

Διάγραμμα 1 : Οι Τέσσερις Φάσεις της Στρατηγικής

4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ :

Δημιουργείστε το Μέλλον

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός :

² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Συμπεριφορά, σελ.21 – 22

³ Όπως παραπάνω, Σημασία της Στρατηγικής σελ.29 – 30

Δυναμική Ανάλυση

Στατική Ανάλυση

2. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός :

Πρόβλεψη του Μέλλοντος

1. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός :

Επίτευξη Ετησίων Προϋπολογισμών

Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 2016 - 2017

Στρατηγική vs. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ : Ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών.

**Αποτελεσματική
Στρατηγική**

Η στρατηγική που προάγει μια ανώτερη εναρμόνιση περιβάλλον του και ανάμεσα στον οργανισμό και την

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ :
Μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ένας τρόπος για προσέγγιση

επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.⁴

1.2 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Τι Είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής :

- των οργανωσιακών σκοπών (*objectives*)
- της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων
- **Ασχολείται** τόσο με τη **Διαμόρφωση** της στρατηγικής (η οποία εκτελείται από τον CEO σε συνεργασία με το ΔΣ) όσο και με την **Υλοποίηση** της στρατηγικής (υπεύθυνοι για την οποία είναι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας)

Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ :

Το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.

5

Εισαγωγικές Έννοιες

⁴ Όπως παραπάνω

⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος , Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται τη πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβεβαίωση και επικράτηση στο παρόν, θα θεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μια επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders) και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων. 6

Η Σημασία του

Αν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Είναι γεγονός ότι οποιαδήποτε αλλαγή καθιστά το σχεδιασμό δύσκολο. Ωστόσο, δε χρειάζεται μόνο τα διοικητικά στελέχη να αντιδρούν στην αλλαγή (*reactive*). Μπορούν ακόμη να προενεργούν ή να προκαλούν κάποιες αλλαγές με τη δράση τους (*proactive*). Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της στρατηγικής να αναμένουν την αλλαγή, παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών παραμέτρων που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σε ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι το μόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση, απλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. 7

⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εισαγωγικές Έννοιες, σελ.31

⁷ Όπως παραπάνω, Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, σελ.34 – 37

1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς πρόσωπα κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (δυνατά αδύνατα σημεία) που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συνήθως είναι κάτω από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. 8

1.3.1 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Είναι ανώφελο να προσπαθείς να πεις σε ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να μάθεις πως να κολυμπάς προς την κατεύθυνση της ροής του.

Ανώνυμος

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του. Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο.

George Bernard Shaw (1856 – 1950)

Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός.

Kenneth R. Andrews

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί.

Benjamin Disraeli

Όλοι οι άνεμοι είναι ενάντιοι για όποιον δε γνωρίζει που θέλει να πάει.

Ανώνυμος

⁸ J.David Hunger – Thomas L.Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ : Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Η Ανίχνευση του Περιβάλλοντος, σελ.21

Για να διασφαλίσετε τη νίκη, πάντα να διερευνάτε προσεκτικά το πεδίο της μάχης πριν από τη μάχη.

Sun Tzu⁹

Στόχος ενός διευθυντικού στελέχους μιας επιχείρησης είναι να μελετήσει, να κατανοήσει και να βοηθήσει της επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Στη διάθεσή του έχει μία λίστα από αλλαγές. Στόχος του είναι να κατανοήσει 1) τι αλλάζει, 2) ποιες από τις αλλαγές αυτές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν τον κλάδο του και την επιχείρηση του και 3) πως ανταποκρίνεται στις αλλαγές αυτές (οι αποφάσεις του αυτές δημιουργούν τη στρατηγική του).

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί *ευκαιρίες* και *πιθανές απειλές* και μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες :

1. Το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει έμμεσα την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και
2. Το μικρο – περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)

Το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις α) το πολιτικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λπ.), και με αυτόν τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μικρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (*structural analysis of an industry*). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του *Porter*, μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

⁹Όπως παραπάνω, Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος, σελ.55

και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.¹⁰

Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον της Επιχείρησης

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο περιβάλλον (*societal environment*), περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε βιομηχανικό κλάδο.¹¹

Πολιτικό Περιβάλλον

Περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες δηλαδή που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες βέβαια είναι και το αντίθετο, επιχειρήσεις κολοσσοί να είναι σε θέση να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Για να αποφευχθεί ο 'πολιτικός κίνδυνος' οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να μελετούν τα εξής στοιχεία :

- Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται
- Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό, αλλά και σε παγκόσμιο
- Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

¹⁰ Όπως παραπάνω, σελ. 58- 60

¹¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, Το Γενικευμένο ή Μακρο – Περιβάλλον, σελ. 110 – 111

Το συμπέρασμα είναι ότι το Πολιτικό Περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. Επομένως, στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν :

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Την προσφορά χρήματος
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσο αφορά το κοινωνικό περιβάλλον είναι :

- οι αλλαγές στον τρόπο ζωής,
- η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα,
- η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ,
- οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων,
- η ισότητα των μειονοτήτων,
- η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση,
- η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση,
- η έξαρση της εγκληματικότητας
- η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού (δημογραφικές αλλαγές π.χ. υπογεννητικότητα).

Επομένως τα στελέχη θα πρέπει να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Καθώς αξίες, συνήθειες και επιθυμίες αλλάζουν, τα στελέχη θα πρέπει επίσης να αλλάζουν. Η αρχή αυτή αφορά τόσο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις προσφέρουν, όσο και τις εσωτερικές πολιτικές.

Επιπλέον, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, αντιμετωπίζουν ριζικά διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες. Ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους μπορεί να είναι διαφορετικός από χώρα σε χώρα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές εταιρείες λειτουργούν κερδοφόρα σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Το κλειδί γι' αυτό είναι η γνώση των σημαντικών πλευρών αυτών των διαφορετικών πολιτισμών και η θέλησή τους να προσαρμοστούν σ' αυτές τις διαφορές. Γενικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμη να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, εάν βέβαια επιθυμεί να μη βρίσκεται σε σύγκρουση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει :

- τις ανακαλύψεις της επιστήμης,
- τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων),
- τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής,
- την πρόοδο της αυτοματοποίησης,
- την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

Ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα σήμερα που πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές.¹²

Η προσέγγιση του Porter στην Ανάλυση του Μικρο - περιβάλλοντος

Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε

¹² Όπως παραπάνω, σελ. 113 – 120

επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Προσδιορίζει λοιπόν, πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- την απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα,
- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του *Porter* είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σ' αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εκείνο το οποίο θα πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή είναι ότι το υπόδειγμα του *Porter* αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος ο οποίος εκτιμάται.¹³

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

- **Οικονομίες Κλίμακας.** Καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Τα οφέλη αυτά αναφέρονται ως οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ κ.λπ. Οι νέο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα

¹³ Όπως παραπάνω, σελ. 125 – 126

κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα, ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο.** Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νεο-εισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντος.** Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι ακόμη ένας παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σ' αυτούς «κόστος μετακίνησης». Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεο-εισερχόμενους.
- **Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής.** Το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι να παράγουν ένα καλό προϊόν. Το πρόβλημα είναι να καταφέρουν να φτάσουν το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Είναι πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που ενώ είχαν παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντων δε μπορούσαν να διαθέσουν το προϊόν τους στην αγορά. Επομένως, η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεο-εισερχόμενους θέτει ακόμη ένα σημαντικό φραγμό εισόδου. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακωλύοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- **Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος.** Σε ορισμένες περιπτώσεις υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Για παράδειγμα, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτε ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις ίσως παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νεο-εισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων.
- **Κυβερνητική Πολιτική.** Η κυβέρνηση μπορεί να περιοριστεί ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα μονοπώλια του ελληνικού κράτους και οι απελευθερώσεις των αγορών.

- **Αναμενόμενη Αντίδραση.** Το γεγονός ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να υπερνικήσει τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα που θέτονται από τους φραγμούς εισόδου, δε σημαίνει ότι η τελική απόφαση για την είσοδό της στον κλάδο έχει ληφθεί. Τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τους και την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Όμως πολλές φορές, η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών, μπορεί να αποβεί μοιραία. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας είναι δυνητικά μέσα τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δε μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών. Γενικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν :

- **Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών.** Αυτό μειώνει τη δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης ή ποιότητα.
- **Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.** Εάν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να θέτουν τις τιμές εκεί που εκείνοι νομίζουν.
- **Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων.** Επειδή οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη, οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της

παραγγελίας, να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή ακόμη να μη δεχθούν παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μείωση των κερδών και τελικά αύξηση του ανταγωνισμού.

- **Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.** Δηλαδή το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου.
- **Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές :** «Κόστος μετακίνησης» (*switching cost*) είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.
- **Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός** (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές. Τέλος, δύο σημαντικά στοιχεία που δεν πρέπει να ξεχνούμε για τους προμηθευτές :

- ☒ Οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για μία επιχείρηση διότι μπορούν να την υποστηρίξουν σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.
- ☒ Επιχειρήσεις που δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές τους, μπορούν να εξισορροπήσουν τη δύναμή τους μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω ή δημιουργώντας αγοραστικούς συνασπισμούς με άλλους αγοραστές.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

- Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων, από τη μεριά τους, επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην καλύτερη δυνατή τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Σύμφωνα με τον *Porter*, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις εάν:

- **Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο.** Έτσι δημιουργείται μια κατάσταση όπου οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν αντέχει να χάσει οποιονδήποτε πελάτη.
- **Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος.** Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων συχνά μπορούν να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν.
- **Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους.** Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές θα προσπαθήσουν να ψάξουν για καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο.** Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού. Σημαίνει επίσης ότι το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- **Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.** Στην περίπτωση αυτή, οι αγοραστές είναι κάτω από συνεχή πίεση να διατηρήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι, τα μικρά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.
- **Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω,** δηλαδή ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά.
- **Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.** Πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά, ακόμη και του κόστους παραγωγής προσφέρει τη δυνατότητα στους αγοραστές να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση απ' ό,τι εάν η πληροφόρηση τους ήταν ελλιπής.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα διαφορετικών κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά

χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.¹⁴

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα βιομηχανικό κλάδο οι κυριότεροι είναι οι εξής :

- **Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.** Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και έχουν λίγο – πολύ το ίδιο μέγεθος, υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού καθώς η κάθε επιχείρηση θα προσπαθεί να επικρατήσει των υπόλοιπων ανταγωνιστών.
- **Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.** Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της **ανάπτυξης**, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους αποτελεσματικά για να εξυπηρετήσουν ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών. Σ' αυτή την περίπτωση πολύ λίγες ενέργειες ίσως εκδηλωθούν από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν πελάτες των ανταγωνιστών. Καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση **ανάπτυξης** στη φάση της **ωρίμανσης** ή ακόμη και σ' αυτή της **παρακμής**, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει καθώς οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο. Μη μπορώντας να επιτύχουν τους στόχους των πωλήσεων, από τη μη αύξηση της ζήτησης στην αγορά, οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- **Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος.** Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα πολύ μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητάς τους.
- **Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.** Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν την αναγνώρισή τους από τους αγοραστές. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή σε βιομηχανικούς κλάδους που πολλές επιχειρήσεις έχουν επιτυχώς διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους. Όμως όταν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν του κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται.

¹⁴ Όπως παραπάνω, σελ. 128 – 138

- **Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.** Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση στον κλάδο. Πόλεμος τιμών συνήθως χρησιμοποιείται για να επέλθει η ισορροπία. Η επίτευξη όμως ισορροπίας με αυτόν τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.
- **Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου.** Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί, συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμη και χωρίς κέρδη. Εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από :

☒ Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία

☒ Απαγορευτικό κόστος εξόδου

☒ Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις

☒ Συναισθηματικά εμπόδια

- Κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς¹⁵

1.3.2 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Γνώθι σαυτόν.

Πλάτων

¹⁵ Όπως παραπάνω, σελ. 141 – 143

Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.

Hamel και Prahalad

Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν. Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλεγείσα πληροφόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος, η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρητέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Hiroyuki Itami

Μόνο οι επιχειρήσεις που είναι ικανές συνεχώς να «χτίζουν» νέα στρατηγικά κεφάλαια γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους θα επιτύχουν μακροχρόνια ανώτερες αποδόσεις.

Markides C. and P. Williamson

Εσωτερική Ανίχνευση: Ανάλυση του Οργανισμού

Η Έννοια της Αλυσίδας-Αξίας

Έχει αναφερθεί ότι προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για συστηματική αναγνώριση αυτών των δυνάμεων και αδυναμιών. Υποθέτει ότι ο βασικός οικονομικός σκοπός μια επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία, η οποία μετριέται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας τα διευθυντικά στελέχη διακρίνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σ' ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία και το περιθώριο. Μέσα από την εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με αυτές τις δραστηριότητες, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να κατανοήσουν σε βάθος τις δυνατότητες της επιχείρησής τους.

Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δύο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων με ένα όνομα αναφέρονται σαν «δραστηριότητες αξίας». Ο Porter θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, ο Porter περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το ότι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μία υψηλότερη τιμή».

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται επιμέρους σε δύο βασικές κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης .

Κύριες Δραστηριότητες

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες ονομάζονται κύριες δραστηριότητες.

Συνεργαζόμενες οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιβάλλουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

- **Διαχείριση εισροών:** Στους περισσότερους κλάδους, η διαδικασία μετατροπής αρχίζει με τη μεταφορά και την παραλαβή της πρώτης ύλης από τις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων που λειτουργούν στον κλάδο.
- **Λειτουργίες:** Οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.
- **Διαχείριση εκροών:** Τα προϊόντα αποστέλλονται στους διανομείς (ενδιάμεσους) ή στους τελικούς χρήστες.
- **Μάρκετινγκ / πωλήσεις:** Οι χρήστες ενημερώνονται για τα προϊόντα και παρακινούνται να τα αγοράσουν.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Τα προϊόντα, τα οποία ανήκουν πλέον στους πελάτες, εγκαθίστανται, επιδιορθώνονται και επισκευάζονται

Δραστηριότητες Υποστήριξης

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα :

- **Προμήθεια :** Εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού :** Πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που θα εκτελέσουν τις κύριες δραστηριότητες.
- **Υποδομή της επιχείρησης :** Δραστηριότητες όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υποθέσεις πραγματοποιούνται για την παροχή βοηθητικής υποστήριξης των κύριων δραστηριοτήτων.¹⁶

Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Μία παρόμοια αλλά λίγο διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή που προτείνεται από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων , σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Οι δύο θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται αλλά δεν επικαλύπτονται , αφού κάθε θεωρία βλέπει το θέμα της δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από διαφορετική σκοπιά.

¹⁶ Όπως παραπάνω, σελ. 193 – 194

Η θεωρία αυτή επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι οι πόροι. Οι πόροι χωρίζονται γενικά σε :

- **Υλικούς**, όπου περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι.
- **Άυλους**, όπου ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και πελατεία και η κουλτούρα του οργανισμού.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: σε βασικές και μοναδικές ή διακεκριμένες. Ως βασικές – αναφέρονται και ως πυρήνας ανταγωνισμού- ορίζονται εκείνες που διαθέτουν, εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς. Αντίθετα, μοναδικές ή διακεκριμένες –αναφέρονται και ως διακριτές ικανότητες– είναι εκείνες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μία επιχείρηση, ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.¹⁷

Οι Πόροι καθορίζουν το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο Grant , υποστηρίζοντας ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται κυρίως από τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, προτείνει μία μέθοδο ανάλυσης της στρατηγικής με πέντε βήματα :

- Εντοπισμός και ταξινόμηση των πόρων της επιχείρησης με βάση τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της.
- Συνδυασμός των δυνατών σημείων της επιχείρησης με ειδικές ικανότητες γνωστές ως βασικές ικανότητες.
- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων κέρδους που μπορούν να φέρουν αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες σε σχέση με τη δυνατότητά τους για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τη δυνατότητα της εταιρείας να αποκομίζει τα κέρδη που προκύπτουν χρησιμοποιώντας αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες.
- Επιλογή της στρατηγικής που εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες.

¹⁷ Όπως παραπάνω, σελ. 212 – 214

- Εντοπισμός των χασμάτων στους πόρους και πραγματοποίηση επενδύσεων για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων.¹⁸

1.3.3 SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση θέλει να λάβει μια απόφαση. Αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η λέξη SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις :

S trengths	Δυνατά σημεία	Εσωτερικό περιβάλλον
W eaknesses	Αδύνατα σημεία	Εσωτερικό περιβάλλον
O pportunities	Ευκαιρίες	Εξωτερικό περιβάλλον
T hreats	Απειλές	Εξωτερικό περιβάλλον

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης (π.χ. χρηματοοικονομική κατάσταση, τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών). Οι ευκαιρίες και οι απειλές

¹⁸ Όπως παραπάνω, σελ. 84 – 85

αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες μια επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, αλλαγές στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία νέων αγορών).

Δημιουργία Εναλλακτικών Στρατηγικών με τη Μήτρα TOWS

Η μήτρα TOWS παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορούν να αντιστοιχούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία για να καταλήξουν σε 4 σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών.

1. Στο τετραγωνίδιο **Ευκαιρίες (O)** σημειώνονται οι εξωτερικές ευκαιρίες που έχει στη διάθεσή της η εταιρία ή επιχειρηματική μονάδα.
2. Στο τετραγωνίδιο **Απειλές (T)** σημειώνονται οι εξωτερικές απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρία.
3. Στο τετραγωνίδιο **Δυνατά Σημεία(S)** σημειώνονται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης.
4. Στο τετραγωνίδιο **Αδύνατα Σημεία(W)** σημειώνονται τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
5. Δημιουργήστε μια σειρά από πιθανές στρατηγικές για την επιχείρηση με βάση τους 4 συνδυασμούς των τεσσάρων ομάδων στρατηγικών παραγόντων: **SO, ST, WO, WT**¹⁹

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Ορισμός

Διαμόρφωση Στρατηγικής: το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Εστιάζεται το περιεχόμενο των στρατηγικών. Έτσι καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης.

¹⁹Όπως παραπάνω, σελ. 115 – 116

Διαδικασία

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία *διαμόρφωσης* της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια :

- Προσδιορισμό της *αποστολής* της επιχείρησης
- Καθορισμό συγκεκριμένων *αντικειμενικών σκοπών*
- Ανάπτυξη *στρατηγικών*
- Ανάπτυξη *πολιτικών* 20

Αυτά τα στάδια λοιπόν, απεικονίζονται στο

Διάγραμμα 1.2 : Αποστολή – Αντικειμενικοί Σκοποί – Στρατηγικές – Πολιτικές

Αποστολή

Αντικειμενικοί Σκοποί

Στρατηγικές

Πολιτικές

Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 2016 – 2017

²⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α’ : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 195 – 196

1.4.1 Όραμα – Αποστολή – Σκοποί

Η πρόταση Αποστολής

Η πρόταση της αποστολής είναι μια βραχεία περιγραφή της λογικής εξήγησης του λόγου ύπαρξης μιας επιχείρησης. Καθορίζει την κατεύθυνση για όλες τις δραστηριότητες (διαμόρφωση & υλοποίηση) μιας επιχείρησης και παρέχει ένα κεντρικό σημείο διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρηση τους στο μέλλον.²¹

Ορισμός

Η ανάπτυξη της αποστολής ή καλύτερα της πρότασης της αποστολής, συχνά είναι πάρα πολύ δύσκολη. Η ‘αποστολή’ της επιχείρησης βρίσκεται μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Η αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού, λειτουργώντας ως ένα ‘αόρατο χέρι’ που καθοδηγεί το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης στην επιχείρηση. Η αποστολή (ή η δήλωση της αποστολής) θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού δηλαδή σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία του, ποιοι είναι οι πελάτες του και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια. Με λίγα λόγια, θα πρέπει να αναφέρει τι κάνει η επιχείρηση σε καθημερινή βάση αλλά και που θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Η αποστολή είναι ένα σημαντικότατο κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ και από πολλούς θεωρείται ότι μια επιχείρηση δεν ορίζεται από το όνομά της, αλλά από την αποστολή της.

Σε μια πρόταση αποστολής θα πρέπει να γίνεται κατανοητή η βασική αγορά δηλαδή σε ποιους απευθύνεται η επιχείρηση, η συνεισφορά της συγκεκριμένης επιχείρησης σε αυτήν την αγορά, και κυρίως η διάκριση της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά. Αυτό ακριβώς σημαίνει ότι η αποστολή είναι ο *λόγος ύπαρξης της επιχείρησης*. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και να παραμείνει σε μια αγορά θα πρέπει ο αγοραστής να βρίσκει στην επιχείρηση κάτι που δε βρίσκει στις υπόλοιπες ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις (διάκριση), που βέβαια αυτό θα είναι και η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Δεν είναι τυχαίο που η αποστολή αποτελεί το πρώτο τμήμα της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Από την αποστολή ξεκινά η διαμόρφωση και συνεχίζει η υλοποίηση της στρατηγικής. Μία λάθος πρόταση αποστολής θα είχε ως αποτέλεσμα τη μη αποτελεσματική και αποδοτική διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής αντίστοιχα.

²¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 97

Με άλλα λόγια αυτό που δείχνει η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος που αυτή βρίσκεται στον κλάδο, τι δημιουργεί αξία στους πελάτες της, καθώς και το τι θα έχανε ο κλάδος αν δεν υπήρχε η επιχείρηση. Το τελευταίο έχει μεγάλη σημασία γιατί συνοψίζει τον όρο αποστολή (*mission*, *miss* = χάνω). Η αποστολή θα πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν για ποια επιχείρηση εργάζονται και ιδίως τι είναι αυτό που συνεισφέρει η επιχείρηση και πως αυτή διακρίνεται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Μόνο τότε θα επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε αυτό που περιμένουν οι πελάτες από την επιχείρηση και θα συνεισφέρουν στη δημιουργία της διαφοράς, δηλαδή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Τα οφέλη της πρότασης αποστολής μιας επιχείρησης είναι πολλά. Τα κυριότερα από αυτά είναι :

1. Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
2. Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση, και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
3. Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της.
4. Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

Η πραγματική αποστολή της επιχείρησης είναι να αντιληφθεί η επιχείρηση πως πρέπει να ενεργήσει για να πραγματοποιηθούν κέρδη.²²

Η Έννοια της Αποστολής στον Επιχειρησιακό Χώρο

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία απαντώνται οι όροι *αποστολή* (*mission*), *όραμα* (*vision*), *στρατηγική πρόθεση* (*strategic intent*) και *στρατηγικός σκοπός* (*strategic purpose*). Όμως, όποιον από τους πιο πάνω όρους και αν υιοθετούν οι επιχειρήσεις, βασικός τους στόχος είναι να απαντήσουν στο καίριο ερώτημα «ΠΟΥ θέλουμε σαν επιχείρηση να βρεθούμε στο μέλλον». Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι μια συνεπής και ισχυρή δήλωση του ΠΟΥ είναι η επιχείρηση και του ΠΟΥ η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να είναι σε δέκα (ο χρόνος είναι σχετικός) χρόνια από σήμερα. Αν θελήσουμε να δώσουμε έναν απλό αλλά κατανοητό ορισμό που να διαχωρίζει την *αποστολή* από το *όραμα*, θα

²² Όπως παραπάνω, σελ. 100 – 102

λέγαμε ότι το *όραμα* απαντά στο ερώτημα «τι φιλοδοξούμε να γίνουμε ως επιχείρηση», ενώ η *αποστολή* απαντά στο ερώτημα «τι κάνουμε ως επιχείρηση».

Περιεχόμενο και Συστατικά Στοιχεία μιας Δήλωσης Αποστολής

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σε μέγεθος, περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπιμότητα, ανάλογα με τα πιστεύω και τις επιθυμίες των στελεχών. Όμως, σε γενικές γραμμές, μια επιτυχημένη δήλωση *αποστολής* θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρία κρίσιμα ερωτήματα.

- 1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;** Η ίδια με σήμερα ή τελείως διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή/και κλάδου δραστηριοποίησης;
- 2. Ποιοι είναι οι στόχοι μας;** Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο, όπως επίσης, η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες σε καθαρά οικονομικά κριτήρια (π.χ. να παρέχουμε ανώτερη απόδοση στους μετόχους μας). Άλλες, τη βασίζουν σε όρους που έχουν σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και συμβολή (π.χ. να παρέχουμε ένα προκλητικό, παραγωγικό περιβάλλον εργασίας). Όμως δεν αρκεί να τονίζονται αυτά στη δήλωση *αποστολής*, πρέπει να δίνονται οι κατάλληλες πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει τα παραπάνω.
- 3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;** Με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει να επιτύχει στην αγορά. Πρόκειται για το πιο δύσκολο ίσως σημείο και γι' αυτό ακριβώς το λόγο πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δώσουν σαφείς πληροφορίες στην εταιρική *αποστολή*. Συχνά αρκούνται σε γενικές περιγραφές, του τύπου «θα επιτύχουμε μέσα από την αφοσίωση και τις ικανότητες των εργαζομένων μας». Αντίθετα, η σαφήνεια εδώ είναι πολλές φορές το ζητούμενο.

Κατά μία άλλη άποψη μια επιτυχημένη δήλωση *αποστολής* θα πρέπει να παρέχει απάντηση σε μια πλειάδα ερωτήσεων Αυτές είναι :

- 1) Το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης,
- 2) Η καταναλωτική ανάγκη που το παραπάνω προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς,
- 3) Η τεχνολογία βάσει της οποίας η επιχείρηση θα προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία,
- 4) Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης (π.χ. επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία),

- 5) Η παρούσα και επιδιωκόμενη φιλοσοφία–κουλτούρα της επιχείρησης. Μέσα από αυτήν προβάλλεται μια κατά κανόνα εξιδανικευμένη δημόσια εικόνα,
- 6) Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο και τη χαρακτηρίζει και την ξεχωρίζει από άλλες εταιρείες,
- 7) Τις θεμελιώδεις ικανότητες πάνω στις οποίες η επιχείρηση βασίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- 8) Το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων που η ίδια θεωρεί σημαντικές.

Όμως τι μας δίνει η εμπειρική έρευνα για το πραγματικό περιεχόμενο των δηλώσεων *αποστολής*; Η έρευνα των *Baez* και *Bart* είναι και εδώ διαφωτιστική. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας αυτής, φαίνεται ότι μια τυπική εταιρική *αποστολή* περιέχει: ένα βασικό οικονομικό στόχο (π.χ. κερδοφορία) ή και κανένα, έναν ή δύο μη οικονομικούς στόχους (π.χ. προκλητικό περιβάλλον εργασίας), μία αξία–φιλοσοφία (π.χ. κοινωνική υπευθυνότητα), τον επιχειρησιακό ορισμό της επιτυχίας, την πρώτη προτεραιότητα του οργανισμού, την επιχειρησιακή στρατηγική (π.χ. προϊόν, αγορά στόχο) καθώς και την αναφορά στην κάλυψη κάποιας ομάδας ενδιαφερομένων (π.χ. πελατών ή μετόχων).²³

Παράγοντες Επιτυχίας μιας Δήλωσης Αποστολής

Μια εταιρική αποστολή, για να πετύχει τους στόχους της, οφείλει να είναι κάτι παραπάνω από σκόρπιες λέξεις σε ένα κομμάτι χαρτί. Πρέπει να εκφράζει ένα τρόπο ζωής για τους εργαζόμενους, παρέχοντάς τους κατεύθυνση και έμπνευση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σκοπός της θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού συνολικά και η στροφή του προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

Είναι πολύ σημαντικό να δίνεται μεγάλη προσοχή συνεχώς στο περιεχόμενο της δήλωσης *αποστολής*, ώστε να είναι επίκαιρο και να ανταποκρίνεται στις παρούσες δραστηριότητες μια εταιρείας.

Επιπρόσθετα μια αποστολή θα πρέπει να περιέχει και χρήσιμες πληροφορίες για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα εξής :

²³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 164 – 170

1. Πρέπει να παρέχει **πληροφόρηση** αλλά να είναι και πηγή **έμπνευσης** για τους εργαζόμενους,
2. Πρέπει να είναι **αρκετά συγκεκριμένη** , αλλά όχι πολύ περιοριστική,
3. Πρέπει να είναι **ευέλικτη και ευπροσάρμοστη** , αλλά και να μην αλλάζει συνέχεια,
4. Πρέπει να **εμπνέει** τους ανθρώπους, αλλά και να είναι **ρεαλιστική**
5. Πρέπει να βασίζεται σε **πραγματικές ανάγκες** των πελατών, αλλά και οι ανάγκες των λοιπών ομάδων μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να μην παραγνωρίζονται,
6. Πρέπει να **θέτει ένα στόχο** στο χρόνο ,
7. Πρέπει να είναι **μετρήσιμη**, αλλά όχι πολύ περιοριστική ,
8. Πρέπει να γίνεται **εύκολα αντιληπτή** , αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη.²⁴

Όραμα

Το όραμα (*vision*) αποτελεί μια εικόνα για το που η επιχείρηση επιθυμεί να πάει ή και τι θέλει να πετύχει. Εκφράζει την ιδανική περιγραφή ενός οργανισμού και διαμορφώνει το επιθυμητό του μάλλον. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Σκιαγραφεί τη μελλοντική μορφή της επιχείρησης, θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική, δίνει απάντηση δηλαδή στην ερώτηση ‘Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;’.

Το όραμα υποδηλώνει τους στόχους, σε ένα ανώτερο επίπεδο της επιχείρησης, οι οποίοι καλό είναι να συμπίπτουν με τους στόχους των ιδρυτών της. Πιο συγκεκριμένα, το όραμα ή καλύτερα, η δήλωση του οράματος πρέπει να αναφέρει πως οραματίζεται ο ιδρυτής την επιχείρηση στο μέλλον, όσον αφορά την ανάπτυξη, τις αξίες, τους εργαζόμενους, τη συνεισφορά στην κοινωνία κ.ά.

Αποτελεί, κατά κύριο λόγο, πηγή έμπνευσης για όλα τα εμπλεκόμενα με την επιχείρηση μέλη, παρέχοντας ξεκάθαρα κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων σύμφωνα πάντα με την επιθυμητή πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.²⁵

²⁴ Όπως παραπάνω, σελ. 173 – 174

²⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 98

Στο **Διάγραμμα 1.3** αποτυπώνονται οι ερωτήσεις οι οποίες εκφράζουν την Πρόταση της Αποστολής και το Όραμα, αντίστοιχα :

Διάγραμμα 1.3. : Όραμα vs. Αποστολή

Όραμα (*Vision*)

- Τι θέλουμε να γίνουμε ;

VS.

Πρόταση Αποστολής (*Mission Statement*)

- Ποιες είναι οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες ;

Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Σκοποί

- Ορισμός : Ως Σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- Οι Αντικειμενικοί Σκοποί πρέπει να δηλώνουν

ΤΙ πρέπει να πραγματοποιηθεί & έως ΠΟΤΕ

- Ο Στόχος (*goal*) αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος, π.χ. αύξηση απόδοσης.
- Ο Σκοπός (*objective*) προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του.²⁶

²⁶Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017, ΣΚΟΠΟΙ σελ. 21

1.4.2 Επίπεδα Στρατηγικής: Ιεράρχηση της Στρατηγικής

Σε μία μεγάλη διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής :

- ☐ Το επιχειρησιακό επίπεδο
- ☐ Το επιχειρηματικό επίπεδο
- ☐ Το λειτουργικό επίπεδο

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (*Corporate Strategy*) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πώς οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν.

Συνοψίζοντας, περιγράφει ή/και αποφασίζει :

- Τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της
- Τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής
- Το είδος δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- Τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Η Επιχειρηματική Στρατηγική (*Business Strategy*) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (*Competitive Strategy*) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας απάντηση στην ερώτηση. *Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις*

επιχειρηματικές δραστηριότητες; Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (*Strategic Business Unit – SBU*) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Έτσι, σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής η επιχείρηση ασχολείται με το ‘πώς’ θα ανταγωνιστεί σε κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα’, πώς δηλαδή θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης.

Συνοψίζοντας, η Επιχειρηματική Στρατηγική :

- Σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά
- Στοχεύει
 - α. στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παράγει
 - β. στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι
- Διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική.

Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική (*Functional Strategy*) αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της. Η Λειτουργική Στρατηγική δίνει απάντηση στην ερώτηση: Πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική ;

Συνοψίζοντας, η Λειτουργική Στρατηγική :

- Έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων
- Αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την Επιχειρηματική Στρατηγική

- Συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλοεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (κόστους ή διαφοροποίησης). Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν και οδηγούν στην επιχειρησιακή στρατηγική της κάθε επιχείρησης. Συμπερασματικά, η ενοποίηση των λειτουργιών με την όλη στρατηγική είναι πολύ σημαντική.

Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Σύμφωνα με τον *Porter* καμία επιχείρηση δε μπορεί επιτυχώς να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου με το να «κάνει λίγο απ' όλα». Προτείνει ότι τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν μια στρατηγική που μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής, ενώ η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερο καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερη επιλογή, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, περισσότερη διαφήμιση κ.λπ. Ο *Porter* συνδυάζει τους δύο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται για τη διαμόρφωση των τριών βασικών (*generic*) στρατηγικών, Ηγεσία Κόστους, Διαφοροποίηση ή Εστίαση. Επίσης οι συνδυασμοί των μορφών αυτών στρατηγικής μπορούν να αποτελέσουν σοβαρές προτάσεις επιχειρηματικής δράσης όπως για παράδειγμα η ύπαρξη ενός οργανισμού που μπορεί να παράγει ή/και να διαθέτει το προϊόν του στη χαμηλότερη δυνατή τιμή σε μία συγκεκριμένη αγορά ή μπορεί να διαφοροποιεί το προϊόν του και παράλληλα να το παράγει με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καθορίσει τι θέλει σε σχέση :

- i. Με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ii. Με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (αγορά στόχο) που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Η επιλεγόμενη από τα διευθυντικά στελέχη στρατηγική εξαρτάται από τις δυνάμεις (*strengths*) και τις διακεκριμένες ικανότητες (*distinctive competencies*) της επιχείρησης, καθώς και από τις αδυναμίες (*weaknesses*) των ανταγωνιστών.

Ηγεσία Κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της Ηγεσίας στο Κόστος (*Cost Leadership Strategy*) ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή.

Η Ηγεσία Κόστους απαιτεί τα παρακάτω :

- ✓ Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- ✓ Μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- ✓ Αυστηρό έλεγχο κόστους
- ✓ Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- ✓ Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- ✓ Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος
- ✓ Μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως : έρευνα & ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κ.λπ.

Έχοντας μια επιχείρηση εξασφαλίζει να είναι ηγέτης κόστους, θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Γενικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι δυνατόν να επιτευχθούν όταν η επιχείρηση μεταβάλλει τη δυναμική ισορροπία μεταξύ των πέντε παραγόντων ανταγωνισμού ή κατορθώσει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκεί όπου δεν υπήρχε προηγουμένως. Κεντρική ιδέα της στρατηγικής αυτής είναι ότι θα υποφέρει περισσότερο εκείνος ο ανταγωνιστής με το υψηλότερο κόστος και λιγότερο εκείνος με το χαμηλότερο κόστος. Όμως, η επιχείρηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ηγεσίας στο Κόστος χρειάζεται μεγάλα περιθώρια κέρδους προκειμένου να τα επενδύσει εκ νέου σε σύγχρονο εξοπλισμό που θα της επιτρέψει να διατηρήσει την υψηλή αποτελεσματική λειτουργία της.

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος (ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της Διαφοροποίησης (*Differentiation Strategy*) προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά.

Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης –και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή– πελάτες. Επομένως, οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, επειδή είναι ικανοποιημένοι.

Όπως με τη στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους, η επιτυχής υλοποίηση της Στρατηγικής Διαφοροποίησης επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει υψηλά κέρδη παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Μια επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη Στρατηγική Διαφοροποίησης προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες. Όσο λιγότερο ομοιάζουν με τους ανταγωνιστές, τόσο περισσότερο προστατεύονται από τον ανταγωνισμό και τόσο μεγαλύτερη είναι η απήχησή τους στην αγορά.

Εστίαση

Η στρατηγική αυτή (*Focus Strategy*) αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με Χαμηλό Κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή με τη Διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού ή και τα δύο γι' αυτό το μέρος της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

Η Στρατηγική Εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Αυτό δηλαδή που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια τέτοια στρατηγική είναι να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας τις λειτουργικές πολιτικές πάνω σ' αυτή την ιδέα. Αποτέλεσμα, η επιχείρηση να είναι ηγέτης Κόστους από συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό ή να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα.

Ορισμός και Τύποι Στρατηγικών για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης θα μπορούσε να μελετηθεί με βάση τρία επίπεδα :

- Το **επιχειρησιακό / εταιρικό επίπεδο** (*corporate level strategy*)
- Το **επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες** (*business level strategy* ή *competitive strategy*)
- Το **επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών** της κάθε επιχείρησης (*functional strategy*)

Όταν αναφερόμαστε στην επιχειρησιακή / εταιρική στρατηγική, εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και που πραγματεύεται θέματα όπως το *όραμα*, οι τομείς δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, ο τρόπος διείσδυσης στους νέους αυτούς τομείς, η κατανομή πόρων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων κ.λπ.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (*SBU*s), προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο, στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας, στρατηγική παραγωγής, χρηματοοικονομική στρατηγική κ.λπ.

1.4.3 Πολιτικές

Στο τέταρτο στάδιο του σχεδιασμού της επιχειρησιακής στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγική. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους στόχους, και τις στρατηγικές της εταιρείας.

1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Υλοποίηση Στρατηγικής: οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό. Εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται.

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ κάθε οργανισμού αποτελεί αυτό το στάδιο. Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ δε σταματά με τις αποφάσεις για το ποια θα είναι η στρατηγική της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και τη μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Ο ενδεχομένως επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να αποτύχει αν δε συνοδευτεί και από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. Τα δύο αυτά στάδια, που αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δε συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου.

Η υλοποίηση της στρατηγικής θα είναι επιτυχής εάν στελέχη και εργαζόμενοι :

- Γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης,
- Αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης,
- Έχουν ενστερνιστεί τους στόχους της και έχουν δεσμευτεί να βοηθήσουν στην επίτευξή τους.

Η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου, στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία λειτουργική.

Από τη σκοπιά της διοίκησης της επιχείρησης, η διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει η διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αναπροσαρμογή στις πολιτικές ανταμοιβών, την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζόμενων και γενικά τη δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

Προγράμματα

Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες–προγράμματα θα εφαρμοσθούν. Αυτό συμβαίνει, γιατί κανένα σχέδιο ή προσπάθεια, όσο φιλόδοξη και καινοτόμος και αν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοσθεί, αν κριθεί από την εταιρεία ότι η απόδοση του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίησή της και τα αναμενόμενα κέρδη είναι ανεπαρκή. Στόχος, λοιπόν, του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

Πέρα από αυτό, στην πράξη ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο, τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Διαδικασίες

Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών –και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων– ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.²⁷

1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής

Τον περισσότερο χρόνο τα διευθυντικά στελέχη διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές και στη συνέχεια περιμένουν –μερικές φορές για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα– έως ότου αντιληφθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στο μεταξύ διάστημα, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στα οποία η στρατηγική βασίστηκε, συνεχίζουν να εξελίσσονται. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν το Στρατηγικό Έλεγχο για να :

- Αποτυπώσουν την πρόοδο της στρατηγικής
- Εκτιμήσουν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές εμφανίζουν άμεσα ή μελλοντικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών
- Προβούν σε οποιαδήποτε αναγκαία προσαρμογή, ώστε να οδηγηθούν προς την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών

Είναι αδύνατο να διαγνωστεί ποια στρατηγική είναι άριστη και να υπάρξει εγγύηση ότι αυτή θα λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εφόσον το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται σημαντικά.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μία πολυσύνθετη, αλλά και ευαίσθητη διαδικασία γιατί :

- Πολύ μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών μπορεί να είναι μη – αποδοτική
- Κανείς δεν επιθυμεί να αξιολογείται ιδιαίτερα πολύ
- Όσο περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά άλλων, τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν

²⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 196 – 197

Γενικά, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι βασική για να διαβεβαιώσει ότι οι τιθέμενοι σκοποί επιτυγχάνονται. Αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (*feedback*). Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της στρατηγικής εξαρτάται από τις πληροφορίες στις οποίες βασίζεται. Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση της στρατηγικής για να ελέγξουν κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι σκοποί της επιχείρησης ως προς τα έσοδα, τα κέρδη, την καθαρή θέση, την παραγωγικότητα, την απόδοση κεφαλαίου κ.λπ. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά.

Γενικά, η Αξιολόγηση & Έλεγχος εφαρμόζεται σε όλες τις περιοχές και σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου περιλαμβάνει συνήθως τα εξής :

1. Τον καθορισμό των πρότυπων επίδοσης
2. Τη μέτρηση της επίδοσης
3. Την αξιολόγηση της επίδοσης
4. Την αξιοποίηση της ανατροφοδότησης των πληροφοριών και τη λήψη διορθωτικών μέτρων στις περιπτώσεις που δε στάθηκε δυνατή η κάλυψη των προτύπων επίδοσης με επιτυχία.

Η επίδοση (*performance*) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων. Ο σκοπός (ή οι σκοποί) που τέθηκαν κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής (*strategy formulation*) της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής επίδοσης μετά την υλοποίηση των στρατηγικών (*strategy implementation*).

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής) αποκτά όλο και περισσότερο μεγαλύτερη σημασία για δύο κυρίως λόγους :

- Για την επιβίωση μιας επιχείρησης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αρκεί να διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές, αλλά θα πρέπει να υλοποιούνται επακριβώς μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα.
- Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που γίνεται όλο και περισσότερο πολυτάραχο, μια επιχείρηση δε μπορεί να είναι βέβαιη για την ορθότητα ούτε της υιοθετούμενης στρατηγικής ούτε του τρόπου υλοποίησής της.

Συμπεραίνουμε επομένως ότι, κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από έναν μηχανισμό Αξιολόγησης και Ελέγχου που θα της επιτρέψει να επιτύχει τα παραπάνω.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου :

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος Β, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ : Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Κεφάλαιο 2

Ο Ελληνικός Τουρισμός

2.1. Ο Ορισμός του Τουρισμού

Απόπειρες Ορισμού του Τουρισμού

➤ Τουρισμός είναι:

‘...το σύνολο όλων των εμπορικών δραστηριοτήτων που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες για τη διευκόλυνση των εμπορικών και δραστηριοτήτων αναψυχής μακριά από το σύνηθες περιβάλλον’ (*Smith 1988*),

➤ Ακόμη ως τουρισμό θα μπορούσαμε να εννοήσουμε:

‘Το σύνολο των σχέσεων και των φαινομένων που προκύπτουν μέσω του ταξιδιού (σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο) και της παραμονής των ατόμων σε κάποιο συγκεκριμένο τόπο παραμονής. Ο τόπος παραμονής για αυτά τα άτομα δεν είναι ούτε ο κύριος και μόνιμος τόπος κατοικίας ούτε και ο τόπος εργασίας τους’ (*Kaspar 1995, Freyer 1991*).

Ορισμός

Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αγώνων κ.ά.²⁸

²⁸ World Tourism Organization, 2008

Κύρια Σημεία που προκύπτουν από τον Ορισμό

- Αυθημερόν επισκέψεις είναι Τουρισμός (μονοήμερος)
- Τουρισμός περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως εκθέσεις, συμμετοχές σε συνέδρια, θρησκευτικές εκδηλώσεις κ.λπ., όχι μόνον ψυχαγωγία
- Τουρισμός προϋποθέτει ταξίδι – κάθε ταξίδι δεν είναι τουρισμός
- Ο Τουρισμός περιλαμβάνει σε κάθε περίπτωση μεγάλα διαστήματα ελεύθερου χρόνου και διασκέδασης
- Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών ταξιδιών διαρκεί από μερικές ώρες έως λίγες ημέρες.

Το φαινόμενο του Τουρισμού: Διαφορετικές Προσεγγίσεις

Τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων, από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση.

Για να έχουμε τουρισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν δύο τουλάχιστον τόποι, αυτός της μόνιμης διαβίωσης κι εκείνος ή εκείνοι, του τουριστικού προορισμού.

Το στοιχείο της μετακίνησης αποτελεί ένα θέμα, το οποίο απαιτεί οριοθέτηση σε σχέση με το χρόνο που διαρκεί. Συνηθίζεται να θεωρείται τουριστική, η μετακίνηση η οποία έχει διάρκεια τουλάχιστον είκοσι τέσσερις ώρες.

Ο τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί από πολλές πλευρές, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του παρατηρητή. Έτσι :

- ❖ Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά του τουρίστα, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μία ευκαιρία για ξεκούραση και ψυχαγωγία.

- ❖ Αν δούμε τον τουρισμό από την πλευρά της χώρας υποδοχής, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι πηγή συναλλαγματικής εισροής.
- ❖ Αν δούμε τον τουρισμό από την επιχειρηματική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μία δραστηριότητα, η οποία προσφέρει ευκαιρίες για κέρδος.
- Για πολλούς κατοίκους χωρών τουριστικής υποδοχής, ο τουρισμός είναι κλάδος που προσφέρει πολλές και διάφορες θέσεις εργασίας.
- Αν δούμε τον *τουρισμό* από την κοινωνιολογική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μία δραστηριότητα, η οποία εξυπηρετεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λαών.
- Υπάρχουν πολλές αντιληπτικές γωνίες, από τις οποίες μπορεί να εξετασθεί το φαινόμενο του *τουρισμού*, η νομική, η θρησκευτική, η πληθυσμιακή, κ.λπ. Το σίγουρο, είναι μία συνεχώς αναπτυσσόμενη τα τελευταία χρόνια ανθρώπινη δραστηριότητα.²⁹

Μορφές Τουρισμού

- Με βάση τη διαίρεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (*WTO – POT*), ο *Τουρισμός* διακρίνεται στις εξής 6 κατηγορίες: εγχώριος, εσωτερικός, εισερχόμενος, εθνικός, εξερχόμενος, διεθνής και ανά περίπτωση, αντιστοίχως αφορά :
- Ο Τουρισμός των κατοίκων μιας χώρας που ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής, π.χ. ένας Αθηναίος πηγαίνει στην Τρίπολη (Εγχώριος – *domestic*),

²⁹ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015, σελ. 22

- Αφορά στους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα, π.χ. ένας Έλληνας που ταξιδεύει στη Γαλλία (Εξερχόμενος – *outbound*),
- Ο Τουρισμός των αλλοδαπών οι οποίοι ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα, π.χ. ένας Γάλλος που ταξιδεύει στην Ελλάδα (Εισερχόμενος – *inbound*),
- Το σύνολο του εισερχόμενου και του εξερχόμενου *τουρισμού* (Διεθνής – *international*),
- Το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού (Εσωτερικός – *internal*),
- Το σύνολο το εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού (Εθνικός – *national*).³⁰

Πέρα από τις παραπάνω διακρίσεις του *τουρισμού*, έχουν καθιερωθεί και κάποιες κατηγορίες, σχετικές αυτή τη φορά, με κριτήριο τα κίνητρα των τουριστών που ταξιδεύουν. Και είναι οι εξής :

- ☒ Ο Μαζικός Τουρισμός που είναι η πιο «παραδοσιακή» μορφή και η οποία περιλαμβάνει την πλειοψηφία των τουριστών που αναζητούν στο ταξίδι κυρίως ξεκούραση και διασκέδαση, σε ηλιοτροπικούς κατά βάση προορισμούς,
- ☒ Ο Τουρισμός Ειδικών Ενδιαφερόντων, που σχετίζεται με ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού που επιλέγουν τα άτομα ανάλογα με τα ειδικά ενδιαφέροντα και κίνητρα που έχουν (Θρησκευτικός, Επαγγελματικός, Υγείας, Θεματικός, Εκπαιδευτικός, Κοινωνικός, Αστικός, Κινήτρων),
- Ο Εναλλακτικός Τουρισμός που επίσης περιλαμβάνει ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού (Αγροτουρισμός, Αθλητικός, Θαλάσσιος, Ορεινός, Χειμερινός), τις οποίες επιλέγουν άνθρωποι που αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών. Αυτή η μορφή *τουρισμού*, συνδέεται με την αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη, ειδικότερα συνδέεται με την προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, την προστασία της τοπικής κουλτούρας και την αναζήτηση νέων αξιών και τρόπων ζωής.³¹

³⁰ Ζούνη Γεωργία, Σημειώσεις μαθήματος «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

³¹ Λαγός Γ. Δημήτριος, Τουριστική Οικονομική, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

2.3. Η Ανάπτυξη και η Σημασία του Τουρισμού στην Ελλάδα

Ο τουρισμός στην Ελλάδα μετά την Τουρκοκρατία

Η ιστορική παράδοση της Ελλάδας και η ταυτότητά της στη Δύση, ως λίκνο του Ευρωπαϊκού πολιτισμού, υπήρξε η αφορμή για το ξεκίνημα του τουριστικού φαινομένου πριν από περίπου 170 χρόνια.

Ο αριθμός των επισκεπτών αυξήθηκε την περίοδο 1840–1890, ενώ άρχισε να οργανώνεται η προσφορά υπηρεσιών που δεν περιορίζονταν μόνο στα καταλύματα, αλλά περιλάμβανε εστιατόρια, διερμηνείς, εμπορικά καταστήματα, μεταφορικά μέσα (άμαξες, άλογα, καΐκια, σιδηρόδρομοι, ατμόπλοια), χώρους ψυχαγωγίας, μουσεία κ.λπ. Οι μεμονωμένοι μορφωμένοι και εύποροι ταξιδιώτες, αρχικά αριστοκράτες και αργότερα αστοί, κυρίως Βρετανοί, αντικαταστάθηκαν σταδιακά από ομάδες που άρχισαν να επισκέπτονται πιο οργανωμένα την Ελλάδα, καθώς οι νέες τεχνολογίες στην Ευρώπη και η συνακόλουθη άνοδος του βιοτικού επιπέδου έκαναν τα ταξίδια ευκολότερα και επιθυμητά. Σταδιακά η κίνηση άρχισε να γίνεται και υπερατλαντική.

Το ζήτημα των σταδίων τουριστικής ανάπτυξης στον ελλαδικό χώρο

- Πρώτο στάδιο ανάπτυξης (1950–1965) : περιηγητές τουρίστες, υποτυπώδεις υποδομές, πολιτισμικός τουρισμός και τουρισμός διακοπών.

Στην περίοδο αυτή οι τουρίστες που έρχονται στη χώρα κάνουν κατά κύριο λόγο αυτόνομο περιηγητικό τουρισμό έχοντας ως βάση συνήθως την Αθήνα. Τόσο οι δυνατότητες πρόσβασης στη χώρα όσο και το εσωτερικό θαλάσσιο και

οδικό μεταφορικό δίκτυο μπορούν να θεωρήσουν αντικίνητρα για ένα ταξίδι στην Ελλάδα. Η κατάσταση αρχίζει να βελτιώνεται –από πλευράς υποδομών– προς το τέλος της δεκαετίας του '50 χωρίς όμως και πάλι να υπάρχουν, εκτός από τα μεγάλα αστικά κέντρα, και σε ορισμένες τουριστικές περιοχές με ζήτηση (Κέρκυρα, Ρόδος) ξενοδοχειακές μονάδες ικανές να ανταποκριθούν σε μία πελατεία με απαιτήσεις. Πρόκειται για μία περίοδο δυναμικής ανασυγκρότησης της ελληνικής οικονομίας στην οποία όμως ο τουρισμός φαίνεται να παίζει δευτερεύοντα ρόλο.

Την ίδια περίπου εποχή αρχίζει να γίνεται γνωστή και η Μύκονος (μέσα δεκαετίας '50), εξαιτίας της οποίας αναδεικνύονται τα επόμενα χρόνια ως τουριστική περιοχή τα νησιά των Κυκλάδων.

- Δεύτερο στάδιο ανάπτυξης (1965–1985): ανάπτυξη του οργανωμένου τουρισμού διακοπών, αριθμητική αύξηση και χωρική επέκταση των τουριστικών υποδομών, ο τουρισμός υπολογίσιμος τομέας της εθνικής οικονομίας.

Με κύριους πόλους ζήτησης την Ευρώπη και τις ΗΠΑ αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς μια υποδομή η οποία έχει ως στόχο να εξυπηρετήσει τα πρότυπα των αλλοδαπών τουριστών αυτής της περιόδου. Η αύξηση του αριθμού των τουριστών και η σχετικά μεγάλη διάρκεια παραμονής στη χώρα επιβάλλουν τη δημιουργία σύγχρονων υποδομών σε τρεις τουλάχιστον τομείς: στα καταλύματα, στη διακίνηση των τουριστών και στην πρακτόρευση του τουρισμού. Πρόκειται αναμφίβολα για τη δεκαπενταετία κατά την οποία τέθηκαν οι βάσεις και στους τρεις αυτούς τομείς για τη συστηματικότερη ανάπτυξη του συνόλου του τουριστικού τομέα της χώρας.

Ωστόσο, η παρεμβολή της δικτατορίας (1967–1974) είναι καταλυτική για όλες αυτές τις εξελίξεις, επειδή ενισχύει συστηματικά ανορθολογικές επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα σε πολλές τουριστικές περιοχές της χώρας με αποτέλεσμα να υπάρχει αδυναμία αποπληρωμής των δανείων τα επόμενα χρόνια, αλλά και υποβάθμιση του περιβάλλοντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην περίοδο αυτή αυξάνονται σταδιακά και τα ταξίδια των Ελλήνων προς τις τουριστικές περιοχές και ταυτόχρονα, αναπτύσσονται σταδιακά τα κάμπινγκ και τα συμπληρωματικά καταλύματα οικογενειακού τύπου –σε όλες σχεδόν τις τουριστικές περιοχές. Επίσης, αυξάνεται ο αριθμός των παραθεριστών κατοικιών σε περιοχές γύρω από τα μεγάλα αστικά κέντρα και σε γειτονικούς προς αυτά νομούς με χρήστες ιδιοκτήτες ή ενοικιαστές κυρίως Έλληνες. Αρκετοί είναι και οι αλλοδαποί που αποκτούν παραθεριστική κατοικία στη χώρα, αλλά αυτοί στρέφονται κατά κύριο λόγο στις γνωστές και φημισμένες τουριστικές περιοχές (Κυκλάδες, Ρόδο, Κέρκυρα, Χαλκιδική, Βόρειες Σποράδες).

- Τρίτο στάδιο ανάπτυξης (1985 έως σήμερα) : βιομηχανοποιημένος μαζικός τουρισμός, σημαντικά προβλήματα από την άναρχη ανάπτυξη, τμηματοποίηση της τουριστικής ζήτησης.

Στην περίοδο αυτή κυριαρχούν αρχικά τα πλήρως οργανωμένα τουριστικά πακέτα ενώ ο αριθμός των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα αυξάνεται σταθερά πλησιάζοντας τον αριθμό του συνολικού πληθυσμού. Σε πολλές τουριστικές περιοχές, μάλιστα, ο αριθμός των τουριστών ιδιαίτερα στην περίοδο Ιουλίου–Αυγούστου είναι δεκάδες φορές μεγαλύτερος από εκείνον του τοπικού πληθυσμού. Οι τουριστικές περιοχές όλο και περισσότερο τυποποιούνται με στόχο να ανταποκριθούν στα χαρακτηριστικά της ζήτησης των σύγχρονων τουριστών–καταναλωτών, οι οποίοι στην πλειονότητά τους προέρχονται από την Ευρώπη. Τα παράπονα όμως που προέκυψαν από τους τουρίστες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και η κριτική για την ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος οδηγούν σε αναζήτηση λύσεων στα προβλήματα της υποδομής.

Εκτός όμως από την προσπάθεια για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται και από τη συνεχή τμηματοποίηση της τουριστικής ζήτησης η οποία διαρκώς εξειδικεύεται. Οι ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού αρχίζουν να καταλαμβάνουν σημαντικό ποσοστό της ζήτησης αν και σε επίπεδο προσφοράς στις περισσότερες από αυτές λείπουν υποδομές και ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Υπ’ αυτήν την έννοια πρόκειται για μια εξαιρετικά κρίσιμη περίοδο, αφού ο τουριστικός τομέας καλείται πλέον να αναδιαρθρωθεί λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα της ζήτησης και τα προβλήματα που έχουν συσσωρευτεί από το κυρίαρχο πρότυπο ανάπτυξης το οποίο έχει υιοθετηθεί (οργανωμένος μαζικός τουρισμός διακοπών).

Τέλος, η γενικότερη οικονομική κρίση στην Ευρώπη έχει ως συνέπεια τη μείωση της τουριστικής δαπάνης στη χώρα με επακόλουθο τη στροφή στα καταλύματα μεσαίων κατηγοριών καθώς και σ’ έναν τύπο καταλύματος το οποίο στηρίζεται στην αυτοεξυπηρέτηση και την αυτονομία των τουριστών και απευθύνεται κυρίως σε οικογένειες. Η Ελλάδα κατηγοριοποιείται διεθνώς κυρίως ως χώρα τουριστών μεσαίων και χαμηλών εισοδημάτων με κίνητρο κατά κύριο λόγο τις διακοπές του καλοκαιριού.

Οι επιδράσεις του τουρισμού

Η επιθυμία των περισσότερων περιοχών να αναπτύξουν τον τουρισμό ξεκινάει από την ανάγκη ενίσχυσης της οικονομίας τους, διότι ο τουρισμός δημιουργεί και θέσεις απασχόλησης, επιφέρει χρηματικά κέρδη και απαιτεί για το ξεκίνημά του μικρό ή μεγάλο ύψος δαπανών, ανάλογα με το αντικείμενο του επιτηδεύματος, ενώ – πέρα από τα οποιαδήποτε χρηματικά οφέλη που αποφέρει – συμβάλλει στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, στην προστασία του τοπικού φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, στην ανύψωση και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και την επέκταση της κοινωνικής ευημερίας.

Η τουριστική ανάπτυξη ενθαρρύνεται από όλους εκείνους που προσβλέπουν στην αύξηση των εισοδημάτων και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, και θεωρείται κάτι θετικό και επιθυμητό από όλους τους προορισμούς, διότι εκλαμβάνεται ως δεδομένο ότι οι τουρίστες αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες, τρώνε σε εστιατόρια, διαμένουν σε ξενοδοχεία, παρακολουθούν θεατρικές παραστάσεις, επισκέπτονται τα αξιοθέατα των προορισμών. Οι δαπάνες των τουριστών –τα έξοδά τους– συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της αποδοτικότητας των τοπικών οικονομικών δραστηριοτήτων και δημιουργούν φορολογικά έσοδα για την τοπική κοινωνία και το δημόσιο τομέα.

Σπουδαιότητα τουρισμού

Τα πλεονεκτήματα που παρέχει ο τουρισμός σε μία χώρα–δέκτη, θα μπορούσαν να είναι τα παρακάτω:

- ☒ Είναι ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικής προσέγγισης ανθρώπων, από διαφορετικές περιοχές, με διαφορετική γλώσσα και συνήθειες.
- ☒ Αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης διότι :
 - Αυξάνει τη μετατροπή αγροτικών περιοχών σε αστικές, δημιουργώντας αιτίες για βελτίωση της γενικής υποδομής της περιοχής με την κατασκευή οδικού δικτύου, λιμανιών, αεροδρομίων κ.λπ.,
 - Ενεργοποιεί βιομηχανίες που συνδέονται με τις τουριστικές υπηρεσίες όπως η βιομηχανία των μεταφορών και της διαμονής,
 - Αυξάνει τη ζήτηση στην αγροτική παραγωγή λόγω της αύξησης στην κατανάλωση,

- Μεγαλώνει την αγορά διακίνησης εγχώριων αγαθών όπως είδη τροφών και ποτών,
 - Εξασφαλίζει στο κράτος την εισαγωγή συναλλάγματος που είναι αναγκαίο για τη μείωση του ελλείμματος στον προϋπολογισμό με ευνοϊκό αποτέλεσμα για την εθνική οικονομία,
 - Επιδρά ευνοϊκά στην απασχόληση στη χώρα διότι αυξάνει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας με νέες δουλειές σε ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία κ.λπ.,
 - Είναι ένας από τους αποτελεσματικότερους παράγοντες αναδιανομής στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, δεδομένου ότι τα ταξίδια είναι μία κοινωνική δραστηριότητα επιπρόσθετου εισοδήματος, η ροή διεθνούς τουρισμού συνήθως κατευθύνεται από τις πλουσιότερες χώρες προς τις λιγότερο προνομιούχες,
 - Βοηθά στην ανάπτυξη των απομονωμένων περιοχών της χώρας, οι οποίες έχουν βέβαια κάποια τουριστική σημασία.
- Ο διεθνής τουρισμός, θεωρείται προωθητής της διεθνούς κατανόησης και μέσο ανακούφισης των πολιτικών εντάσεων διότι όταν οι άνθρωποι από διαφορετικές εθνικότητες συναντιούνται και βλέπουν τη ζωή των άλλων στην πατρίδα τους, είναι ευκολότερο να καταλάβουν οι μεν τους δε κι αντίστροφα.
- Ο τουρισμός παίζει θεραπευτικό ρόλο, στην υγεία των ανθρώπων. Η αλλαγή χώρου και κλίματος και η απομάκρυνση από τα προβλήματα επανενεργοποιεί τη φυσική αντίσταση και μειώνει σε μεγάλο βαθμό τη νευρική ένταση.³²

Ο ρόλος του Τουρισμού στην Εθνική Οικονομία

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος της οικονομίας, με σημαντικά οφέλη για τη χώρα – δέκτη. Είναι γνωστό ότι :

³² Όπως παραπάνω, σελ. 31

1. Ο τουρισμός φέρνει εισόδημα σε ξένα νομίσματα, από την πώληση υπηρεσιών και σχετιζόμενων αγαθών στη χώρα υποδοχής,
2. Αυτό το εισόδημα διανέμεται ομαλά σε πολλούς τομείς της εθνικής οικονομίας, διαμορφώνοντας μία σημαντική, συσσωρευτική και συνεχή ροή εισοδήματος,
3. Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος που συνεχώς εκτείνεται,
4. Η τουριστική βιομηχανία απαιτεί σχετικά χαμηλές επενδύσεις κεφαλαίων σε σχέση με τη ροή εισοδήματος που επιτυγχάνει,
5. Διαμορφώνει μία ειδική μορφή αγοράς «εξαγωγών» στην οποία ο καταναλωτής έρχεται σε αναζήτηση του προϊόντος,
6. Το προϊόν που πωλείται, είναι κύρια υπηρεσίες και άυλα αγαθά π.χ. καλός καιρός ή υπάρχουσες ιστορικές τοποθεσίες, που προφανώς έχουν απεριόριστες δυνατότητες, η δε απόδοσή του εξαρτάται από τη συμπληρωματική υποδομή και την προώθηση πωλήσεων,
7. Ο τουρισμός αποτελεί ένα εφαρμόσιμο κι αποτελεσματικό εργαλείο δημόσιας πολιτικής, για δημιουργία κι ανάπτυξη κοινωνικής και πολιτιστικής οικειότητας, όσο σε εθνικό τόσο και σε διεθνές επίπεδο,
8. Ο τουρισμός αποτελεί ένα εργαλείο για την ανάπτυξη άλλων βιομηχανιών.

Τα πρότυπα τουριστικής ανάπτυξης στον ελλαδικό χώρο

Η μεταπολεμική τουριστική ανάπτυξη της Ελλάδας οδήγησε τελικά στην προσφερόμενη τουριστική υποδομή της χώρας σε μια σταδιακή εξειδίκευση. Η εξειδίκευση αυτή ήταν το αποτέλεσμα της σύνθετης επενέργειας πολλών παραγόντων της τουριστικής ζήτησης και οδήγησε τελικά σε μια συνολικότερη αλλαγή στα χαρακτηριστικά της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας.

Ομάδα Προτύπων Οργανωμένου Μαζικού Τουρισμού Διακοπών

- **Πρότυπο βιομηχανοποιημένου μαζικού οργανωμένου τουρισμού σε ξενοδοχεία:** Πρόκειται για πρότυπο το οποίο αναπτύσσεται με βάση τα οργανωμένα πακέτα διακοπών καλοκαιριού, με παραδείγματα τις περιοχές της Κρήτης, της Ρόδου.
- **Πρότυπο (αυτόνομο ή μεικτό) μαζικού οργανωμένου τουρισμού:** Στο πρότυπο αυτό ο τουρίστας ακολουθεί πάντοτε ορισμένα οργανωτικά χαρακτηριστικά του βιομηχανοποιημένου προτύπου, αλλά παράλληλα διατηρεί και ένα υψηλό ποσοστό αυτονομίας σε πολλές από τις επιλογές του στην τουριστική περιοχή που επισκέπτεται.
- **Πρότυπο οργανωμένου ή αυτόνομου μαζικού τουρισμού σε συμπληρωματικά καταλύματα (κυρίως ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα):** Ένα μέρος των υπηρεσιών μπορούν να οργανωθούν ή να πληρωθούν από τον τουρίστα, το κύριο χαρακτηριστικό όμως είναι το υψηλό ποσοστό αυτονομίας που υπάρχει τόσο όσον αφορά το κατάλυμα όσο και στο ζήτημα εστίασης, αναψυχής και διακίνησής του.

Ομάδα Προτύπων Ειδικών Και Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού

- **Πρότυπο τουρισμού της ομάδας κινήτρων «Υπαιθρος – Αθλητισμός – Περιβάλλον»:** Πρόκειται για ένα πρότυπο το οποίο αναπτύσσεται σταθερά τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας έχοντας ως βάση και μια σημαντική – αλλά όχι συστηματική – παράδοση σε πολλές περιοχές. Κύριο στοιχείο αυτού του προτύπου είναι ο τουρισμός ο οποίος ενεργοποιείται με βάση τον αγροτουρισμό, τον οικοτουρισμό, το χιονοδρομικό και το φυσιολατρικό τουρισμό.
- **Πρότυπο τουρισμού της ομάδας κινήτρων «Πολιτισμός – Εκπαίδευση – Επιστήμη»:** Οι τουρίστες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτού του προτύπου έχουν ως κίνητρο κυρίως ταξίδια στην Ελλάδα, τα οποία συνδέονται με πολιτιστικό, εκπαιδευτικό και επιστημονικό καθώς και με θρησκευτικό τουρισμό, αλλά και με ταξίδια μικρής διάρκειας σε αστικά κέντρα (αστικός τουρισμός). Σε πολλές περιοχές του ελλαδικού χώρου υπάρχει μάλιστα συγκροτημένη τουριστική ανάπτυξη σχετική με αυτό το πρότυπο, με παραδείγματα την Αθήνα, την Κρήτη και την Ολυμπία – Δελφούς.

- **Πρότυπο τουρισμού της ομάδας κινήτρων «Ευεξία – Υγεία – Κοινωνική Πολιτική»:** Και σε αυτό το πρότυπο υπάρχουν ειδικές μορφές τουρισμού με μεγάλη παράδοση στη χώρα μας, όπως είναι ο θεραπευτικός ιαματικός τουρισμός, ο τουρισμός ευεξίας και ο κοινωνικός, με παραδείγματα τα νησιά του Ιονίου, την Κρήτη και τη Χαλκιδική.
- **Πρότυπο τουρισμού της ομάδας κινήτρων «Επαγγελματικά ταξίδια – Συνέδρια – Incentives – Εκθέσεις» :** Αυτό το πρότυπο αναπτύχθηκε κυρίως με βάση τα ταξίδια που σχετίζονται με συνέδρια καθώς και τον τουρισμό κινήτρων και εκθέσεων. Παραδείγματα περιοχών στις οποίες ενεργοποιείται αυτό το πρότυπο είναι η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, η Ρόδος και η Κρήτη.
- **Πρότυπο τουρισμού της ομάδας κινήτρων «Θάλασσα – Αθλητισμός – Περιήγηση» :** Πρόκειται για ιδιαίτερα δυναμικό πρότυπο με σημαντική παράδοση λόγω της εξαιρετικής θαλάσσιας και νησιώτικης γεωμορφολογίας η οποία αποτελεί και ένα σημαντικό και διαχρονικό συγκριτικό πλεονέκτημα για τη χώρα μας. Παραδείγματα ανάπτυξης αυτού του προτύπου υπάρχει σχεδόν σε όλους τους νησιωτικούς και παραθαλάσσιους νομούς της χώρας.

Ομάδα Προτύπων με Ειδικά Χαρακτηριστικά

- **Πρότυπο αυτόνομου νεανικού περιηγητικού τουρισμού:** Πρόκειται για πρότυπο με μεγάλη παράδοση στον ελληνικό χώρο, το οποίο συνδέεται με ταξίδια νέων σε ηλικία τουριστών τα οποία έχουν περιηγητικό χαρακτήρα, με παραδείγματα τις Κυκλάδες, τα Δωδεκάνησα και την Κρήτη.
- **Πρότυπο τουρισμού ταξιδιών μικρής διάρκειας εκτός καλοκαιρινής περιόδου:** Η αλλαγή καταναλωτικών και κοινωνικών προτύπων της ελληνικής μεσαίας τάξης μετά το 1980 οδήγησε σε σημαντική αύξηση του αριθμού των τουριστικών ταξιδιών που πραγματοποιούνται στη χώρα εκτός της καλοκαιρινής περιόδου.
- **Πρότυπο τουρισμού παραθεριστικής κατοικίας:** Οι πιέσεις της ζωής στις μεγαλουπόλεις και η αναζήτηση ενός φθηνού τύπου διακοπών σε κοντινή απόσταση από τον τόπο κατοικίας οδήγησαν στη μεταπολεμική περίοδο στην εντυπωσιακή ανάπτυξη περιοχών παραθερισμού κοντά στα αστικά κέντρα. Για παράδειγμα, στην Αθήνα έχουν

δημιουργηθεί παραθεριστικές περιοχές με σύνθετα χαρακτηριστικά, στην παραλιακή ζώνη που φθάνει έως το Σούνιο. Όπως και στη Θεσσαλονίκη, στις περιοχές της Χαλκιδικής και της Πιερίας.

- **Πρότυπο τουρισμού με διαμονή σε κάμπινγκ ή στο ύπαιθρο:** Πρόκειται για ένα πρότυπο σχετικά υποτιμημένο αλλά με παράδοση και σημαντική ανάπτυξη, ήδη από τη δεκαετία του '60, σε συγκεκριμένες περιοχές της χώρας, το οποίο στηρίζεται τόσο στους Έλληνες όσο και στους αλλοδαπούς τουρίστες. Μερικές από τις πιο γνωστές περιοχές ανάπτυξης αυτού του προτύπου είναι οι παραλιακές ζώνες των νομών Λάρισας, Θεσσαλονίκης και Πελοποννήσου.
- **Ένα «αυτόνομο» πρότυπο, οι συστηματικοί χρήστες του Διαδικτύου:** Ολοένα και περισσότεροι τουρίστες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για την οργάνωση του ταξιδιού τους και της διαμονής τους στην Ελλάδα. Αυτό αντίστοιχα δημιουργεί νέα δεδομένα για την προσφορά τόσο για τα πρακτορεία και τα ξενοδοχεία όσο και για τις εταιρείες μεταφορών.

Η Ελλάδα λοιπόν, χαρακτηρίζεται από μεγάλο πλούτο τουριστικών πόρων αλλά και από μεγάλο αριθμό τουριστικών περιοχών και πόλων έλξης.

Τέλος, επιθυμώ να κλείσει αυτό το κεφάλαιο με την παρουσίαση των Βασικών Μεγεθών του Ελληνικού Τουρισμού για το 2017, όπου θα δούμε με αριθμούς όσα αναλύσαμε παραπάνω.

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2017	
Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	27,3 % (ΙΝΣΕΤΕ)
Συνολική συμμετοχή στην απασχόληση	24,8 % της συνολικής απασχόλησης (WTTC)
Συνολική απασχόληση	934.500 (WTTC)
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	14,2 δις € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) (ΤτΕ)
Αφίξεις μη κατοίκων	27,2 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)

Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	522 € (δεν περιλαμβάνονται τα ποσά κρουαζιέρας)
Μερίδιο Αγοράς (2017)	2 % Παγκόσμια, 4 % Ευρώπη
Εποχικότητα	57,3 % των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο – Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση προσφοράς	70 % των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας (ΞΕΕ)
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.783 Ξενοδοχεία / 806.045 κλίνες (ΞΕΕ)
Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (4.797.365) Ηράκλειο (3.147.704) Ρόδος (2.178.663) Θεσσαλονίκη (1.929.916) Κέρκυρα (1.300.189) (ΔΑΑ & ΥΠΑ)

Πηγή : ΣΕΤΕ, 2017

Συμπερασματικά, είναι προφανείς από τα παραπάνω στοιχεία αφενός η σπουδαιότητα του τουρισμού για τη χώρα μας και αφετέρου ο δυναμισμός του.

2.4. Θετικά και Αρνητικά Σημεία του Ελληνικού Τουρισμού

Στο παρόν κεφάλαιο κρίνεται αναγκαίο να εντοπίσουμε τα θετικά αλλά και αρνητικά σημεία, τα οποία χαρακτηρίζουν τον ελληνικό τουρισμό. Η καταγραφή αυτών θα στηριχθεί στην προηγηθείσα ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και θα συμβάλλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τη σφαιρική εικόνα του τουρισμού στη χώρα μας. Πιο αναλυτικά :

Θετικά Σημεία

- Η ποικιλία αναλλοίωτης φυσικής ομορφιάς με τα πολυάριθμα νησιωτικά συμπλέγματα και τις τεράστιες σε μήκος νησιωτικές κι ηπειρωτικές ακτές, σε συνδυασμό με το ήπιο μεσογειακό κλίμα καθιστούν την Ελλάδα ιδανικό προορισμό για διακοπές
- ☒ Η ανάδειξη αξιόλογων στοιχείων πολιτιστικού περιβάλλοντος εξαιτίας της πλούσιας ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς (μνημεία, παραδόσεις, ήθη κι έθιμα) προσελκύουν μεγάλο αριθμό τουριστών από όλο τον κόσμο
- ☒ Η πλούσια παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής σε κάθε γωνιά της χώρας μας που συμβάλλουν στην δομή της ελληνικής διατροφής – μία από τις πιο διάσημες αλλά και σύμφωνα με διατροφικές έρευνες, και υγιεινές διατροφές στον κόσμο – αποτελούν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας μας. Πόσο μάλλον όταν προέρχεται και από τους φιλόξενους κατοίκους της κάθε περιοχής, η φιλοξενία λοιπόν ακόμα ένα κύριο γνώρισμα του ελληνικού τουρισμού
- ☒ Η ψυχαγωγία και μέρος αυτής, η νυχτερινή διασκέδαση, είναι από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας
- ☒ Η δημιουργία επενδύσεων σε έργα τουριστικής υποδομής (ξενοδοχειακά συγκροτήματα, αεροδρόμια, μαρίνες, λιμάνια) και μάλιστα πολλές φορές, σε συνεργασία με διεθνείς εταιρίες έχουν ως αποτέλεσμα τον ποιοτικό εκσυγχρονισμό και την αύξηση ανταγωνιστικότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Επίσης, ενισχύουν και την οργάνωση υποδομών επί των οποίων μπορούν να αναπτυχθούν ειδικές κι εναλλακτικές μορφές τουρισμού.
- ☒ Η εξασφάλιση υψηλού βαθμού ασφαλείας των ξένων επισκεπτών στη χώρα μας.

Αρνητικά Σημεία

- ▣ Η έντονη εποχικότητα χαρακτηρίζει τον ελληνικό τουρισμό καθώς είναι μικρή η διάρκεια της τουριστικής περιόδου (Μάιος – Σεπτέμβριος) όπου κι έρχεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ξένων επισκεπτών στη χώρα μας
- ▣ Η μεγάλη χωροταξική ανισοκατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα με την υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής υποδομής – προσφοράς
- ▣ Σε ορισμένες περιπτώσεις, παρατηρούνται τάσεις υποβάθμισης “καταστροφής” πόρων όπως είναι η έλλειψη καθαριότητας τόσο εντός όσο κι εκτός των αστικών κέντρων και παραλιών.

Έρευνα : Αξιολόγηση του brand “Ελλάδα” και σύγκριση με τον ανταγωνισμό στη Ν. Ευρώπη, βάσει της εμπειρίας των τουριστών (ΙΝΣΕΤΕ, 2019)

Σε αυτό το σημείο θεωρώ σκόπιμο να γίνει αναφορά σε μία έρευνα που αφορά στην αξιολόγηση της Ελλάδας ως τουριστικό προορισμό κι έπειτα, συγκρίνεται με τους προορισμούς – ανταγωνιστές στη Ν. Ευρώπη. Για την διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ο Δείκτης Ανταγωνιστικότητας TRAVELSAT© , ο οποίος αξιολογεί όλες τις πτυχές της εμπειρίας του επισκέπτη κι ορίζεται ως εξής :

*πρότυπος ιδιόκτητος δείκτης με κλίμακα βαθμολόγησης ικανοποίησης από το 1 έως το 10. Ο δείκτης αντικατοπτρίζει το επίπεδο ικανοποίησης για κάθε κριτήριο κι ενδέχεται να κυμαίνεται από -50 έως 400. Οι βαθμολογίες εξαιρετικά ικανοποιημένων ή δυσαρεστημένων επισκεπτών (που είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη φήμη του προορισμού) έχουν μεγαλύτερη αξία στη βαθμολογία σε σχέση με τους αριθμητικούς μέσους όρους. **Ο βασικός σκοπός των δεικτών είναι η συγκριτική αξιολόγηση της ποιότητας εμπειρίας στους διάφορους προορισμούς έναντι των προτύπων και του ανταγωνισμού.***

Τα χαρακτηριστικά της έρευνας είναι τα εξής :

- ✓ Διεθνείς επισκέπτες με τουλάχιστον 1 διανυκτέρευση
- ✓ 654 Συνεντεύξεις μετά την επίσκεψη ταξιδιωτών στην Ελλάδα 2015 – 2017 (19% Αθήνα, 50% νησιά, 25% Β. Ελλάδα, 6% Πελοπόννησος)
- ✓ Στάθμιση δεδομένων με μερίδα αγοράς
- ✓ 6.543 Συνεντεύξεις στη Ν. Μεσόγειο (Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία, Μάλτα, Τουρκία, Κροατία).

Ενώ οι κορυφαίοι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα εμπειρίας του επισκέπτη και τελικά αυτός ικανοποιείται στον εκάστοτε προορισμό, είναι μη εμπορικοί και άυλοι (φιλοξενία από τους κατοίκους της περιοχής, αίσθηση ασφάλειας, περιβάλλον...). Επιπρόσθετα, στους προορισμούς της Ν. Μεσογείου συγκεκριμένα, η διαμονή και η ποιότητα φαγητού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της εμπειρίας του επισκέπτη, αποτελώντας ισχυρό “επίκεντρο” της συνολικής ικανοποίησης.

Πιο αναλυτικά :

Φιλοξενία από τους κατοίκους και αίσθηση ασφάλειας : αυτοί οι δύο πολύ σημαντικοί πυλώνες της εμπειρίας των επισκεπτών αποτελούν σαφή ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα για την Ελλάδα,

Πληροφορίες και βοήθεια επισκεπτών : η συνολική βοήθεια προς τους επισκέπτες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους σε θέματα πληροφόρησης (φυσική ή ψηφιακή) δεν πλησιάζει σε ανταγωνιστικά επίπεδα,

MMM & Ταξί : αναφορικά με τα MMM, η Ελλάδα υπερτερεί του ανταγωνισμού σημειώνοντας θετική βαθμολογία στη φιλοξενία και τις τιμές, ενώ η προσβασιμότητα στη δημόσια συγκοινωνία έχει συγκρίσιμη βαθμολογία έναντι του ανταγωνισμού. Η υπηρεσία ταξί παρόλο που έχει χαμηλότερη βαθμολογία, υπερβαίνει και πάλι το μέσο όρο των ανταγωνιστών,

Υποδομές μεταφορών : τα αποτελέσματα σε αυτές τις πτυχές της μεταφοράς έχουν πιο αντιφατικά αποτελέσματα. Στην ευκολία στάθμευσης και το κόστος μετάβασης στον προορισμό υπερτερεί η Ελλάδα όμως, στις οδικές υποδομές, στην πρόσβαση στο αεροδρόμιο αλλά και στη σήμανση σημειώνει χαμηλότερη βαθμολογία από τον ανταγωνισμό,

Περιβάλλον : η Ελλάδα ανταγωνίζεται επιτυχώς τους άλλους προορισμούς της Ν. Μεσογείου για την ομορφιά του τοπίου, ωστόσο οι επισκέπτες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την αρχιτεκτονική και την εν γένει κατάσταση των πόλεων καθώς και από την καθαριότητα τόσο εντός όσο κι εκτός των αστικών κέντρων,

Εμπειρία παραλίας : η Ελλάδα εδώ παρουσιάζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστική με πολύ υψηλή βαθμολογία για την ομορφιά, την ποικιλομορφία και την εξαιρετικά ασφαλή κολύμβηση. Ωστόσο κι εδώ υστερεί στην καθαριότητα,

Εμπειρία διαμονής : η Ελλάδα υπερτερεί σε μεγάλο βαθμό του ανταγωνισμού, μάλιστα η εξαιρετική βαθμολογία που σημειώνεται, συμβάλλει στη δημιουργία μίας πολύ ευνοϊκής αντίληψης για τη σχέση ποιότητας / τιμής,

Εμπειρία διατροφής : η ελληνική κουζίνα κι οι επιμέρους πτυχές που συνθέτουν την εμπειρία (ποιότητα / τιμή) καθιστούν την Ελλάδα αναμφισβήτητη νικήτρια της Ευρώπης όσον αφορά τα εν λόγω κριτήρια.

Βασικά Συμπεράσματα

Αρχικά να υπογραμμίσουμε ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν υπερτερεί στα κύρια κριτήρια ικανοποίησης των τουριστών έναντι των ανταγωνιστικών προορισμών της Νότιας Ευρώπης. Ο φιλόξενος χαρακτήρας και η φιλικότητα των κατοίκων, η διαμονή, η αίσθηση ασφάλειας, η γαστρονομία και η ομορφιά των τοπίων αποτελούν τα top 5 κριτήρια

ικανοποίησης των τουριστών στη Νότια Ευρώπη (Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία, Μάλτα, Τουρκία, Κροατία).Και στις 5 αυτές κρίσιμες διαστάσεις της τουριστικής εμπειρίας, η Ελλάδα προσφέρει πολύ μεγάλη ικανοποίηση και υπερτερεί έναντι του ανταγωνισμού. Η χώρα μας, ωστόσο, υστερεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστριών χωρών σε άλλα στοιχεία της εμπειρίας (υλικά κι άυλα) όπως είναι η καθαριότητα των επιμέρους προορισμών, η πληροφόρηση, η άναρχη πολεοδομία και οι οδικές υποδομές. Συμπερασματικά, η Ελλάδα παρουσιάζει υψηλά και ανταγωνιστικά επίπεδα συνολικής ικανοποίησης και σχέση ποιότητας / τιμής κατά την διάρκεια διαμονής. Το καθαρό ποσοστό των θετικών υποστηρικτών μετά την επίσκεψη συμβαδίζει με τον ανταγωνισμό. Όμως μια πιθανή πρόκληση μακροπρόθεσμα αφορά στη χαμηλότερη – σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό – πρόθεση επανάληψης της επίσκεψης. Όπως θα διαπιστώσουμε και στον παρακάτω πίνακα :

Προορισμός	Συνολική εκπλήρωση προσδοκιών	Σχέση ποιότητας / τιμής της συνολικής διαμονής	Πρόθεση σύστασης (καθαρό %)	Πρόθεση επανάληψης της επίσκεψης (καθαρό %)
ΕΛΛΑΔΑ	207	192	70 %	36 %
Νότια Μεσόγειος μέσος όρος	188	171	70 %	46 %

Πηγή : ΙΝΣΕΤΕ

2.4.1. Επίλογος – Συμπεράσματα

Η ανάλυση των θετικών και αρνητικών σημείων του ελληνικού τουρισμού είναι απαραίτητη για την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής. Η Ελλάδα είναι μια χώρα με πολλά και σημαντικά θετικά σημεία, τα οποία την έχουν καταστήσει ως μία εκ των πλέον εκλυστικότερων προορισμών παγκοσμίως. Αυτό όμως, δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και χρόνια αρνητικά σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους αρμόδιους φορείς προκειμένου να

αντιμετωπιστούν. Σε συνδυασμό μάλιστα, με τις ευκαιρίες που έχει ως χώρα η Ελλάδα, προκειμένου να υπάρξει η ανάπτυξη που ο ελληνικός τουριστικός κλάδος δύναται να έχει έτσι ώστε να ενισχύει και την οικονομία και τις θέσεις εργασίας.

2.5. Τουριστική Βιομηχανία της Ελλάδας

Η φύση και τα χαρακτηριστικά της

Ο τουρισμός αποτελεί δραστηριότητα που σχετίζεται με πολλούς κλάδους της οικονομίας. Απαιτεί συμβολή οικονομικών, κοινωνικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών δεδομένων γι' αυτό και συχνά περιγράφεται ως εξαιρετικά πολύπλευρος τομέας. Ωστόσο, ο χαρακτηρισμός του ως «βιομηχανία» δεν είναι απόλυτα ορθός, καθώς δεν παράγει συγκεκριμένο προϊόν, ενώ η απόδοσή του δεν είναι (απτά) μετρήσιμη, σε αντίθεση παραδείγματος χάριν με τη γεωργία (τόνους σιτηρών).

Εξάλλου δεν υπάρχει κάποια χαρακτηριστική μορφή της συγκεκριμένης «βιομηχανίας», που να είναι κοινή σε ολόκληρο τον πλανήτη. Εξαιτίας της ύπαρξης πολλών προβλημάτων στον ορισμό του τουρισμού, πολλοί συγγραφείς κάνουν λόγο για τουριστικό τομέα αντί για τουριστική βιομηχανία. Ορισμένες φορές οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ωστόσο.

Πριν από το 1950, ο τουρισμός αποτελούσε μάλλον κατακερματισμένη δραστηριότητα. Τα ξενοδοχεία, οι συγκοινωνιακοί φορείς, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και τα τουριστικά γραφεία συνήθως εργάζονταν αυτόνομα, ενώ η πλειοψηφία των ξενοδοχείων απλώς παρείχε κατάλυμα για διανυκτερεύσεις. Επομένως, από τη δεκαετία του '50 άρχισε να αναπτύσσεται μια βιομηχανία ταξιδιών και διακοπών που προσφέρει πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες –όπως φαίνεται και από την ίδρυση, ύστερα από συγχώνευση, ορισμένων μεγάλων tour-operators. Μέχρι το 1990, η δομή της τουριστικής βιομηχανίας, κυρίως στην Ευρώπη, επηρεαζόταν από την ανάπτυξη τέτοιων τουριστικών επιχειρήσεων – κολοσσών.

Συμπερασματικά, ο τουρισμός έχει αναχθεί σε σημαντική παγκόσμια βιομηχανία, ιδιαίτερα ύστερα από το 1945. Η ανάπτυξή του συνοδεύτηκε από συνεχή εξειδίκευση, η οποία εκφράστηκε μέσω της οριζόντιας και κάθετης συγχώνευσης των τουριστικών επιχειρήσεων, η οποία οδήγησε σε διαφορετικό επίπεδο δραστηριοποίησης για κάθε μερίδιο της αγοράς. Η ανάπτυξη των διεθνών αερογραμμών, η πρόοδος στην τεχνολογία της πληροφορίας και η

αυξανόμενη ευελιξία στην οργάνωση και διεξαγωγή των οργανωμένων εκδρομών συνέβαλλαν στη σύγχρονη δομή και στα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας.

Πρωτογενής τομέας της τουριστικής βιομηχανίας

Ο πρωτογενής τομέας της τουριστικής βιομηχανίας περιλαμβάνει τέσσερις κλάδους: τις μεταφορές, το ταξιδιωτικό εμπόριο, τα καταλύματα και την εστίαση, καθώς και τα τουριστικά αξιοθέατα.

Οι τέσσερις αυτοί κλάδοι αλληλεξαρτώνται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Οι μεταφορές, τα καταλύματα και η εστίαση χρησιμεύουν ως το «λογισμικό» του τουρισμού, ενώ τα τουριστικά γραφεία και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα τουριστικά αξιοθέατα και οι δραστηριότητες αναψυχής παίζουν το ρόλο του «λογισμικού», καθώς συνήθως αποτελούν αιτία και καταλύτη για τη διεξαγωγή των τουριστικών δραστηριοτήτων και για τη χρήση των μέσων μεταφοράς και των καταλυμάτων.

Η Τουριστική Βιομηχανία της Ελλάδας

Ο τουρισμός ως οικονομικός παράγοντας της χώρας μας έχει καθοριστική συμβολή στην εθνική οικονομία, με ποσοστό συμμετοχής στο Α.Ε.Π. περισσότερο από 18%, με συνεχώς ανοδικές τάσεις, με συναλλαγματικά έσοδα περισσότερα από τη συνολική αξία των εξαγωγών όλων των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, με ποσοστό απασχόλησης 16% μεγαλύτερο από οποιονδήποτε άλλον τομέα, με προσφορά εργασίας και ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε κάθε περιοχή της χώρας.

Την τελευταία 20ετία η αύξηση της απασχόλησης στην τουριστική οικονομία ήταν 87%. Η συνολική απασχόληση στον τουρισμό κατά το έτος 2000 ήταν 800.000 άτομα περίπου (18% του συνολικού εργατικού δυναμικού), δηλαδή 1 στους 5 εργαζόμενους της χώρας απασχολείται άμεσα ή έμμεσα στον τουρισμό.

Μέχρι και το 1990 η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα ήταν ταχύτερη από ό,τι στην Ευρώπη και τον κόσμο.

Το 2000 σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού περί τουριστικού συναλλάγματος, αφίξεων και κατάταξης ως χώρας υποδοχής στη 10^η και 15^η και 15^η θέσεις παγκοσμίως αντίστοιχα, η Ελλάδα θεωρήθηκε ως «ώριμος» τουριστικός προορισμός με την έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος.

Επίσης, η χώρα μας ανήκε ήδη αρκετά χρόνια, στις χώρες υποδοχής τουριστών και έδινε ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων τουριστών, το οποίο σήμαινε περισσότερες θέσεις εργασίας και περισσότερο συνάλλαγμα.

Την ίδια περίοδο, όσον αφορά στα ξενοδοχεία της χώρας μας, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), ο αριθμός των κλινών ήταν άνισα κατανομημένος με περίπου το 1/3 να βρίσκεται στην Κρήτη, τη Ρόδο και την Κω. Ενώ, το μεγαλύτερο ποσοστό των καταλυμάτων ήταν εποχικής λειτουργίας με διάρκεια λειτουργίας από 5 έως 7 μήνες.

Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία ή βιομηχανία των καταλυμάτων αναπτύχθηκε παράλληλα με την ανάγκη των ταξιδιωτών-τουριστών να βρίσκουν καταλύματα κατά τη διαδρομή προς –αλλά και εις– τους τόπους που επισκέπτονται.

Η ιστορία του ξενοδοχείου –που έχει την τωρινή μορφή– χρονολογείται από τα χρόνια του Μεσαίωνα. Στην αγγλική και γερμανική λογοτεχνία του 13^{ου} και του 14^{ου} αιώνα, γίνεται αναφορά στο πανδοχείο. Στα μέσα του 17^{ου} αιώνα εμφανίστηκαν στον δυτικοευρωπαϊκό χώρο δημόσια συστήματα οργάνωσης της φιλοξενίας, και κατά την περίοδο των επόμενων 250 – 300 χρόνων, και μέχρι που να φτάσουμε στη σύγχρονη βιομηχανία φιλοξενίας, τα ταξίδια και ο τουρισμός επηρεάστηκαν σημαντικά από την ανάπτυξη των μεταφορών. Γι' αυτό και η οργάνωση ενός ταξιδιού, οι σταθμοί των στάσεων που έπρεπε να γίνουν και –γενικά– όλα τα στάδια διεκπεραίωσης ενός ταξιδιού αναλαμβάνονταν από τα πανδοχεία.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι εξελίξεις της βιομηχανίας καταλυμάτων χαρακτηρίζονται από την τμηματοποίηση της αγοράς. Νέοι ξενοδόχοι και πολλοί ιδιοκτήτες των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, προσφέρουν ευκολίες και ποικίλα επίπεδα τιμών, ώστε να υπάρχει πλήρης εξυπηρέτηση και στα πολυτελή ξενοδοχεία των ταξιδιωτών-τουριστών, που ενδεχομένως έχουν κάνει τέτοιες προβλέψεις στους προϋπολογισμούς τους.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου :

Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), 2019

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 2017

Ζούνη Γεωργία, Σημειώσεις μαθήματος «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Καραγιάννης Γ. Στέφανος & Έξαρχος Στ. Γεώργιος, Τουριστική Ανάπτυξη : Κοινωνική Ευθύνη και Στοχασμοί, Εκδόσεις Διάυλος, Αθήνα 2016

Λαλούμης Δημήτριος Αθ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015

Τσάρτας Πάρις Α., Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010

World Tourism Organization (WTO), 2008

Σιταράς Θωμάς & Τζένος Χρήστος , Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού, Interbooks 2007

Λαγός Δημήτριος Γ., Τουριστική Οικονομική, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Leonard J. Lickorish & Carson L. Jenkins (Μετάφραση: Κιτίδη Κατερίνα & Τσάρτας Πάρις), Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο της Ελλάδας

3.1. Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου των Ξενοδοχείων

Ιστορική αναδρομή σχετικά με την εξέλιξη των ξενοδοχείων

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία ως έννοια σηματοδοτεί την αγάπη προς τους ξένους, που εκδηλώνεται στην πράξη με την εγκάρδια υποδοχή των επισκεπτών και την παροχή στέγης και περιποίησης. Μπορούμε να πούμε πως η έννοια της φιλοξενίας εμφανίζεται στον πλανήτη ταυτόχρονα, ή λίγο αργότερα, από την έννοια της ιδιοκτησίας. Η φιλοξενία αποκτά μεγάλη ηθική αξία στην Αρχαία Ελλάδα και η ίδια θρησκεία την αγκαλιάζει ορίζοντας ως προστάτες της τον Ξένιο Δία και την Ξένια Αθηνά. Το ιερό δίκαιο της φιλοξενίας προστατεύει τους ξένους και τιμωρεί όσους τους καταπατούν.

Συχνά ο Όμηρος αναφέρει περιπτώσεις φιλοξενίας, καθώς στην Αρχαία Ελλάδα αποκτά υποχρεωτικό χαρακτήρα, και κάποιοι εύποροι πολίτες έτσι αρχίζουν στα σπίτια τους να δημιουργούν ειδικά διαμορφωμένους χώρους για τη φιλοξενία των ξένων. Αυτοί οι εύποροι πολίτες είναι και οι πρώτοι που θα φιλοξενήσουν πολλά άτομα ταυτόχρονα, σε περιόδους αθλητικών αγώνων και θρησκευτικών εορτών. Μετά τον 5^ο αιώνα π.Χ. και κυρίως τον 4^ο αιώνα π.Χ. αυξάνεται αλματωδώς η κίνηση των ξένων στις αρχαίες ελληνικές πόλεις. Δημιουργούνται τα “καταγώγια”, τα οποία δεν είχαν τη σημερινή αρνητικά φορτισμένη έννοια. Ονομάζονταν τα πολύ φτωχικά αλλά καθαρά κτίρια που αφιλοκερδώς παρείχαν διαμονή σε περιορισμένο αριθμό ξένων. Σύντομα η ανάγκη για φιλοξενία μεγάλου αριθμού ατόμων οδήγησε στην ανοικοδόμηση πολυώροφων καταγωγίων. Πολύ γνωστό ήταν το καταγώγιο της Επιδαύρου, με 100 δωμάτια 2 κλινών, το καταγώγιο στο Αρτεμίσιο της Μαγνησίας και το Λεωνιδαίο στην Ολυμπία, με μήκος 154 μέτρα.

Ωστόσο, ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης φαίνεται πως λειτουργούσε ανέκαθεν κι έτσι σύντομα, οι χώροι για φιλοξενία δεν επαρκούν για τους πολλούς ξένους και η “δωρεάν” φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα δειλά δειλά υποχωρεί στην “επί πληρωμή” φιλοξενία. Οι ξένοι πια, μη βρίσκοντας καταλύματα, είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τώρα αλλά αρχίζουν να έχουν κι απαιτήσεις.

Η πρώτη μορφή λοιπόν, ξενοδοχείου είναι το “πανδοχείο”, το οποίο έχει στάβλους στο ισόγειο και δωμάτια ύπνου στον επάνω όροφο. Τα πανδοχεία εξοπλίζονται με κρεβάτια στα δωμάτια κι επιπλέον, παρέχουν τροφή σε ανθρώπους και ζώα. Βρίσκονται κατά μήκος εμπορικών επαρχιακών οδών, σε απόσταση 8 χιλιομέτρων μεταξύ τους. Μια άλλη μορφή πανδοχείων που συναντάται μόνο στις πόλεις, είναι τα “καπηλεία”. Οι πολύ κακές συνθήκες διαμονής, το άσχημο φαγητό και το φθινό ποτό, είναι το αντίτιμο για τα λίγα χρήματα που κοστίζει εκεί η φιλοξενία. Ο ιδιοκτήτης τους, “κάπηλος”, από τότε συνδεόταν με την αισχροκέρδεια.

Στην Αρχαία Ελλάδα εμφανίζονται και τα πρώτα αξιοπρεπή οικήματα, που παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες με τα σημερινά ξενοδοχεία. Εμφανίζονται επίσης και οι πρώτοι “εξηγητές”, οι σημερινοί ξεναγοί. Έπειτα στους χρόνους του Βυζαντίου, τα “χάνια” είναι πανδοχεία μικρού μεγέθους, εγκατεστημένα στις πόλεις. Στους χρόνους αυτούς, η Εκκλησία δημιουργεί επίσης σε κάποιες πόλεις, τους “ξενώνες” οι οποίοι συντηρούνται από κληροδοτήσεις, δωρεές πολιτών και προσφορές κληρικών. Αυτοί οι ξενώνες της Εκκλησίας θα δώσουν στη συνέχεια, μορφή στα πρώτα φιλανθρωπικά ιδρύματα.

Πλησιάζοντας στην εποχή μας, φθάνουμε στην ίδρυση του πρώτου ξενοδοχείου της πατρίδας μας “Ξενοδοχείο του Λονδίνου” στο Ναύπλιο το 1828. Ενώ, το “Νέον Ξενοδοχείο” είναι το πρώτο της Αθήνας, όταν αυτή γίνεται πρωτεύουσα τους κράτους. Στη συνέχεια, το 1874, λειτουργεί σαν ξενοδοχείο η “Μεγάλη Βρετανία” και το 1917 το “Ατενέ Παλλάς” απέναντι από το Πολυτεχνείο.

Τον 19^ο αιώνα τα ξενοδοχεία είναι η νέα μόδα στην αγορά του καταλύματος. Σε μία ημέρα τα “χάνια” αναβαθμίζονται σε ξενοδοχεία αλλάζοντας την επιγραφή στην πρόσοψη του κτιρίου. Οι υπηρεσίες όμως παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα ενώ οι τιμές ανεβαίνουν. Το επίσημο κράτος θα καταβάλει πολλές και επίπονες προσπάθειες κατά τη διάρκεια των επόμενων χρόνων προκειμένου να οργανώσει τον κόσμο του καταλύματος. Θα δημιουργηθεί έτσι, η σύγχρονη Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, η οποία με την πάροδο των ετών οφείλει να γίνεται ανταγωνιστικότερη, προσαρμοζόμενη στα πρότυπα των διεθνών εξελίξεων, που φυσικά επηρεάζουν με τη σειρά τους την οικονομία του τουρισμού γενικά.

Στην δύσκολη τουριστική αγορά των υπηρεσιών, “αιχμή του δόρατος” θα αποτελέσει το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με την εκπαίδευσή του θα δημιουργήσει το σημαντικότερη αιτία διαφοροποίησης του εθνικού τουριστικού προϊόντος, σε διεθνές επίπεδο.³³

³³ Δρόσου Χ. Μαγδαληνή - Φιοράκη Γ. Μαρία & Θεοδώρου Γ. Απόστολος, Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 2008, Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, σελ. 18 – 19

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Η Ξενοδοχειακή Βιομηχανία αποτελεί μέρος των τουριστικών εγκαταστάσεων κι είναι φανερό πως έχουν μεγάλη σημασία, αφού χωρίς αυτά δεν είναι δυνατή η υποστήριξη των υπόλοιπων μερών της Βιομηχανίας ταξιδίων και τουρισμού (Μέσα μεταφοράς, Τουριστικά γραφεία ή αλλιώς πρακτορεία ταξιδίων, Επιχειρήσεις επισιτισμού, καταστήματα πώλησης δώρων – souvenirs, διάφορες δραστηριότητες που αφορούν στην άθληση). Συνεπώς, ανεξάρτητα από το είδος και τη μορφή τους, διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας.³⁴

Μέχρις ενός βαθμού, η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού και για τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν απ' αυτόν σε εθνικό επίπεδο. Τα ξενοδοχεία όμως συμβάλλουν σημαντικά και στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας. Τα ξενοδοχεία, είναι μεγάλοι πελάτες σε πολλές βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, από τις οποίες προμηθεύονται έπιπλα, σκεύη, είδη ιματισμού, υλικά καθαρισμού, γραφικές ύλες, τρόφιμα, ποτά κ.λπ. Επίσης, μεγάλο μέρος της γεωργικής παραγωγής καταναλώνεται από ξενοδοχεία.

Μεγάλος αριθμός ατόμων απασχολείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επομένως τα ξενοδοχεία συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας, στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας όπως και στην αποφυγή της μετανάστευσης. Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο, με διάφορους τρόπους. Διότι πέρα από τουρίστες, εξυπηρετούν ανθρώπους, οι οποίοι μετακινούνται για λόγους υγείας, επαγγελματικούς, αθλητικούς κ.λπ. Συχνά, προσφέρουν τις αίθουσες τους για πολιτιστικούς σκοπούς, όπως εκθέσεις ζωγραφικής, γλυπτικής ή φωτογραφίας, συνέδρια, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις όπως χορευτικές βραδιές, έτσι συμβάλλουν στην πολιτιστική κίνηση. Τα ξενοδοχεία τέλος, παίζουν τεράστιο ρόλο στην εισαγωγή συναλλάγματος και στην αύξηση των πόρων των κατά τόπους δήμων.³⁵

³⁴ Όπως παραπάνω, σελ. 17

³⁵ Λαλούμης Δημήτριος Αθ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015, Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, σελ. 215 - 216

3.2. Βασικά Χαρακτηριστικά

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας και χαρακτηριστικό της είναι η δυνατότητα παροχής διαμονής αλλά και άλλων υπηρεσιών όπως η εστίαση, η ψυχαγωγία κ.λπ στους πελάτες. Εφόσον λοιπόν, τα ξενοδοχεία προσφέρουν αγαθά κι υπηρεσίες μαζί, τελικά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν “εμπειρίες” παρά προϊόντα. Σε αυτό το σημείο να υπογραμμίσουμε ότι, βασικός στόχος ενός ξενοδοχείου είναι το κέρδος. Οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι εξυπηρετούν τον βασικό και αποτελούν σημεία προσανατολισμού της οργάνωσης, είναι οι εξής :

- Ανίχνευση αναγκών της υποψήφιας πελατείας,
- Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος. Δηλαδή δωματίου, εστιατορίων, μπαρ, τηλεφωνείου και άλλων υπηρεσιών, όπως πλυντηρίου, κέντρου διασκέδασης, καταστημάτων κ.λπ.,
- Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων και χρημάτων,
- Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφής και καταμέτρησης των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και κρατικών φορέων,
- Διοίκηση του προσωπικού, το οποίο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό κέρδος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί άριστη γνώση του επαγγέλματος και δραστήριους επιχειρηματίες. 36

Στη συνέχεια, να αναφέρουμε ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις όπου γίνεται η προσφορά “εμπειρίας”, γνωστές ως ξενοδοχειακά καταλύματα αναλόγως τη γεωγραφική περιοχή, το είδος, την έκταση, το επίπεδο συνδυασμού αγαθών – υπηρεσιών και βέβαια, τον τύπο ιδιοκτησίας διακρίνονται σε κατηγορίες, όπως θα παρακολουθήσουμε στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Όσον αφορά όμως στο μέγεθος των ξενοδοχείων, γίνεται η τυπική παραδοχή ότι τα ξενοδοχεία από 1 – 20 δωμάτια, χαρακτηρίζονται ως οικογενειακά , από 21 – 50 δωμάτια ως μικρά, από 51 – 100 ως μεσαία και από 101 δωμάτια και πάνω ως μεγάλα. Έτσι η κατανομή το ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας με βάση το μέγεθος για το 2016, απεικονίζεται στον **Πίνακα 3.1.** :

³⁶ Λαλούμης Αθ. Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015, Στόχοι της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης, σελ. 238 - 239

Πίνακας 3.1. : Ποσοστιαία Κατανομή των Ξενοδοχείων με βάση το μέγεθος, 2016

ΜΕΓΕΘΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	5*	4*	3*	2*	1*	<u>Σύνολο</u>
Οικογενειακό 1 – 20 δωμάτια	1,4 %	11,8 %	23,1 %	41,5 %	22,2 %	<u>42,5 %</u>
Μικρό 21 – 50 δωμάτια	2 %	9,9 %	24,7 %	50,6 %	12,8 %	<u>37,5 %</u>
Μεσαίο 51 – 100 δωμάτια	6,1 %	19,4 %	39 %	33,3 %	2,2 %	<u>12,2%</u>
Μεγάλο > 101δωμάτια	31,7 %	43,5 %	19,8 %	4,7 %	0,3 %	<u>7,8 %</u>

Η συνολική κατανομή των ξενοδοχείων ως προς το μέγεθος σε επίπεδο χώρας παρουσιάζει μία σχετική σταθερότητα και δεν έχει μεταβληθεί ουσιαστικά τα τελευταία τρία χρόνια. Αυτό που προκύπτει είναι ότι, το 80 % περίπου αφορά σε οικογενειακά και μικρά ξενοδοχεία με δυναμικότητα μέχρι 50 δωμάτια. Η γενική αναβάθμιση όμως, που παρατηρείται στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, εμφανίζεται και στο αυξανόμενο ποσοστό των οικογενειακών ξενοδοχείων (1 – 20 δωμάτια) που ανήκουν στην κατηγορία των 5*.

Στη συνέχεια, με βάση το μητρώο του ΞΕΕ, τα ξενοδοχεία κατανέμονται σε 10 κατηγορίες ξενοδοχειακού καταλύματος. Ωστόσο, για λόγους συνοπτικής παρουσίασης θα γίνει ομαδοποίηση τους σε τρεις ευρείες κατηγορίες, όπως φαίνονται στον **Πίνακα 3.2.** :

Πίνακας 3.2. : Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων ανά Τύπο Καταλύματος, 2016

ΤΥΠΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	5*	4*	3*	2*	1*	<u>Γενικό Άθροισμα</u>
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------------------------------

Ξενοδοχεία τύπου	Μονάδες	40	279	589	1.374	464	2.746
Επιπλωμένων	Δωμάτια	6.497	12.144	16.727	35.274	10.613	81.255
Διαμερισμάτων	Κλίνες	12.704	21.393	30.033	62.628	19.534	146.292
Ξενοδοχεία	Μονάδες	362	826	1.640	2.597	944	6.369
Κλασικού Τύπου	Δωμάτια	60.207	89.220	77.181	76.200	16.584	319.392
	Κλίνες	123.041	174.857	151.064	147.059	32.481	628.502
Παραδοσιακά	Μονάδες	42	307	243	19	4	615
Ξενοδοχεία	Δωμάτια	703	3.198	2.125	368	105	6.499
	Κλίνες	1.465	6.953	4.463	678	200	13.759
<u>Σύνολο</u>	Μονάδες	444	1.412	2.472	3.990	1.412	<u>9.730</u>
	Δωμάτια	67.407	104.562	96.033	111.842	27.302	<u>407.146</u>
	Κλίνες	137.210	203.203	185.560	210.365	52.215	<u>788.553</u>

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η πρώτη κατηγορία, στην οποία συγκαταλέγονται τα ξενοδοχειακά καταλύματα, τα οποία σύμφωνα με τον ΕΟΤ χαρακτηρίζονται ως “Επιπλωμένα Διαμερίσματα”, ως “Ξενοδοχεία & Επιπλωμένα Διαμερίσματα”, ως Ξενοδοχεία τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων” και ως “Συγκροτήματα Bungalows”, αποτελεί το 20,7 % του συνόλου.

Στην δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνονται αυτά που χαρακτηρίζονται ως “Ξενοδοχεία”, ως “Ξενοδοχεία Κλασικού Τύπου” και ως “Ξενοδοχεία τύπου Μοτέλ” κι αποτελούν το 77,7 %.

Ενώ, στην τρίτη κατηγορία, βρίσκονται τα παραδοσιακού τύπου ξενοδοχεία και τα επιπλωμένα διαμερίσματα, φθάνουν αγγίζοντας μόλις το 1,6 % επί του συνόλου. Πρόκειται κατά κανόνα για παραδοσιακά, διατηρητέα κτίσματα που έχουν μετατραπεί σε ξενοδοχειακά καταλύματα.

Τέλος, το 2016, καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους εμφανίζει το 46,1 % των ξενοδοχείων της χώρας, έναντι 44 % το 2009, ενώ εποχιακά λειτουργεί το 53,9 % περίπου έναντι 56 % το 2009. Σταθερά και διαχρονικά τα ξενοδοχεία 3* έχουν τα υψηλότερα ποσοστά συνεχούς λειτουργίας, όπως διαφαίνεται στον **Πίνακα 3.3.** :

Πίνακας 3.3. : Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με βάση τη Λειτουργία τους, 2016

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό Άθροισμα
Εποχική	224	678	1.129	2.369	840	5.240
Συνεχής	220	734	1.343	1.621	572	4.490
Σύνολο	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730

Συμπεραίνουμε ότι, τα ξενοδοχεία 5* σχεδόν μοιράζονται σε εποχικής και συνεχούς λειτουργίας με ποσοστά 50,5 % και 49,5 % αντίστοιχα. Από τα ξενοδοχεία 4*, το 48 % λειτουργούν εποχικά ενώ το 52 % έχουν συνεχή λειτουργία. Τα 3* είναι η μόνη κατηγορία όπου υπερτερούν με διαφορά τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας με ποσοστό 54,3 % έναντι 45,7 % εποχικής. Τέλος, όσον αφορά στα ξενοδοχεία 2* και 1* παρουσιάζουν ποσοστά στα εποχικής λειτουργίας 59,4 % και 59,5 % ενώ στα συνεχούς λειτουργίας 40,6 % και 40,5 % αντιστοίχως.

Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Εισαγωγικά μπορούμε να πούμε ότι, ο τουριστικός τομέας αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες παγκοσμίως καθώς απασχολεί άμεσα πάνω από 100 εκατ άτομα. 37 Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, από στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την απασχόληση προκύπτει ότι ενώ από το 2008 μέχρι το 2016, επλήγησαν σχεδόν όλοι οι τομείς της ελληνικής οικονομίας και χάθηκαν 934.000 θέσεις εργασίας, ο τουριστικός κλάδος επέδειξε σημαντική ανθεκτικότητα. Κατά την περίοδο αυτή, ήταν ο μόνος παραγωγικός κλάδος, όπου η απασχόληση αυξήθηκε κατά 5,9 %, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 19.000 εργαζόμενους.

Στα ελληνικά ξενοδοχεία τώρα, το Μάιο του 2016 εργάζονταν 97.988 άτομα και τον Αύγουστο του ίδιου έτους, 144.390, καταγράφοντας έτσι αύξηση στην απασχόληση κατά 3,8 % και περίπου 3,9 % αντίστοιχα για τον κάθε μήνα. Τα ποσοστά μεταβολής της απασχόλησης δείχνουν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος λειτουργεί ως ανάχωμα στην περαιτέρω αύξηση της ανεργίας στη χώρα.

Ποσοστά Απασχόλησης γυναικών στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

³⁷ WTTC, Human Capital, 2017

Το 2016 στα ελληνικά ξενοδοχεία οι γυναίκες αποτελούν το 56 – 57 % του συνόλου των εργαζομένων, επαληθεύοντας έτσι μια από τις βασικές παρατηρήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού , ότι ο τουρισμός μεταξύ άλλων συμβάλλει και στη στήριξη απασχόλησης των γυναικών. Η μεγαλύτερη αναλογία γυναικών εργαζομένων καταγράφεται στα ξενοδοχεία των χαμηλότερων κατηγοριών, όπου το ποσοστό τους φθάνει το 77 %. Στις οικογενειακές μονάδες κυμαίνεται 56 – 81 % , ενώ στις μεγάλες μονάδες το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται 49 – 60 % , ανάλογα με την περιοχή και τον υπό εξέταση μήνα.³⁸

3.3 Ορισμός – Διάκριση – Τύποι των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Τουριστική επιχείρηση ονομάζεται κάθε οικονομική μονάδα που έχει ως δραστηριότητα την παραγωγή, προώθηση και παροχή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν τους παραγωγικούς συντελεστές για την κάλυψη αναγκών των τουριστών, επιδιώκοντας το καλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα. Το ξενοδοχείο λοιπόν, είναι η επιχείρηση που παρέχει κατάλυμα, αλλά και άλλες υπηρεσίες σε ανθρώπους που βρίσκονται μακριά από τον τόπο διαμονής τους.

Όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αυτές παρουσιάζουν ποικίλα χαρακτηριστικά. Είναι άυλες καθώς το δωμάτιο που δεν πωλείται δε μπορεί να λειτουργήσει αποθεματικά την επόμενη μέρα, γεγονός το οποίο έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην κερδοφορία. Είναι ετερογενείς αφού ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός από τον άλλο κι εφόσον απαιτείται προσωπική επαφή, ο πελάτης είναι αδύνατο να δεχτεί την υπηρεσία χωρίς να αλληλοεπιδράσει με το προσωπικό. Τέλος, η αγορά υπηρεσίας δε σημαίνει και ιδιοκτησία για τον καταναλωτή, είναι να ενοικιάζει προσωρινά το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον ξενοδόχο κατά το χρόνο διαμονής του στο ξενοδοχείο.

Διάκριση Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, αναλόγως με :

- Το μέγεθός τους, σε μικρά, μεσαία και μεγάλα. Όσα ξενοδοχεία έχουν μέχρι 50 δωμάτια θεωρούνται μικρά και συνήθως λειτουργούν και διευθύνονται από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του. Όσα έχουν 51–100 δωμάτια θεωρούνται κι αυτά μικρά αλλά λειτουργούν με διευθυντή. Μεσαία θεωρούνται όσα διαθέτουν 101–250 δωμάτια και μεγάλα, αυτά που έχουν περισσότερα από 250 δωμάτια,

³⁸ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος – επεξεργασία ΙΤΕΠ, “Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016”, Αθήνα 2016

- Τις προσφερόμενες υπηρεσίες, σε απλά, σύνθετα και πολυσύνθετα. Τα απλά είναι αυτά που προσφέρουν μόνο δωμάτια, τα σύνθετα αυτά που εκτός από δωμάτια διαθέτουν εστιατόριο και μπαρ και τέλος, τα πολυσύνθετα αυτά που διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.
- Το χρόνο λειτουργίας τους, σε εποχιακά (θερινά ή χειμερινά) και σε συνεχούς λειτουργίας. Τα ξενοδοχεία εποχιακής διαμονής είναι αυτά που ευνοούνται είτε λόγω κλίματος είτε λόγω τοποθεσίας τους, όπως για παράδειγμα το να βρίσκονται δίπλα στη θάλασσα. Σε αυτά η διαμονή παρατείνεται μέχρι τέλους της εκάστοτε εποχής. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, τα συνεχούς λειτουργίας, λειτουργούν όλο το χρόνο.
- Την οικονομική τους μορφή, χωρίζονται σε ανεξάρτητα ή μέλη αλυσίδων. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία είναι αυτά τα οποία διατηρούν τη διοικητική, διαχειριστική, νομική και λειτουργική τους αυτοτέλεια. Ενώ τα ξενοδοχεία, μέλη αλυσίδων, ανήκουν σε εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες αναλαμβάνοντας τη λειτουργία τους (π.χ. Marriott, Hilton).
- Την πελατεία προς την οποία απευθύνονται, διακρίνονται σε μαζικού τουρισμού, ξενοδοχεία μακράς διαμονής τα οποία βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κ.λπ., οικογενειακού τουρισμού που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις όπως χώρους φύλαξης παιδιών κ.λπ., ξενοδοχεία για ζευγάρια όπου υπάρχει ερωτική ατμόσφαιρα, ξενοδοχεία γυμνιστών και ξενοδοχεία διερχόμενου τουρισμού τα οποία είναι εγκατεστημένα κοντά σε συγκοινωνίες και συνήθως πρόκειται για μία διανυκτέρευση.
- Τον τόπο εγκατάστασής τους, διακρίνονται σε αστικά τα οποία βρίσκονται μέσα σε πόλεις και εξυπηρετούν κυρίως επιχειρηματίες, εμπόρους και συνέδρους. Σε παραθεριστικά ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται συνήθως μακριά από πόλεις σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον, θάλασσα ή βουνό ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα. Εδώ ανήκουν και τα ξενοδοχεία παραχείμασης, που βρίσκονται δηλαδή σε ορεινές περιοχές όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμέριων αθλημάτων και αξιόλογο φυσικό κάλλος. Έπειτα, αναφέρουμε τα ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, τα οποία είναι εγκατεστημένα κοντά σε λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς, σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων και δέχονται πληρώματα ή ταξιδιώτες των μέσων αυτών. Τέλος, τα επονομαζόμενα ξενοδοχεία – θεραπευτήρια των οποίων οι πελάτες πάσχουν από κάποια ασθένεια και η διαμονή τους σε αυτόν τον τύπο ξενοδοχεία αποτελεί μέρος της θεραπείας τους. Αυτά λοιπόν, βρίσκονται σε ιαματικές πηγές ή επίσης σε περιοχές που προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, φυκοθεραπεία ή πηλοθεραπεία.³⁹

Τύποι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

³⁹ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2007

Στον όρο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θα συμπεριλάβουμε κάθε επίσημη μορφή τουριστικού καταλύματος. Έτσι, διακρίνονται και ταξινομούνται ως εξής :

Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα

- ☒ Ξενοδοχεία Πολυτελείας Α', Β', Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας,
- ☒ Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων διαθέτουν διαμερίσματα που αποτελούνται από δύο τουλάχιστον δωμάτια και είναι εξοπλισμένα με κουζίνα,
 - Ξενοδοχεία μικτού τύπου, ενοικίασης δωματίων και επιπλωμένων διαμερισμάτων, ή Τουριστικά χωριά. Εκεί οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε κλασικά ξενοδοχειακά δωμάτια και ξενοδοχειακά διαμερίσματα της προηγούμενης κατηγορίας. Όριο για την κατάταξη σε αυτήν την κατηγορία, αποτελεί η δυναμικότητα 300 κλινών minimum,
 - Motels πρόκειται για ξενοδοχειακές μονάδες εγκατεστημένες εκτός σχεδίου πόλης, σε οδικές αρτηρίες, οι οποίες αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση διερχόμενων τουριστών,
- ☒ Υδροθεραπευτήρια πρόκειται για καταλύματα τα οποία διαθέτουν πισίνες για να λούονται οι πελάτες τους, ή έχουν τη δυνατότητα να φέρνουν το ιαματικό νερό στη βρύση του δωματίου,
- ☒ Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών πρόκειται για ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες τελούν υπό ειδικό νομικό καθεστώς λόγω της ιδιαιτερότητάς τους,
- ☒ Χιονοδρομικά κέντρα πρόκειται για καταλύματα σε ορεινές περιοχές, όπου το χιόνι είναι άφθονο ορισμένες εποχές του έτους,
- ☒ Ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια και δέχονται πλήρωμα και επιβάτες αεροσκαφών,
- ☒ Ξενοδοχεία σε μαρίνες κι οι πελάτες τους είναι ιδιοκτήτες ή επιβάτες θαλαμηγών,
- ☒ Ξενοδοχεία μακράς διαμονής τα οποία είναι ξενοδοχεία πόλης και δέχονται φοιτητές, μετανάστες κ.λπ.,
- ☒ Ξενώνες που είναι ένας τύπος καταλύματος που έχει πλέον ενταχθεί στη νομοθεσία των ξενοδοχείων.
 - Bungalows που είναι τα συγκροτήματα μικρών διαμερισμάτων τα οποία συμπληρώνουν ένα κεντρικό κτίριο ξενοδοχείου, ή αποτελούν αυτά τα ίδια τη ξενοδοχειακή δυναμικότητα.⁴⁰ Και,

Μη Κύρια Ξενοδοχειακά Καταλύματα

⁴⁰ Λαλούμης Αθ. Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015, Κύρια Ξενοδοχειακά Καταλύματα, σελ. 224 – 226

Ξενώνες νεότητας, πρόκειται για μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας,

- ☒ Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις που καλύπτουν τις ανάγκες για κατάλυμα τουριστών, οι οποίοι διανυκτερεύουν σε δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα,
- ☒ Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα, πρόκειται για επιπλωμένες οικίες, τις οποίες ο νόμος διαχωρίζει σε οικίες, διαμερίσματα κι επαύλεις,
- ☒ Ενοικιαζόμενα δωμάτια, πρόκειται για καταλύματα χαμηλού κόστους τα οποία προσφέρουν συνήθως οικογενειακή ατμόσφαιρα αλλά περιορισμένες υπηρεσίες, διότι αποτελούν τμήμα της οικίας του ιδιοκτήτη,
- ☒ Τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακούς οικισμούς, πρόκειται για καταλύματα που διατηρούν παραδοσιακή μορφή τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και την επίπλωση τους,
- ☒ Πανσιόν όπου προσφέρεται κατάλυμα χαμηλότερης ποιότητας, μη έχοντας τη δυνατότητα προσφοράς ξενοδοχειακών υπηρεσιών, αλλά συχνά έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πρωινό,
- ☒ Μετακινούμενα ξενοδοχεία όπως είναι τα κρουαζιερόπλοια, οι σιδηροδρομικές κλινάμαξες, λεωφορεία τα οποία προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες,
- Ελεύθερες κατασκηνώσεις είναι το ονομαζόμενο ελεύθερο camping, το οποίο επιτρέπεται σε ορισμένες περιοχές, που δεν υπάρχει τουριστική υποδομή.

Στη συνέχεια και εφόσον τα ξενοδοχεία κατατάσσονται υποχρεωτικά σε (5) κατηγορίες αστερών, με ανώτατη την κατηγορία των πέντε αστερών (5*) και κατώτατη την κατηγορία του ενός αστέρου (1*), θα αναλύσουμε παρακάτω αυτό το σύστημα κατάταξης, τη διαδικασία που ακολουθεί καθώς και το σκοπό του.

Κατάταξη ξενοδοχείων βάσει το σύστημα αστερών

Κάθε ξενοδοχείο κατατάσσεται σε μία από τις πέντε κατηγορίες, εφόσον πληροί τις υποχρεωτικές προδιαγραφές και συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων που απαιτείται για την κατάταξη στην κατηγορία αυτή βάσει επιλεγόμενων από την επιχείρηση προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων. Οι υποχρεωτικές για κάθε κατηγορία αστερών τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και τα προαιρετικά βαθμολογούμενα κριτήρια παρουσιάζεται στο παράρτημα της Υ.Α. αρ. 216 (ΦΕΚ 10/ Β/ 09.01.2015): «Τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και βαθμολογούμενα κριτήρια για την κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστερών». Η επιλογή των κριτηρίων, που εξασφαλίζουν την κάλυψη της βάσης των βαθμολογούμενων κριτηρίων ανήκει στην επιχείρηση, κι ο ελάχιστος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων που απαιτείται για την κατάταξη σε κάθε κατηγορία αστερών ορίζεται στον **Πίνακα 3.4.** :

Πίνακας 3.4. : Απαιτούμενος Αριθμός Μορίων για την Κατάταξη Ξενοδοχείου σε Κατηγορία Αστέρων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΣΤΕΡΩΝ	5*	4*	3*	2*	1*
Ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων	5500	4000	3200	2200	1500

Πηγή : Eurocheck, 2014

Σκοπός του συστήματος κατάταξης

Πρωταρχικός σκοπός του είναι να επανακτήσει την εμπιστοσύνη των τουριστών και την αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος. Τα κριτήρια δίνουν έμφαση στις υπηρεσίες παράλληλα με τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται υποχρεωτικά σε πέντε κατηγορίες αστέρων, με ανώτατη την κατηγορία των πέντε αστέρων και κατώτατη την κατηγορία του ενός αστέρου. Κάθε ξενοδοχείο κατατάσσεται σε μία από τις κατηγορίες εφόσον πληροί τις υποχρεωτικές προδιαγραφές και συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων που απαιτείται για την κατάταξη, με βάση προαιρετικά βαθμολογούμενα κριτήρια.

3.4. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Χώρας και η Εξέλιξή του

Σήμερα, στο πλαίσιο του τουρισμού, ο οποίος παραμένει ο εν ενεργεία τομέας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα που μπορεί άμεσα να δώσει απτά αποτελέσματα για την ανάταξη της ελληνικής οικονομίας, έτσι και το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας συνεχίζει να ανανεώνεται παρά την κρίση και το αντίξοο οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον. Στη συνέχεια θα καταγράψουμε την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας μέσα στα χρόνια ξεκινώντας από το έτος 1990.

Κατά τη χρονική περίοδο λοιπόν, από το 1990 ως το 1999 προστέθηκαν 1.433 νέα ξενοδοχειακά συγκροτήματα στο δυναμικό της Ελλάδας παρουσιάζοντας συνολική αύξηση 22,03 %. Στον **Πίνακα 3.5.** καταγράφεται αναλυτικά η μεταβολή στο σύνολο των ξενοδοχείων ανά κατηγορία στην οποία ανήκουν για το χρονικό διάστημα 1990–1999. Επίσης, και η συμβολή της κάθε κατηγορίας στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας για τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Πίνακας 3.5.: Διαχρονική Εξέλιξη της Σύνθεσης των Ελληνικών Ξενοδοχείων 1990 - 1999

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	1990	1999	Μεταβολή	Συμβολή (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)
Πολυτελείας	45	77	+ 41,6 %	1,18 %
Α' Κατηγορίας	470	745	+ 36,9 %	11,45 %
Β' Κατηγορίας	1.571	1.456	- 7,9 %	22,39 %
Γ' Κατηγορίας	2.722	3.907	+ 30,3 %	60,07 %
Δ', Ε' Κατηγορίας	263	319	+ 17,6 %	4,9 %

Πηγή : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος – επεξεργασία ΙΤΕΠ, 1999

Η κατανομή λοιπόν, του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού κατά γεωγραφική περιοχή, έρχεται να μας πει ότι το 1999 τα περισσότερα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και κατά συνέπεια, οι περισσότερες κλίνες βρίσκονταν στην Κρήτη με αριθμό 1.276 και 113.960 αντιστοίχως, και ποσοστά 19,6 % και 19,5 % επί του συνόλου της χώρας.

Στη δεύτερη θέση βλέπουμε τη Στερεά Ελλάδα όσον αφορά στα ξενοδοχειακά συγκροτήματα με 1.236 και 19 % επί του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, ενώ οι κλίνες της τη φέρνουν στην τρίτη θέση με 92.877 και ποσοστό επί του συνόλου 15,9 %. Η Μακεδονία με τα ξενοδοχεία της, 1.129, βρίσκεται στην τρίτη θέση με ποσοστό 17,4 % αλλά, στην τέταρτη θέση στην κατάταξη που αφορά στις κλίνες με 72.943 κλίνες και ποσοστό 12,5 % επί του συνόλου της χώρας.

Τέλος, ενώ τα Δωδεκάνησα διαθέτουν 948 ξενοδοχειακά συγκροτήματα και κατά συνέπεια κατατάσσονται στην τέταρτη θέση του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας με ποσοστό 14,6 %, με τις κλίνες τους, που φθάνουν τις 103.466, βρίσκονται στη 2η θέση στην κατάταξη των κλινών με ποσοστό 17,7 %, αμέσως μετά την Κρήτη. Τελικά, η Κρήτη, η Στερεά Ελλάδα, η Μακεδονία και τα Δωδεκάνησα αποτελούν το 70,6 % των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων της Ελλάδας και το 65,6 % αντίστοιχα, στο σύνολο των κλινών της χώρας, όπως εμφανίζεται στον **Πίνακα 3.6.** :

Πίνακας 3.6. : Κατανομή Ελληνικού Ξενοδοχειακού Δυναμικού κατά γεωγραφική περιοχή, 1999

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)	ΚΛΙΝΕΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)
Κρήτη	1.276	19,6 %	113.960	19,5 %
Στερεά Ελλάδα	1.236	19 %	92.877	15,9 %
Μακεδονία	1.129	17,4 %	72.943	12,5 %
Δωδεκάνησα	948	14,6 %	103.466	17,7 %
Λοιπές περιοχές	1.915	29,4 %	200.568	34,4 %
<u>Σύνολο</u>	<u>6.504</u>	<u>100 %</u>	<u>583.814</u>	<u>100 %</u>

Πηγή : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 1999

Διαπιστώνουμε ότι η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία βρίσκεται σε μεγάλη ανάπτυξη στο πέρασμα αυτών των χρόνων. Περνώντας στα επόμενα χρόνια, παρατηρείται σημαντική αλλαγή από το 2000 και μετά, καθώς καταγράφεται σταθερή αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού. Δηλαδή, το έτος 2000 τα 5* ξενοδοχεία αποτελούσαν μόλις το 1,03 % του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού ενώ το 2018 έφθασαν το 5,6 %, και ταυτόχρονα μειώθηκαν τα ξενοδοχεία τα οποία ανήκαν στη χαμηλότερη κατηγορία από 15,2 % στο 13,6 % αντίστοιχα. Επίσης, από το 2010 και μετά, ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει σταθερή ανοδική πορεία στην ίδρυση μονάδων και κατ' επέκταση στην

ίδρυση περισσότερων πολυτελών ξενοδοχειακών συγκροτημάτων και τη μείωση αυτών που ανήκουν στις χαμηλότερες κατηγορίες, όπως φαίνεται και στον **Πίνακα 3.7.** :

Πίνακας 3.7: Διαχρονική Εξέλιξη της Σύνθεσης των Ελληνικών Ξενοδοχείων 2010 – 2018

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2010	2018	Μεταβολή	Συμβολή (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)
Πολυτελείας	312	550	+ 43,3 %	5,57 %
Α' Κατηγορίας	1.234	1.581	+ 21,9 %	16,01 %
Β' Κατηγορίας	2.268	2.648	+ 14,4 %	26,82 %
Γ' Κατηγορίας	4.349	3.754	- 15,8 %	38,02 %
Δ', Ε' Κατηγορίας	1.569	1.340	- 17,1 %	13,57 %

Πηγή : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος – επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2018

Κατά τη χρονική περίοδο λοιπόν, από το 2010 έως το 2018 προστέθηκαν 141 νέα ξενοδοχειακά συγκροτήματα στο δυναμικό της Ελλάδας παρουσιάζοντας συνολική αύξηση 1,43 %. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ η συνολική αύξηση δε φαίνεται σημαντική, είναι, καθώς η μεγαλύτερη αύξουσα μεταβολή – η οποία προήλθε από τα ανεγερθέντα ξενοδοχεία το 2018– καταγράφηκε στα πολυτελείας, έπειτα στα Α' και τέλος, στα Β' Κατηγορίας. Αντιθέτως, και κατεβαίνοντας στην ιεραρχία υπήρξε μείωση των ξενοδοχείων στη Γ' και ακόμα μεγαλύτερη φθίνουσα μεταβολή σε αυτά της Δ' & Ε' Κατηγορίας. Άρα, επιβεβαιώνουμε τη σταδιακή αναβάθμιση του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας σήμερα, όπως προαναφέραμε.

Και πριν έρθει αυτό το κεφάλαιο στο τέλος του, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά στην κατανομή του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού κατά γεωγραφική περιοχή, όπως απεικονίζεται στον **Πίνακα 3.8.**, κι έρχεται να μας πει ότι το 2018 τα περισσότερα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και κατά συνέπεια, οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται στα νησιά Νοτίου Αιγαίου με αριθμό 2.120 και 216.954 αντιστοίχως, και ποσοστά 21,5 % και 26 % επί του συνόλου της χώρας.

Στη δεύτερη θέση αυτή τη φορά, βρίσκουμε την Κρήτη με 1.598 ξενοδοχειακά συγκροτήματα και 16,2 % επί του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, ενώ οι κλίνες της ανέρχονται στις 182.296 και ποσοστό επί του συνόλου 21,8 %.

Την τρίτη θέση καταλαμβάνει η Κεντρική Μακεδονία με 1.186 ξενοδοχεία και ποσοστό 12% επί του συνόλου & 92.290 κλίνες με 11,01 % αντίστοιχα.

Πίνακας 3.8. : Κατανομή του Ελληνικού Ξενοδοχειακού Δυναμικού κατά γεωγραφική περιοχή, 2018

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)	ΚΛΙΝΕΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ (στο συνολικό Δυναμικό της Χώρας)
Ν. Αιγαίο	2.120	21,5 %	216.954	26 %
Κρήτη	1.598	16,2 %	182.296	21,8 %
Κ. Μακεδονία	1.186	12 %	92.290	11,01 %
<u>Σύνολο</u>	<u>4.904</u>	<u>49,7 %</u>	<u>491.540</u>	<u>58,81 %</u>

Πηγή : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018

3.5 Μέγεθος Αγοράς των Ξενοδοχείων – Οι Μεγαλύτερες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η σημαντική αύξηση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια υπήρξε σωτήρια για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που κατέγραψαν αυξημένα έσοδα και κέρδη. Οι συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών, οι οποίοι αποτελούν τον κύριο πελάτη για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι κυμάνθηκαν στο νέο επίπεδο “ρεκόρ” των 26 εκατομμυρίων για το 2016. Πάνω από το 80 % του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιείται από αυτούς.

Σύμφωνα δε με στοιχεία του 2016, σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν σχεδόν 80 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ η μέση ετήσια πληρότητα όλων των ξενοδοχείων της χώρας ανήλθε στο 50,1 % έναντι του 49,1 % το 2015, όπως εμφανίζεται αναλυτικά για κάθε μήνα του έτους, στον **Πίνακα 3.9.** :

Πίνακας 3.9.: Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου κατά μήνα, 2016

ΜΗΝΑΣ	<u>Σύνολο</u>	Ημεδαποί	Αλλοδαποί
<u>Σύνολο</u>	<u>79.885.024</u>	<u>13.943.606</u>	<u>65.941.418</u>
Ιανουάριος	1.127.215	741.195	386.020
Φεβρουάριος	1.086.828	666.883	419.945
Μάρτιος	1.643.442	912.129	731.313
Απρίλιος	3.064.096	1.094.376	1.969.720
Μάιος	8.174.011	1.007.394	7.166.617
Ιούνιος	11.778.498	1.257.847	10.520.651
Ιούλιος	15.488.477	1.950.739	13.537.738
Αύγουστος	16.307.818	2.567.372	13.740.446
Σεπτέμβριος	12.180.310	1.233.344	10.946.699
Οκτώβριος	6.398.122	932.735	5.465.387
Νοέμβριος	1.340.938	727.943	612.995
Δεκέμβριος	1.295.536	851.649	443.887

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ, 2016

Την επόμενη χρονιά το 2017, το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Πολυτελείας, Α' και Β' Κατηγορίας) παρουσίασε αύξηση 3% συγκριτικά με το 2016.⁴¹

Η συνολική πληρότητα των κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα που υπολογίζεται από το σύνολο των διανυκτερεύσεων σε σχέση και με τις κλίνες που λειτούργησαν, ανήλθε στο 52,8 % έναντι 50,1 % κατά το 2016. Στον **Πίνακα 3.10** που ακολουθεί, θα εμφανιστεί το σύνολο των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα κατά μήνα για το 2017, το οποίο μάλιστα αυξήθηκε κατά 7.7443.349 συγκριτικά με το 2016 κι έτσι, ανήλθε περίπου στα 88 εκατ. :

Πίνακας 3.10.: Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου κατά μήνα, 2017

ΜΗΝΑΣ	<u>Σύνολο</u>	Ημεδαποί	Αλλοδαποί
<u>Σύνολο</u>	<u>87.628.373</u>	<u>14.154.141</u>	<u>73.474.232</u>
Ιανουάριος	1.172.202	726.650	445.552
Φεβρουάριος	1.245.848	783.685	462.163
Μάρτιος	1.631.156	920.547	710.609
Απρίλιος	3.656.763	1.179.694	2.477.069
Μάιος	9.106.625	972.355	8.134.270
Ιούνιος	13.736.353	1.290.707	12.445.646
Ιούλιος	16.810.576	1.962.065	14.848.511
Αύγουστος	17.285.125	2.501.268	14.783.857
Σεπτέμβριος	13.094.684	1.286.602	11.808.082
Οκτώβριος	7.068.050	896.137	6.171.913
Νοέμβριος	1.442.566	722.586	719.980
Δεκέμβριος	1.378.425	911.845	466.580

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ, 2017

⁴¹ ICAP Group AE – Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», 2018

Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία για το επόμενο έτος (2018), κατά μήνα και πάλι, όμως μέχρι και το Σεπτέμβρη, διαπιστώνουμε ότι το σύνολο διανυκτερεύσεων συγκριτικά με το 2017 – για το ίδιο χρονικό διάστημα – αυξήθηκε και πάλι, κατά 1.491.636, όπως απεικονίζεται και στον **Πίνακα 3.11.** :

3.11.: Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου κατά μήνα, Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2018 (προσωρινά στοιχεία*)

ΜΗΝΑΣ	<u>Σύνολο</u>	Ημεδαποί	Αλλοδαποί
<u>Σύνολο</u>	<u>79.230.968</u>	<u>10.901.427</u>	<u>68.329.541</u>
Ιανουάριος	1.203.275	749.244	454.031
Φεβρουάριος	1.279.420	767.008	512.412
Μάρτιος	1.850.014	893.330	956.684
Απρίλιος	3.801.593	1.113.386	2.688.207
Μάιος	10.333.341	1.080.312	9.253.029
Ιούνιος	13.941.423	1.161.026	12.780.397
Ιούλιος	16.716.542	1.729.848	14.986.694
Αύγουστος	17.058.966	2.252.784	14.806.182
Σεπτέμβριος	13.046.394	1.154.489	11.891.905

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ – προσωρινά στοιχεία 2018

Τέλος, το 2018, και σε ότι αφορά τους μήνες Ιανουάριο – Σεπτέμβριο, έφερε ως αποτέλεσμα την αύξηση της πληρότητας των κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα ανά μήνα, με συνολικό ποσοστό 57 % έναντι του 56,3 % το 2017, όπως θα διαπιστώσουμε στον **Πίνακα 3.12.** :

Πίνακας 3.12.: Πληρότητα (%) Κλινών σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου κατά μήνα, Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2017 – 2018 (προσωρινά στοιχεία*)

ΜΗΝΑΣ	2017	2018 *
<u>Σύνολο</u>	<u>56,3 %</u>	<u>57 %</u>
Ιανουάριος	19,1 %	19,6 %
Φεβρουάριος	22,1 %	22,3 %
Μάρτιος	21,8 %	23,6 %
Απρίλιος	25,5 %	26,1 %
Μάιος	47,1 %	52,8 %
Ιούνιος	66,8 %	68,1 %
Ιούλιος	75,2 %	74,8 %
Αύγουστος	76,8 %	76,2 %
Σεπτέμβριος	66,3 %	65,8 %

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ – προσωρινά στοιχεία, 2018

Στη συνέχεια, στο **Παράρτημα 3.13**, κρίνεται αναγκαίο να δοθούν επεξηγηματικές σημειώσεις αλλά και να αναλυθούν οι όροι τους οποίους χρησιμοποιήσαμε παραπάνω προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα στατιστικά στοιχεία τα οποία παραθέσαμε.

Παράρτημα 3.13.: Επεξηγηματικές Σημειώσεις

Διανυκτερεύσεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου

Τα στοιχεία για τις διανυκτερεύσεις των πελατών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου της χώρας συγκεντρώνονται από έρευνα που διενεργείται σε μηνιαία βάση, με τη συμπλήρωση ειδικού δελτίου από κάθε κατάλυμα, για τον κάθε μήνα λειτουργίας του. Υπόχρεοι παροχής της εν λόγω στατιστικής πληροφόρησης είναι όλα τα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου.

Ορισμοί όρων

Ημεδαπός : κάθε φυσικό πρόσωπο, ανεξάρτητα από ιθαγένεια που κατοικεί ή προτίθεται να κατοικήσει, για τουλάχιστον 1 έτος στην Ελλάδα.

Αλλοδαπός : κάθε φυσικό πρόσωπο, ανεξάρτητα από ιθαγένεια που δε θεωρείται ημεδαπός.

Διανυκτερεύσεις : υπολογίζονται για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Η αναφορά είναι σε σύνολο διανυκτερεύσεων ατόμων και όχι σε σύνολο διανυκτερεύσεων κατά δωμάτιο.

Πληρότητα κλινών : υπολογίζεται βάσει των κλινών που έχουν δηλωθεί από κάθε κατάλυμα. Γίνεται σύγκριση του αριθμού των διανυκτερεύσεων με το μέγιστο αριθμό διανυκτερεύσεων που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν βάσει των κλινών που διαθέτει το κατάλυμα. Η πληρότητα περιόδου προκύπτει από το μέσο όρο των πληροτήτων των μηνών, σταθισμένων με τις λειτουργούσες κλίνες του κάθε μήνα.⁴²

3.6. Συμπεράσματα

Έχοντας στατιστικά στοιχεία για το τελευταίο έτος, ακόμα και προσωρινά, συμπεριλαμβανομένης και της περιόδου που παρουσιάζει έντονη τουριστική κίνηση στη χώρα μας μπορούμε να προβούμε στο συμπέρασμα ότι, το συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας μας το οποίο ανέρχεται στις 9.873 κλίνες έφερε εντυπωσιακά αποτελέσματα και σταθερά αυξανόμενα από έτος σε έτος.

Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα και για τους μήνες Ιανουάριο–Σεπτέμβριο 2018 άγγιξαν το 57% πληρότητα των κλινών στο σύνολο τους.

Οι αφίξεις που καταγράφηκαν σε αυτά, υπολογίζονται στις 18.770.301, αριθμός που μεταφράζεται σε ποσοστό 98,1 % επί του συνόλου των αφίξεων, ενώ επιμέρους προσέλκυσαν 4.639.840 ημεδαπούς (στους 4.763.281) και 14.130.461 αλλοδαπούς (στους 14.376.064).

⁴² ΕΛΣΤΑΤ – προσωρινά Στοιχεία, 2018

Όσον αφορά στις διανυκτερεύσεις, το σύνολο αυτών για τη συγκεκριμένη περίοδο στη χώρα μας ανέρχεται στις 80.840.438, εκ των οποίων οι 79.230.968 πραγματοποιήθηκαν σε ξενοδοχεία, άρα 98 % επί του συνόλου. Αναλυτικότερα, διέμειναν σε αυτά 10.901.427 (στους 11.608.725) ημεδαποί κι αντιστοίχως, 68.329.541 (στους 69.231.713) αλλοδαποί.

Οι Μεγαλύτερες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις / όμιλοι που βρίσκονται στην Ελλάδα βάσει πωλήσεων για το 2011. Ειδικότερα στον **Πίνακα 3.14.** θα εμφανισθούν οι 28 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες διέθεταν για αυτή τη χρονιά συνολικά 167 ξενοδοχειακές μονάδες και συγκέντρωσαν περίπου το 31 % της αγοράς. Να επισημανθεί και πάλι ότι, οι δείκτες συγκέντρωσης υπολογίζονται βάσει των συνολικών πωλήσεων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων / ομίλων – και συνεπώς αναφέρονται σε αυτές – κι όχι βάσει των πωλήσεων επιχείρησης/ομίλου ανά ξενοδοχείο ή βάσει της συγκέντρωσης του αριθμού ξενοδοχείων. Εμφανίζονται με φθίνουσα σειρά :

Πίνακας 3.14.: Οι Μεγαλύτερες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις βάσει πωλήσεων, 2011

<i>GRECOTEL</i>
<i>MITSIS</i>
<i>ATLANTICA</i>
<i>ALDEMAR</i>
<i>MANDONANAKIS</i>
<i>ΣΑΝΗ Α.Ε.</i>
<i>DIVANIS</i>
<i>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΛΟΥΗΣ Α.Ε.</i>
<i>CLASSICAL</i>

ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

ΕΣΠΕΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

ΤΕ.ΜΕΣ Α.Ε.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.

ΑΕΓΕΑΝ STAR HOTELS

ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ Α.Ε.

ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

AQUILA HOTELS

ELECTRA HOTELS

ΣΑΠΟΥΝΑΚΗΣ ΠΑΝΤ. “ΘΑΛΑΣΣΙΝΟ ΑΣΤΕΡΙ” Α.Ε.

ΚΥΠΡΙΩΤΗΣ Γ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.

ΜΕΤΑΧΑΣ

GHOTELS

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ Α.Ε.

ELOUNDA SA HOTELS & RESORTS

P.E.E.T.E Α.Ε.

ΣΑΝΤΓΟΥΙΝΓΚ ΧΟΤΕΛΣ Α.Ε.

ΑΙΘΡΙΟΝ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε.

Πηγή : ICAP Group, Κλαδική Ανάλυση “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, Ετήσια Έκθεση “Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα”, Αθήνα 2012

Σήμερα

Σήμερα λοιπόν και σύμφωνα με την έρευνα «European Hotel & Chains Report 2019» της Horwarth HTL, της γνωστής, διεθνώς, συμβουλευτικής εταιρείας παγκοσμίως με εξειδίκευση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, η οποία μάλιστα απέκτησε πρόσφατα παρουσία και στη χώρα μας, τρία ξένα και δύο ελληνικά ονόματα, ο λόγος για τα *Thomas Cook, Grecotel, Marriott, Mitsis* και *TUI* απαρτίζουν την πεντάδα των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών ομίλων, στην ελληνική αγορά στο τέλος του 2018, έτος κατά το οποίο, η παρουσία των αλυσίδων στη χώρα ενισχύθηκε με δεδομένο το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Στον **Πίνακα 3.15.** εμφανίζονται οι 10 μεγαλύτεροι ξενοδοχειακοί όμιλοι για τη χώρα μας το έτος 2018 :

Πίνακας 3.15.: Οι Μεγαλύτεροι Ξενοδοχειακοί Όμιλοι στην Ελλάδα, 2018

<i>THOMAS COOK</i>
<i>GRECOTEL</i>
<i>MARRIOTT</i>
<i>MIT SIS</i>
<i>TUI</i>
<i>ΟΜΙΛΟΣ ΞΕΝΟΥ</i>
<i>LOUIS HOTELS</i>
<i>MYCONIAN COLLECTION</i>
<i>BLUE LAGOON GROUP</i>
<i>HERSONISSOS GROUP</i>

Η έρευνα αυτή έρχεται επίσης να μας πει ότι :

✓ Το 2018 στη χώρα μας, οι διεθνείς αλυσίδες αύξησαν την παρουσία τους στην αγορά κατά 15% σε επίπεδο δυναμικότητας δωματίων,

- ✓ Την ίδια χρονιά, οι ξενοδοχειακές αλυσίδες στο σύνολό τους αντιπροσώπευαν το 1/4 της συνολικής δυναμικότητας με βάση τον αριθμό των δωματίων,
- ✓ Ο συνολικός αριθμός των ξενοδοχείων που αποτελούν μέρος κάποιας αλυσίδας (εγχώριας και ξένης) στην ελληνική αγορά αντιστοιχεί στα 730 έχοντας αυξηθεί κατά 5% έναντι του 2017,
- ✓ Κατά 5,5% έχει αυξηθεί ο συνολικός αριθμός των δωματίων σε αλυσίδες το 2018 ξεπερνώντας για πρώτη φορά τις 100 χιλιάδες, ενώ μέσο μέγεθος των εν λόγω ξενοδοχείων είναι τα 137 δωμάτια.
- ✓ Τέλος, ο συνολικός αριθμός των brands στην ελληνική αγορά έφθασε τα 209 στο τέλος του 2018 από 198 το 2017, εκ των οποίων τα 159 είναι εγχώρια ονόματα και τα 50 ξένα.⁴³

Μελλοντικά, η εικόνα αυτή ενδέχεται να διαφοροποιηθεί κι άλλο καθώς νέες διεθνείς κι όχι μόνο, αλυσίδες αναμένεται να κάνουν ή έχουν ήδη κάνει την είσοδο τους στον εγχώριο ξενοδοχειακό κλάδο. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε παρακάτω τρεις από τις σημαντικότερες επενδύσεις στον κλάδο που εξετάζουμε στο παρόν κεφάλαιο.

Αναλυτικά, πρόσφατα έκανε την εμφάνισή της η Wyndham Hotel Group, η μεγαλύτερη, ως προς τον αριθμό των ξενοδοχείων της, εταιρεία ξενοδοχείων στον κόσμο. Η αλυσίδα άνοιξε το πρώτο της ξενοδοχείο στην Ελλάδα, το *Wyndham Grand Athens* στο κέντρο της Αθήνας

Έπειτα, ο Αστéρας Βουλιαγμένης ήδη από το Μάρτιο του 2019 λειτουργεί ως *Four Seasons Astir Palace Hotel Athens*, καθώς η Four Seasons Hotels & Resorts ανέλαβε το management του ξενοδοχείου το οποίο και αποτελεί το πρώτο ξενοδοχείο του διεθνούς αυτού ξενοδοχειακού κολοσσού στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρη τη Νότια Μεσόγειο.

Και, τέλος η ΤΕ.ΜΕΣ του Ομίλου Κωνσταντακόπουλου, ιδιοκτήτη του Costa Navarino, ανακοίνωσε την υπογραφή συμφωνίας για την αύξηση της συμμετοχής της και την απόκτηση του ελέγχου της εταιρείας Ιονική Ξενοδοχεία και Επιχειρήσεις Α.Ε., ιδιοκτήτριας του εμβληματικού κτιρίου στο κέντρο της Αθήνας το οποίο διαχειρίζεται η Hilton.

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου :

Horwarth HTL, Έρευνα “European Hotel & Chains Report 2019”, 2019

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2016, 2017 και 2018

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ), 1999 και 2018

⁴³ Horwarth HTL, «European Hotel & Chains Report 2019»

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) – επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), 1999 και 2018

World Travel and Tourism Council (WTTC), Human Capital, 2017

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας & Άννινος Ν. Λουκάς, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) – επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), “Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016”, 2016

Λαλούμης Αθ. Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015

Eurocheck Υπηρεσίες Ελέγχου και Πιστοποίησης, 2014

ICAP Group, Κλαδική Ανάλυση “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, Ετήσια Έκθεση “Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα”, Αθήνα 2012

Φιοράκη Γ. Μαρία – Δρόσου Χ. Μαγδαληνή & Θεοδώρου Γ. Απόστολος, Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων , Αθήνα 2008

ΜΕΡΟΣ Β'

Κεφάλαιο 4

Ο Τουρισμός στην Κρήτη

4.1. Εισαγωγή – Σπουδαιότητα Τουρισμού στην Περιφέρεια της Κρήτης

Ο τουρισμός στην Κρήτη είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος τομέας. Η αυξημένη ζήτηση των τελευταίων χρόνων οδήγησε σε σημαντικές επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες, με αποτέλεσμα την ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της ξενοδοχειακής υποδομής. Υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, σε άμβλυνση της εποχικότητας, και σε προσέλκυση πιο ποιοτικών επισκεπτών. Χαρακτηριστικά, οι σύγχρονες τουριστικές υποδομές, η τεχνογνωσία, η υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, το εκπαιδευόμενο και τουριστικά ευσυνείδητο ανθρώπινο δυναμικό, ο μοναδικός ιστορικός και πολιτιστικός πλούτος, καθώς και οι φυσικές ομορφιές της Κρήτης.

Η περιφέρεια Κρήτης λοιπόν, κατέχει στρατηγική γεωγραφική θέση καθώς και περιοχές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους. Μεγάλη είναι και η πολιτιστική κληρονομιά του νησιού, αφού έχει να επιδείξει μία ιδιαίτερη παραδοσιακή αρχιτεκτονική που σε συνδυασμό με τη λαϊκή τέχνη, τα ήθη και τα έθιμα και βεβαίως, τη φιλοξενία που απλόχερα προσφέρουν οι κάτοικοι σε κάθε γωνιά του, δίνουν μία εντελώς ξεχωριστή φυσιογνωμία. Για όλους αυτούς τους λόγους, τα τελευταία χρόνια το νησί επισκέπτονταν περίπου 2,5 εκατομμύρια τουρίστες με τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης να φθάσει το 2017, τα 4,5 εκατομμύρια αφίξεις, καταγράφοντας ένα μοναδικό ρεκόρ στην τουριστική ιστορία του. Τέλος, είναι γνωστό πως οι τουρίστες που ταξιδεύουν στην Κρήτη, πολλές φορές, επαναλαμβάνουν την επίσκεψή τους στο νησί.

Τη δυναμική αυτή παρουσία του τουρισμού στο νησί και την τοπική οικονομία επιβεβαιώνει η συμμετοχή του στη διαμόρφωση του Ακαθάριστου Περιφερειακού Προϊόντος και η σημαντική προσφορά του στην εξασφάλιση ευκαιριών απασχόλησης, όχι μόνο για το ντόπιο πληθυσμό, αλλά και σε εργατικό δυναμικό άλλων περιοχών της χώρας.

Για να κατανοήσουμε ακόμα καλύτερα τη συμβολή της Κρήτης στον ελληνικό τουρισμό, μπορούμε να λάβουμε υπόψη μας το ξενοδοχειακό δυναμικό της σε σύγκριση με το σύνολο της Ελληνικής επικράτειας στον **Πίνακα 4.1.** :

Πίνακας 4.1.: Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Περιφέρειας της Κρήτης , 2018

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΔΕΔΟΜΕΝΑ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό Άθροισμα
ΚΡΗΤΗ	Μονάδες	118	296	390	607	187	1.598
	Δωμάτια	21.525	29.867	17.644	20.433	4.819	94.288
	Κλίνες	44.248	58.959	33.321	36.758	9.010	182.296
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	550	1.581	2.648	3.754	1.340	9.873
	Δωμάτια	82.946	116.145	99.286	101.908	25.688	425.973
	Κλίνες	170.673	230.402	192.815	192.147	49.736	835.773

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων που βρίσκονται στην Κρήτη αποτελούν το 1/6 του γενικού συνόλου της Ελλάδας. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο μερίδιο που λαμβάνει η Κρήτη αφορά στα 5* ξενοδοχεία της με αναλογία στο σύνολο της χώρας, 1/5. Δηλαδή, η Κρήτη ειδικεύεται σε ξενοδοχειακές μονάδες υψηλής ποιότητας (5* και 4*) φέρνοντας την επικράτεια σε πλεονεκτική θέση σε ένα κρίσιμο τομέα για την προσέλκυση υψηλότερης ποιότητας τουριστών με ανελαστική ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα.

☐ Καθοριστική η Συμβολή του Τουρισμού της Κρήτης στο ΑΕΠ της Χώρας

Την τρίτη θέση στη λίστα των περιοχών της χώρας που έχουν τη μεγαλύτερη συμβολή στο ΑΕΠ της Ελλάδας μέσω του τουριστικού κλάδου, καταλαμβάνει η Κρήτη, με τη συνεισφορά της να ανέρχεται στο 47,3 %. Έτσι παράλληλα, διαμορφώνει το κατά κεφαλήν ΑΕΠ του νησιού στα 13.773, από τα υψηλότερα της χώρας, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ο κλάδος αποτελεί το βασικό πυλώνα της οικονομίας του νησιού. Τα συγκεκριμένα στοιχεία προέρχονται από

έρευνα του Ινστιτούτου του ΣΕΤΕ, σύμφωνα με την οποία το 24,3 % του εισερχόμενου τουρισμού για το 2016 προέρχονται από την Κρήτη, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 4.3 δισ.44

Επιπλέον, παρόμοιο αποτέλεσμα εξάγεται από τα στοιχεία της αναλυτικής έρευνας της Τράπεζα της Ελλάδας για την κατανομή των βασικών τουριστικών μεγεθών της χώρας. Σύμφωνα με αυτά λοιπόν, η Κρήτη παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσφορά δωματίων σε ξενοδοχεία των κατηγοριών των 4 και των 5 αστέρων αφού διαθέτει 44.307 τη στιγμή που συνολικά η χώρα προσφέρει 171.969, δηλαδή η συνεισφορά της ξεπερνά το 26%. Και τέλος, αναφορικά με τη μέση δαπάνη ανά επίσκεψη της χώρας που φθάνει τα 449 ευρώ για το 2016, παρουσιάζει μείωση, σε αντίθεση με αυτή της Κρήτης η οποία συνίσταται στα 682 ευρώ, αποτελώντας την υψηλότερη μέση δαπάνη της χώρας για το ίδιο έτος.45

☐ **Ναυαρχίδα του Τουρισμού η Κρήτη**

Όσον αφορά και στις διακοπές του καλοκαιριού, η Κρήτη παραμένει σημείο αναφοράς καθώς ετοιμάζεται και φέτος να υποδεχθεί εκατομμύρια τουρίστες. Οι τουριστικοί επιχειρηματίες του νησιού και επίσημοι κρατικοί φορείς εκτιμούν ότι την τρέχουσα σεζόν η τουριστική αύξηση αυτού θα αυξηθεί κατά 5–6%, ενώ καθοριστικό ρόλο θα παίξουν και οι κρατήσεις της τελευταίας στιγμής αλλά και οι προσφορές.46

☐ **Η Κρήτη ως κορυφαίος Ελληνικός προορισμός για το 2018**

Οι χρήστες της διεθνούς φήμης τουριστικής πλατφόρμας *Trip Advisor* ψήφισαν και ανέδειξαν τους 10 κορυφαίους ελληνικούς προορισμούς με την Κρήτη να κατέχει την πρώτη θέση. Και πώς να μην βρίσκεται, άλλωστε, όταν πρόκειται για ένα από τα πιο όμορφα και ταυτόχρονα πολυπρόσωπα νησιά της χώρας, που μαγεύουν και με το παραπάνω τους επισκέπτες τους; Από τις πανέμορφες παραλίες της –κάποιες μάλιστα συγκαταλέγονται στις κορυφαίες της Μεσογείου– τα γραφικά παραδοσιακά χωριά και τις μυστικές ομορφιές της ενδοχώρας της, μέχρι το πλούσιο φυσικό περιβάλλον

⁴⁴ ΙΝΣΕΤΕ, 2017

⁴⁵ Τράπεζα της Ελλάδας, 2017

⁴⁶ ΣΕΤΕ, 2018

και τη μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων, η Κρήτη δεν μπορεί να εξαντληθεί σε μία μόνο επίσκεψη. Στα συν, βέβαια, η παραδοσιακή τοπική της κουζίνας, η οποία είναι από τις πιο φημισμένες σε ολόκληρη τη Μεσόγειο. 47

📍 Η Κρήτη στους 10 κορυφαίους προορισμούς του Κόσμου για το 2019

Τους 10 κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς για τους υποψήφιους τουρίστες του κόσμου, παρουσίασε και φέτος, η δημοφιλής ταξιδιωτική μηχανή Trip Advisor, με την Κρήτη να συγκαταλέγεται ανάμεσα σε αυτές και μάλιστα σε υψηλή θέση. Συγκεκριμένα, η Κρήτη βρίσκεται στην 5^η θέση, όταν στην πρώτη είναι το Παρίσι, στη δεύτερη το Λονδίνο, στην τρίτη η Ρώμη και στην τέταρτη το Μπαλί. Στην έκτη θέση είναι η Βαρκελώνη, στην έβδομη η Πράγα, στην όγδοη το Μαρακές, στην ένατη η Κωνσταντινούπολη και στη δέκατη η Νέα Υόρκη.⁴⁸

Τέλος να επισημάνουμε ότι, κάθε νομός του νησιού διαθέτει τη δική του γοητεία, η οποία συμβάλλει ξεχωριστά στην επιλογή αυτού από ολοένα και περισσότερους τουρίστες. Από τη μια πλευρά, το κομμάτι του το οποίο σκεπάζεται από τους νομούς των Χανίων και του Ρεθύμνου κερδίζει σε γραφικότητα και εξωτισμό, αυθεντικότητα, μαγεία, παραλίες και ανόθευτα χωριά. Από την άλλη, το ανατολικό του τμήμα κατέχει το μερίδιο του λέοντος στο αρχαιολογικό κλέος και τα πολυτελή resorts.

4.1.1 Νομός Χανίων

Τα Χανιά είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς για διακοπές στην Κρήτη, αλλά και σε ολόκληρη την Ελλάδα. Αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες που ολοένα κι αυξάνονται, έτσι ο τουρισμός καθίσταται ένας από τους βασικούς πυλώνες της τοπικής οικονομίας, αν όχι ο βασικότερος. Συνδυάζει το τρίπτυχο παλαιά πόλη – παραδοσιακά χωριά – εξωτικές παραλίες κι απευθύνεται σε όλες τις κατηγορίες ταξιδιωτών με την προσφορά ποικίλων πακέτων διαμονής, εστίασης και μεταφοράς. Η μεταφορά πραγματοποιείται είτε με αεροπλάνο είτε με πλοίο, με εισιτήρια σε ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό αποδεικνύεται και από τη συνεχώς αυξανόμενη τουριστική κίνηση τόσο στο

⁴⁷ Trip Advisor, 2018

⁴⁸ Trip Advisor, 2019

αεροδρόμιο όσο και στο λιμάνι του νομού. Παρακάτω, στον **Πίνακα 4.2.**, θα παρακολουθήσουμε αυτήν την εξέλιξη όσον αφορά αρχικά, στην αεροπορική κίνηση :

**Πίνακας 4.2.: Διαχρονική Εξέλιξη της Αεροπορικής Κίνησης του Νομού Χανίων,
2007 – 2016**

ΕΤΟΣ	ΠΤΗΣΕΙΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>(Αναχωρήσεις - Αφίξεις)</i>	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>
2007	<u>15.204</u>	950.495	932.783
2016	<u>19.288</u>	1.476.869	1.476.409

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, 2016

Συμπεραίνουμε ότι, στο πέραςμα της δεκαετίας, οι πτήσεις στον Αερολιμένα των Χανίων αυξήθηκαν κατά 20% και το σύνολο των επιβατών της κατά 1 εκατ. Αντιλαμβανόμαστε έτσι, το λόγο που το “Ιωάννης Δασκαλογιάννης” συγκαταλέγεται για το 2018 στους κυριότερους Αερολιμένες της χώρας με τη μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή αφίξεων, και κυρίως αλλοδαπών τουριστών⁴⁹ Στη συνέχεια, θα δούμε στον **Πίνακα 4.3.** την εξέλιξη της ακτοπλοϊκής κίνησης στο λιμάνι των Χανίων, τη Σούδα :

**Πίνακας 4.3.: Διαχρονική Εξέλιξη της Ακτοπλοϊκής Κίνησης στη Σούδα Χανίων,
2014 – 2018**

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>

⁴⁹ Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων, 2019

2014	<u>364.048</u>	377.461
2018	<u>411.035</u>	405.296

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε ότι αυξήθηκαν και οι επιβάτες που επιλέγουν το πλοίο για τη μεταφορά τους στα Χανιά, πλησιάζοντας το ποσοστό του 10% για την 5ετία, σίγουρα ωστόσο είναι μικρότερης τάξεως από το αντίστοιχο κοινό που επιλέγει το αεροπλάνο. Επίσης, κρίνεται αναγκαία η παρουσίαση αφίξεων στα καταλύματα του νομού των Χανίων, προκειμένου να υπογραμμίσουμε τη σαφή προτίμηση στα ξενοδοχειακά καταλύματα έναντι των κάμπινγκ, αλλά και τη σημαντική συμβολή των αλλοδαπών στο σύνολο της τουριστικής κίνησης των Χανίων, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.4.**:

Πίνακας 4.4.: Αφίξεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ του Νομού Χανίων, 2017

ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			ΚΑΜΠΙΝΓΚ		
	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u>Σύνολο</u>	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u>Σύνολο</u>
ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	102.116	798.154	900.270	527	2.539	3.066
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ	339.135	3.654.789	3.993.924	2.121	10.154	12.275

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Τέλος, να αναφέρουμε το προφίλ του τουρίστα που επισκέπτεται τα Χανιά, και είναι ηλικίας 25-64 ετών, υψηλού εισοδηματικού και μορφωτικού επιπέδου, προτιμά οικογενειακές διακοπές σε πολυτελή ξενοδοχεία για 8-9 ημέρες, κυρίως στις περιοχές Πλατανιά, Αγίας Μαρίνας και Πόλης Χανίων, απολαμβάνοντας τις παραλίες, τους αρχαιολογικούς χώρους, την κρητική κουζίνα και φιλοξενία. Μένει ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του καταλύματος και των χώρων εστίασης, χρησιμοποιεί για τις μετακινήσεις του τα μέσα μαζικής μεταφοράς, αλλά και ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα και μηχανάκια, και αγοράζει αγροτικά τοπικά προϊόντα.

Έξι στους δέκα τουρίστες έχουν επισκεφθεί ξανά τα Χανιά, ενώ εννέα στους δέκα αλλοδαπούς τουρίστες δηλώνουν όχι μόνο ότι θα ξαναέρθουν, αλλά θα προτείνουν την περιοχή ανεπιφύλακτα σε συγγενείς και φίλους.⁵⁰

4.1.2 Νόμος Ρεθύμνου

Ο λόγος για την πρωτεύουσα του μικρότερου νομού της Κρήτης, το Ρέθυμνο. Αυτός ο νομός συνδυάζει ένα αντιφατικό τοπίο με τραχείς βουνοπλαγιές τις οποίες διαδέχονται εύφορες κοιλάδες και τις βραχώδεις ακτές, οι αμμώδεις παραλίες. Τα βουνά είναι κι αυτά που καθορίζουν τελικά τη μορφολογία του καθώς θεωρείται ο πιο ορεινός νομός του νησιού. Το Ρέθυμνο επίσης είναι πλούσιο σε μνημεία, ναούς και μοναστήρια, κάστρα και βενετσιάνικα χωριά, γραφικά τοπία και παραδεισένιες παραλίες. Έτσι κι αυτό με τη σειρά του προσελκύει αρκετούς τουρίστες με αποτέλεσμα, ο τουρισμός να κατέχει νευραλγική θέση στην οικονομία του Ρεθύμνου καθώς το 19% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού του απασχολείται σε δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με αυτόν.⁵¹

Το ξενοδοχειακό δυναμικό του είναι ιδιαίτερα σημαντικό και εντοπίζεται κυρίως στο βόρειο, παραλιακό τμήμα του νομού. Περιλαμβάνει συνολικά 328 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών, οι οποίες θα αναλυθούν στον Πίνακα 4.5.:

**Πίνακας 4.5.: Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Ρεθύμνου,
2018**

ΡΕΘΥΜΝΟ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό Άθροισμα
Μονάδες	18	64	113	114	19	328
Δωμάτια	2.784	5.548	4.909	3.679	383	17.303
Κλίνες	5.703	10.934	9.562	6.684	711	33.594

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018

⁵⁰ Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων, 2016

⁵¹ Δήμος Ρεθύμνης

Παρατηρούμε ότι, το ξενοδοχειακό δυναμικό του Ν. Ρεθύμνου συμβάλλει 20% στο σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της Περιφέρειας της Κρήτης. Η πλειοψηφία των μονάδων ανήκουν στις Β' και Γ' κατηγορίες, όπως επίσης ότι τα 5* ξενοδοχεία σε ποσότητα είναι σχεδόν ίδια με τα 1*. Όμως τελικά, οι κλίνες των 4* αποτελούν το 1/3 του συνόλου των κλινών του Ρεθύμνου.

Στη συνολική τουριστική κίνηση του Ρεθύμνου τη μεγαλύτερη ποσοστιαία συμμετοχή διαχρονικά, κατέχουν οι αλλοδαποί τουρίστες με ποσοστό που ξεπερνά το 80%. Αυτό διαπιστώνεται και στον **Πίνακα 4.6.** ο οποίος παρουσιάζει τις αφίξεις στα καταλύματα της Περιφέρειας, ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών.

Πίνακας 4.6.: Αφίξεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ του Νομού Ρεθύμνου, 2017

ΡΕΘΥΜΝΟ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			ΚΑΜΠΙΝΓΚ		
	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	<u>Σύνολο</u>	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	<u>Σύνολο</u>
	61.808	622.448	684.256	618	3.703	4.321

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι η τουριστική κίνηση παραμένει θετική παρά τις σημαντικές αυξομειώσεις των τελευταίων ετών. Δε διαθέτει αεροδρόμιο η συγκεκριμένη πόλη, και το λιμάνι αυτής κατά περιόδους λειτουργεί και δέχεται δρομολόγια Ε/Γ – Ο/Γ πλοίων, ενίοτε όχι. Ωστόσο, καθώς συνορεύει με τις Πόλεις των Χανίων και του Ηρακλείου όπου υπάρχουν αερολιμένες και εμπορικά λιμάνια, οι τουρίστες του μπορούν να φτάσουν στο Ρέθυμνο μέσω αυτών κι έπειτα με τη χρήση αστικών ΚΤΕΛ, τα οποία πραγματοποιούν τακτά προγραμματισμένα δρομολόγια. Ας δούμε όμως τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν στην εξέλιξη της ακτοπλοϊκής κίνησης του νομού την περίοδο 2014–2018, έτος κατά το οποίο σημειώνεται μείωση στο σύνολο επιβατών κατά 2.000 περίπου, στον **Πίνακα 4.7.** :

**Πίνακας 4.7.: Διαχρονική Εξέλιξη της Ακτοπλοικής Κίνησης του Νομού Ρεθύμνου ,
2014 – 2018**

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>
2014	35.218	35.451
2018	33.830	34.492

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Τέλος, να διευκρινίσουμε το προφίλ του τουρίστα που επιλέγει το Ρέθυμνο για τις διακοπές του. Αφορά σε δύο ηλικιακές ομάδες από 18–34 ετών και από 44–54 ετών. Πληροφορείται για την Κρήτη μέσω κάποιου τουριστικού πρακτορείου κι έρχεται στο Ρέθυμνο συνήθως για πρώτη φορά όπου προτιμά τα ξενοδοχεία τύπου all-inclusive. Ξοδεύει περίπου 201–400 ευρώ κυρίως για τη διασκέδαση του αλλά και την αγορά δώρων. Διαμένει 8–15 ημέρες και φεύγοντας, δηλώνει ικανοποιημένος κι ότι, θα επέλεγε ξανά το Ρέθυμνο σαν προορισμό.

4.1.3 Νομός Ηρακλείου

Το Ηράκλειο είναι η πρωτεύουσα της Κρήτης και η μεγαλύτερη πόλη του νησιού, με κύριο οικονομικό τομέα και εδώ, τον τουρισμό. Από τους πολύ σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους (Κνωσός – Φαιστός – Μάλια) μέχρι και τις ιστορικές παραλίες όπως τα Μάταλα και τα Μάλια είναι κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους το Ηράκλειο φιλοξενεί μεγάλο αριθμό τουριστών. Διαθέτει επίσης, έναν από τους μεγαλύτερους Αερολιμένες της χώρας αλλά και λιμάνια, με μεγάλη κίνηση επιβατών και εμπορευμάτων. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι το 2016 κατέλαβε την 3^η θέση όσον αφορά στον αριθμό πτήσεων και επιβατών, επί του συνόλου της Ελλάδας, με ποσοστά 10% και 12% μετά

την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη⁵². Ενώ η συνεισφορά της στο σύνολο των πτήσεων του νησιού αγγίζει το 70% με σχεδόν 7 εκατ επιβάτες ετησίως, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.8.** :

**Πίνακας 4.8.: Διαχρονική Εξέλιξη της Αεροπορικής Κίνησης του Νομού Ηρακλείου,
2007 – 2016**

ΕΤΟΣ	ΠΤΗΣΕΙΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>(Αναχωρήσεις – Αφίξεις)</i>	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>
2007	43.852	2.739.003	2.699.684
2016	47.804	3.379.794	3.362.952

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, 2016

Στη συνέχεια, στον **Πίνακα 4.9.** θα παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της ακτοπλοϊκής κίνησης του Ηρακλείου, η οποία φαίνεται να είναι μειωμένη κατά 7.000 επιβάτες συνολικά το 2018 :

**Πίνακας 4.9.: Διαχρονική Εξέλιξη της Ακτοπλοϊκής Κίνησης του Νομού Ηρακλείου,
2014 – 2018**

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>
2014	798.380	833.880

⁵² Ένωση Ξενοδοχείων Ηρακλείου

2018	769.954	791.578
-------------	---------	---------

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018

Το Ηράκλειο θεωρείται από τους πιο ανεπτυγμένους και σύγχρονους τουριστικούς προορισμούς, διαθέτοντας εκθεσιακό κέντρο, οργανωμένα συνεδριακά κέντρα κ.λπ. Επίσης, προσφέρει πάνω από 500 καταλύματα όλων των κατηγοριών με σχεδόν 75.000 κλίνες, έτσι συμπεραίνουμε ότι συμβάλλει το 41% στο σύνολο των κλινών της Κρήτης. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι, το 39% του συνόλου των 4* και 5* ξενοδοχείων του νησιού, βρίσκονται στο νομό του Ηρακλείου, καθώς και τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, όπως φανερώνεται στον **Πίνακα 4.10.** :

**Πίνακας 4.10.: Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Ηρακλείου,
2018**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ	5*	4*	3*	2*	1*	<u>Γενικό Άθροισμα</u>
Μονάδες	41	121	110	143	87	502
Δωμάτια	9.693	15.596	5.207	2.842	2.720	38.058
Κλινές	19.862	30.706	9.905	9.052	5.128	74.653

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018

Έπειτα, κρίνεται αναγκαίο να προσδιορίσουμε την επιλογή καταλύματος που κάνουν οι τουρίστες του νομού Ηρακλείου αλλά και την ταυτόχρονη κατηγοριοποίηση τους σε ημεδαπούς και αλλοδαπούς. Αυτά στον **Πίνακα 4.11.:**

Πίνακας 4.11.: Αφίξεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ του Νομού Ηρακλείου, 2017

ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			ΚΑΜΠΙΝΓΚ		
	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u><i>Σύνολο</i></u>	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u><i>Σύνολο</i></u>
	133.644	1.634.916	1.768.560	526	3.108	3.634

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Συμπεραίνουμε ότι, τόσο η συντριπτική πλειοψηφία ημεδαπών όσο και αλλοδαπών προτιμούν να διαμείνουν σε ξενοδοχειακό κατάλυμα με ποσοστά που ξεπερνούν το 95% έναντι αυτών που επιλέγουν τα κάμπινγκ. Επίσης, να επιστημάνουμε ότι οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν σχεδόν το 90% των αφίξεων στα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας του νησιού.

Τέλος, όσον αφορά στο προφίλ των επισκεπτών του νομού του Ηρακλείου, να αναφέρουμε ότι ηλικιακά χωρίζονται στην ομάδα των 24–55 αλλά και σε αυτήν των 55 και άνω ετών. Ο κύριος λόγος επιλογής του Ηρακλείου προέρχεται από το ενδιαφέρον τους για πολιτισμό και ιστορία ενώ ως λόγος ταξιδιού είναι οι διακοπές. Πληροφορίες για τον προορισμό αντλούν πρωτίστως από βιβλία και ταξιδιωτικούς οδηγούς και δευτερευόντως από το ίντερνετ. Η πλειοψηφία αυτών, μετακινούνται με λεωφορεία και λιγότεροι με αυτοκίνητο. Το 70% σχεδόν έχει βρεθεί ξανά στο Ηράκλειο και όχι μόνο μία φορά ενώ το εντυπωσιακό ποσοστό της τάξεως του 97% προτίθεται να δώσει συστάσεις για τον συγκεκριμένο προορισμό.⁵³

4.1.4 Νομός Λασιθίου

Ο νομός Λασιθίου στα ανατολικά, θεωρείται η Κρήτη των χαμηλών τόνων και της ηρεμίας, ταυτόχρονα όμως έχει να επιδείξει ξενοδοχειακή υποδομή που συναγωνίζεται επάξια την υποδομή χωρών με παράδοση στον τουρισμό πολυτελείας. Εκεί βρίσκονται πολλά από τα πρώτα και σπουδαιότερα κέντρα μινωνικού πολιτισμού όπως τα ανάκτορα

⁵³ Δήμος Ηρακλείου, “Info Point” Γραφείο Ενημέρωσης και Πληροφόρησης Επισκεπτών, 2015

της Ζάκρου, φημισμένα φρούρια όπως η Σπιναλόγκα απέναντι από την Ελούντα και παραλίες με αμμόλοφους όπως η Χρυσή ή το Φοινικόδασος Βάι. Το Λασιθί φιλοξενεί υψηλού επιπέδου τουρίστες, διάσημους επιχειρηματίες, καλλιτέχνες, αθλητές από όλο τον κόσμο μέχρι βασιλιάδες και πρίγκιπες. Έτσι, τα υπερπολυτελή ξενοδοχεία του αποσπών διεθνή βραβεία και έχουν δημιουργήσει πλέον παράδοση κοσμικότητας, ποιότητας και πολυτέλειας. ⁵⁴Αυτά αποτελούν το 33% του συνολικού δυναμικού της περιοχής και το 16% των αντίστοιχων ξενοδοχείων ολόκληρου του νησιού. Βεβαίως δε λείπουν από την περιοχή και τα καταλύματα των άλλων κατηγοριών όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.12.** :

Πίνακας 4.12.: Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Λασιθίου, 2018

ΛΑΣΙΘΙ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό Άθροισμα
Μονάδες	27	41	37	71	29	205
Δωμάτια	5.146	3.990	1.642	2.074	442	13.294
Κλίνες	10.551	7.868	3.082	3.743	832	26.076

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018

Όπως λοιπόν είναι αναμενόμενο, οι αλλοδαποί τουρίστες αγγίζουν το 90% του συνόλου της τουριστικής κίνησης του Λασιθίου, οι οποίοι διαμένουν στα προαναφερθέντα ξενοδοχεία με εξαίρεση ένα ελάχιστο ποσοστό να επιλέγει κάμπινγκ για την διαμονή του, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.13.:**

⁵⁴ Δήμος Λασιθίου

4.13.: Αφίξεις στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ του Νομού Λασιθίου, 2017

ΛΑΣΙΘΙ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			ΚΑΜΠΙΝΓΚ		
	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u>Σύνολο</u>	<i>Ημεδαποί</i>	<i>Αλλοδαποί</i>	<u>Σύνολο</u>
	41.567	599.271	640.838	450	804	1.254

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Στη συνέχεια, στον **Πίνακα 4.14.** θα παρακολουθήσουμε την πορεία του Αερολιμένα της Σητείας, η οποία βαίνει μειούμενη σε αριθμό πτήσεων και επιβατών :

Πίνακας 4.14.: Διαχρονική Εξέλιξη της Αεροπορικής Κίνησης στη Σητεία Λασιθίου, 2007 – 2016

ΕΤΟΣ	ΠΤΗΣΕΙΣ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
	<i>(Αναχωρήσεις – Αφίξεις)</i>	<i>Επιβιβασθέντες</i>	<i>Αποβιβασθέντες</i>
2007	1.815	18.116	17.635
2016	1.766	10.703	10.200

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, 2016

Να σημειώσουμε ότι υπάρχουν και οι μαρίνες του Αγίου Νικολάου και της Σητείας κι άλλα μικρότερα θαλάσσια καταφύγια, όπου φιλοξενούνται τουριστικά σκάφη.

Τέλος, τα κύρια χαρακτηριστικά του τουρίστα που επισκέπτεται το νομό Λασιθίου διαμορφώνονται ως εξής, το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά σε ηλικία 45 και άνω ενώ το 1/5 αυτών δηλώνει ατομικό ετήσιο εισόδημα 50.000 € και άνω. Επίσης, το 1/5 επιλέγει για τη διαμονή του 5* ξενοδοχείο, καθώς και ο λόγος που ταξιδεύει στην περιοχή είναι η

ποιότητα υπηρεσιών, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο. Πάνω από το 75% είναι αφοσιωμένοι στον προορισμό με υψηλή δυνατότητα επανάληψης της επίσκεψής τους.⁵⁵

4.2. Οι Κυριότερες Τουριστικές Αγορές

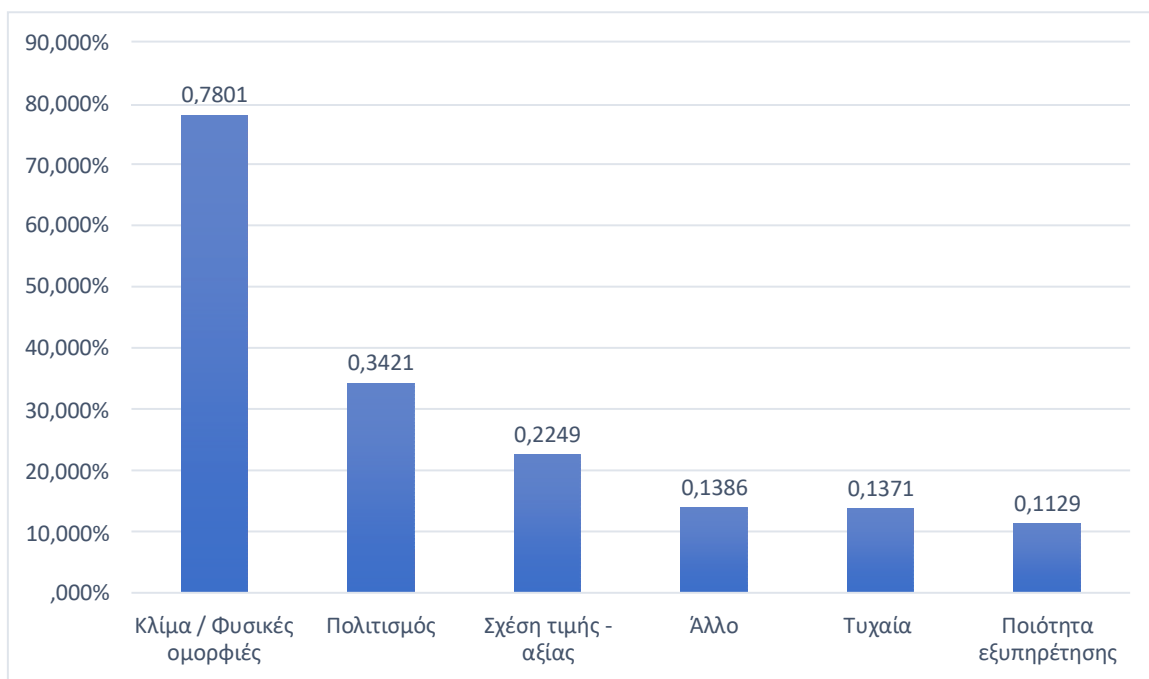
Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παραθέσουμε τις κυριότερες τουριστικές αγορές της Κρήτης. Αρχικά, θα καταγράψουμε τους λόγους για τους οποίους οι τουρίστες επιλέγουν ως προορισμό την Κρήτη κι έχουν κατηγοριοποιηθεί στους εξής :

- Κλίμα / Φυσικές ομορφιές («ήλιος, άμμος, θάλασσα»)
- Πολιτισμός (ιστορία, αρχαιολογικά μνημεία)
- Σχέση τιμής – αξίας («Value for money»)
- Ποιότητα – Εξυπηρέτηση
- Τυχαία (κράτηση τελευταίας στιγμής)

Η δημοτικότητα των απαντήσεων στο σύνολο των επισκεπτών παρουσιάζεται στο παρακάτω **Ραβδόγραμμα 4.1**. Να σημειωθεί φυσικά ότι, οι τουρίστες είχαν το δικαίωμα πολλαπλής επιλογής όπως και τη δυνατότητα να συμπληρώσουν και κάποιο άλλο λόγο αν το επιθυμούσαν :

Ραβδόγραμμα 4.1. : Ποιοτική Έρευνα Τουρισμού για την Κρήτη

⁵⁵ IN.EM.Y – ΕΣΣΕ, “Εμπόριο και Τουρισμός στην Κρήτη”, 2017



Πηγή: Πολυτεχνείο Κρήτης, Εργαστήριο Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων – Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, “Ποιοτική Έρευνα Τουρισμού για την Κρήτη”, Χανιά 2008

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα κύρια δημογραφικά χαρακτηριστικά και η τουριστική συμπεριφορά των δημοφιλέστερων εθνικοτήτων που επισκέπτονται την Κρήτη και δεν είναι άλλοι από τους Γερμανούς, τους Άγγλους, τους Ρώσους, τους Γάλλους και τους Σκανδιναβούς. Πιο αναλυτικά :

➤ Οι Γερμανοί –όπως και οι Άγγλοι και οι Ρώσοι που θα αναλύσουμε στη συνέχεια– αποτελούν τις κύριες εθνικότητες σε όλους τους νομούς του νησιού πλην των Χανίων. Μάλιστα, ένας στους πέντε τουρίστες του νομού Ρεθύμνης και του νομού Ηρακλείου προέρχεται από τη Γερμανία. Η πλειονότητα αυτών, σε ποσοστό 55%, διαμένει περισσότερο από μία εβδομάδα στο νησί, ενώ δεν είναι η πρώτη φορά που το επισκέπτονται.

➤ Οι Άγγλοι είναι κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας με τους μισούς να είναι 45 ετών και άνω καθώς και πολλοί, συνταξιούχοι. Εμφανίζουν υψηλά εισοδήματα, με έναν στους τέσσερις να δηλώνει ατομικό ετήσιο εισόδημα 50.000€ και άνω. Για το νησί πληροφορούνται μέσω Διαδικτύου και τελικά βρίσκουν την κατάσταση συνολικά καλύτερη από

αυτήν που περίμεναν κι έτσι δηλώνουν μεγάλη πιθανότητα επανάληψης της επίσκεψης. Να υπογραμμίσουμε ότι, στο νομό Λασιθίου αγγίζουν το ποσοστό του 40% όπου διαμένουν έως μία εβδομάδα.

➤ Οι Ρώσοι οι οποίοι αποτελούν μία αναδυόμενη –προς το παρόν– αγορά, εμφανίζουν μικρότερες ηλικίες με το 63% να μην ξεπερνά τα 34 έτη και την ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω να παρουσιάζει σχεδόν μηδενικό ποσοστό. Εξίσου εντυπωσιακό είναι ότι, το 88% έχει δεχτεί ανώτερη εκπαίδευση. Διαμένουν στο νησί περισσότερο από μία εβδομάδα και δηλώνουν μεγάλη πιθανότητα επανεπίσκεψης και σύστασης.

➤ Οι Γάλλοι , οι οποίοι εμφανίζουν ποσοστό 15% στο νομό Ηρακλείου, είναι και αυτοί κυρίως μικρότερων ηλικιών με ποσοστό 71% να είναι έως 34 ετών. Επίσης, ενώ έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση σε ποσοστό 88%, δηλώνουν χαμηλό ετήσιο εισόδημα 15.000–30.000€ στο ποσοστό του 38%, και τέλος,

➤ Οι Σκανδιναβοί, των οποίων το ποσοστό του 50% που παρουσιάζουν στα Χανιά είναι αξιοσημείωτο, είναι κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας με πολλούς συνταξιούχους. Ένας στους τέσσερις δηλώνει υψηλό εισόδημα της τάξεως των 50.000 € και άνω, ετησίως, ωστόσο το 36% του συνόλου τους, έχει λάβει κατώτερη – μέση εκπαίδευση. Τέλος, δηλώνουν ότι έχουν επισκεφθεί ξανά την Κρήτη.⁵⁶

4.3. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Χανίων και το Μέγεθος Αγοράς του

Ο νομός Χανίων έρχεται πρώτος στον αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων όμως δεύτερος , μετά το Ηράκλειο, όσον αφορά στον αριθμό κλινών με διαφορά περίπου 25.000 κλίνες. Συμπεραίνουμε ότι, ο μέσος όρος των προσφερόμενων κλινών διαμορφώνεται χαμηλά στην περιοχή. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των μονάδων ανήκουν στην κατηγορία των 2 αστέρων με ποσοστό που αγγίζει το 50% , ενώ η συμβολή τους φτάνει το 36% επί του συνόλου της Περιφέρειας της Κρήτης. Τα Χανιά διαθέτουν 563 ξενοδοχειακά καταλύματα συνολικά, όλων των κατηγοριών ,

⁵⁶ Όπως παραπάνω.

αποτελώντας το 35% του νησιού σε μονάδες, όμως όπως ήταν αναμενόμενο, το 26% στις διαθέσιμες κλίνες. Παρόλο που η εικόνα του ξενοδοχειακού δυναμικού του νομού παραμένει σταθερή σε γενικές γραμμές, παρουσιάζει μικρές αλλά πολύ σημαντικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά στις κατηγορίες 4 & 5 αστέρων, καθώς αυτά σχεδόν διπλασιάζονται την τελευταία δεκαετία, ενώ μειώνονται της 2* κατηγορίας, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.15.** :

Πίνακας 4.15.: Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού Δυναμικού του Νομού Χανίων, 1999 – 2018

ΕΤΟΣ	ΔΕΔΟΜΕΝΑ	5*	4*	3*	2*	1*	<u>Γενικό Άθροισμα</u>
1999	Μονάδες	15	46	110	291	53	515
	Δωμάτια	1.829	3.407	4.287	10.084	1.239	20.846
	Κλίνες	3.577	6.587	7.862	17.681	2.339	37.982
2018	Μονάδες	32	70	130	279	52	563
	Δωμάτια	3.902	4.733	5.886	9.838	1.274	25.633
	Κλίνες	8.132	9.451	10.772	17.279	2.339	47.973

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 1999 – 2018

Τέλος, να σημειώσουμε ότι, νέες ξενοδοχειακές μονάδες δρομολογούνται σε όλες τις περιοχές της Μεγαλονήσου και αναμένεται να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη ώθηση στον Κρητικό τουρισμό. Συγκεκριμένα στο νομό Χανίων, ετοιμάζεται να λειτουργήσει το 2020 ξενοδοχείο 5* δυναμικότητας 200 δωματίων – 450 κλινών. Ενώ, έχουν χορηγηθεί άδειες δόμησης ακόμα 5 νέων ξενοδοχείων στις περιοχές της παλαιάς πόλης των Χανίων, του Δήμου Αποκορώνου και της Γεωργιούπολης, τα οποία φορούν στην πλειονότητά τους σε ξενοδοχεία 4* & 5*.

Οι εξελίξεις αυτές συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα της έρευνας του τμήματος Οικονομίας και Διοίκησης του ΜΑΙΧ σε συνεργασία με το Εργαστήριο Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, σύμφωνα με τα οποία παρατηρήθηκε μία αύξηση 8% των αλλοδαπών τουριστών των Χανίων, στα υψηλά

εισοδηματικά κλιμάκια. Επίσης δύο στους τρεις επισκέπτες προτιμούν να διαμένουν σε ξενοδοχεία 3 και κυρίως 4 αστερών, με τους Σκανδιναβούς –βασική τουριστική αγορά Χανίων– να δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση σε αυτά. Ενώ οι υπόλοιποι αλλοδαποί τουρίστες επιλέγουν ξενοδοχεία 5 αστερών – πολυτελή. Να σημειωθεί ότι, όταν ο αριθμός πολυτελών ξενοδοχείων ήταν αρκετά μικρότερος, επιδείκνυαν πληρότητα μεγαλύτερη του 100% καθώς εκεί συσσωρεύονταν οι τουρίστες “υψηλού” επιπέδου κατά την περίοδο της τουριστικής σεζόν.⁵⁷ Φαίνεται λοιπόν πως, οι επιχειρηματίες αλλά και όλοι οι εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό στην περιοχή, να έχουν αφουγκραστεί την ανάγκη για την ενδυνάμωση προϋποθέσεων φιλοξενίας “υψηλού” τουρισμού το τελευταίο χρονικό διάστημα.

4.4. Οι Ελληνικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες

Διεθνείς και εγχώριες ξενοδοχειακές αλυσίδες συναγωνίζονται επί ελληνικού εδάφους. Σύμφωνα με έρευνα της GBR Consulting σχεδόν το 8% των ξενοδοχείων της ελληνικής αγοράς είναι branded, ανήκουν δηλαδή σε κάποια διεθνή αλυσίδα με παρουσία σε περισσότερες από μία χώρες ή σε κάποιο εγχώριο ξενοδοχειακό brand με περισσότερες από μια περιοχές της Ελλάδας ή τέλος, σε κάποιο τοπικό brand με πολλαπλή παρουσία σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας. Ενδιαφέρον επίσης, παρουσιάζει και η κατανομή των ξενοδοχειακών αλυσίδων ανά κατηγορία καταλύματος: το 59% των ξενοδοχείων 5 αστερών, το 41% των ξενοδοχείων 4 αστερών και το 4% των ξενοδοχείων 3 αστερών ανήκουν σε κάποιο ξενοδοχειακό brand.⁵⁸

Πιο συγκεκριμένα, στο νομό Χανίων συναντάμε αρκετές, δέκα στον αριθμό, ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες με μονάδες που εκπροσωπούν τις περισσότερες κατηγορίες αστερών. Πέντε από αυτές βρίσκονται αποκλειστικά στην περιοχή των Χανίων (*Elia Hotels Group, Avra Collection, Smile Hotels, SeaCrete Hotels και Vantaris Hotels*), δύο έχουν μονάδες σε ολόκληρη την Κρήτη (*Giannoulis Hotels & Resorts και Solimar Hotels*), άλλες δύο σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (*Mr & Mrs White και Aria Hotels*), ενώ τέλος όπως θα δούμε και στον **Πίνακα 4.16.**, μόλις μία έχει επεκταθεί και στην Κύπρο (*Louis Hotels*) :

⁵⁷ Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων, 2019

⁵⁸ GBR Consulting : Consultants in Greece, 2018

**Πίνακας 4.16.: Οι Ελληνικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες στο Νομό Χανίων,
2019**

ΟΜΙΛΟΣ	ΜΟΝΑΔΑ
<u>Ελία Hotels Group</u>	Ελία Agia Marina Beach Hotel 4*
	Ελία Palazzo Hotel 4*
	Ελία Zampeliou Boutique Hotel 3*
<u>Avra Collection</u>	Avra Imperial Hotel 5*
	Avra City Hotel 3*
	Avra Apartments
<u>Smile Hotels</u>	Iolida Beach 4*
	Iolida Village 4*
	Erato Hotel
<u>SeaCrete Hotels</u>	Kiani Beach Resort 5*
	Kalyves Beach Hotel 4*
<u>Vantaris Hotels</u>	Vantaris Palace 4*
	Vantaris Beach 4*
	Vantaris Garden 1*
<u>Giannoulis Hotels & Resorts</u>	Santa Marina Pearl Wing 5*
	Cavo Spada Luxury Resort & Spa 5*
	Grand Bay Beach Resort 4*
	Santa Marina Plaza Hotel 4*
<u>Solimar Hotels</u>	Solimar Aquamarine Hotel 4*
	Solimar White Pearl Beach Hotel 4*
	Solimar Turquoise Hotel 3*

<u>Mr & Mrs White New Style Hotels</u> <u>Greek Collection</u>	Mr & Mrs White Crete Lounge Resort & Spa 5*
<u>Aria Hotels</u>	Alcanea Boutique Hotel 4*
	Fileas Art Hotel
<u>Louis Hotels</u>	Louis Creta Princess Aquapark & Spa 4*

4.5. Οι Ξένες Ξενοδοχειακές Αλυσίδες

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις ξενοδοχειακές μονάδες του νομού οι οποίες αποτελούν κομμάτι ξενοδοχειακών αλυσίδων και μάλιστα, ξένων. Πρόκειται λοιπόν, για τη μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο, *Atlantica Hotels & Resorts*, η οποία διαθέτει συνολικά 5 μονάδες στο νομό Χανίων, έπειτα είναι η παγκόσμια αλυσίδα ξενοδοχείων *Mr & Mrs Smith* η οποία διαθέτει πεντάστερη μονάδα στην περιοχή. Στη συνέχεια, η εταιρία *Ledra Hotels and Villas SA* έχει εντάξει στο δίκτυό *Autograph Collection Hotels* ένα συγκρότημα 5* το οποίο βρίσκεται στην Δυτική Κρήτη. Να σημειώσουμε ότι, σε αυτήν τη μονάδα, η *Ledra Hotels & Villas SA* διατηρεί εμπορική σχέση με τη *Marriott Intercontinental Inc.*, έναν από τους κορυφαίους ξενοδοχειακούς ομίλους διεθνώς. Και τέλος, όπως αναφέρεται στον **Πίνακα 4.17.**, η ίδια εταιρία σχεδίασε και το *Casa Cook Chania*, ξενοδοχειακό συγκρότημα 5*, της οικογένειας *Casa Cook Hotels*, που ανήκει στο μεγάλο τουριστικό οργανισμό *Thomas Cook*. 59

**Πίνακας 4.17.: Οι Ξένες Ξενοδοχειακές Αλυσίδες στο Νομό Χανίων,
2019**

<u>ΟΜΙΛΟΣ</u>	<u>ΜΟΝΑΔΕΣ</u>
	Atlantica Kalliston Resort & Spa 5*

⁵⁹ Hania.news , 2019

<u>Atlantica Hotels & Resorts</u>	Atlantica Caldera Creta Paradise 4*
	Atlantica Caldera Village 4*
	Atlantica Caldera Beach 4*
	Atlantica Caldera Bay *
<u>Mr & Mrs Smith</u>	Serenissima Boutique Hotel 5*
<u>MARRIOTT : Ledra Hotels and Villas Sa.</u>	Domes Noruz Chania, Autograph Collection 5*
	Casa Cook Chania 5*

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου :

Δήμος Αγίου Νικολάου, <http://www.dimosagn.gr/>

Δήμος Ρεθύμνου – Επίσημη Ιστοσελίδα, www.rethymno.gr

Ένωση Ξενοδοχείων Ηρακλείου, www.heraklion-hotels.gr

Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (ΜΑΙΧ), Τμήμα Οικονομίας & Διοίκησης, Έρευνα για το Προφίλ Επισκέπτη – Τουρίστα στην Δυτική Κρήτη, Χανιά 2019

hania.news, “Άνοιξε το Ξενοδοχείο Casa Cook Chania” , 2019

Trip Advisor, - “Οι δέκα Κορυφαίοι Ελληνικοί Προορισμοί για το 2018”, 2018

- “Οι δέκα Κορυφαίοι Τουριστικοί Προορισμοί στον Κόσμο για το 2019”, 2019

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ), 2018

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2017 και 2018

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 2018

GBR Consulting : Consultants in Greece, Έρευνα για το Μέγεθος και τις Επιδόσεις των Ξενοδοχειακών Αλυσίδων στην Ελλάδα, 2018

ΕΣΕΕ (Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου & Επιχειρηματικότητας) – ΙΝΕΜΥ (Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών), Έρευνα “Εμπόριο και Τουρισμός στην Κρήτη”, Αθήνα 2017

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), Μελέτη “Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία το 2017”, Αθήνα 2017

Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ), Έρευνα “Κατανομή Ταξιδιωτικών Εισπράξεων ανά Περιφέρεια το 2016”, Αθήνα 2017

Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), 2016

Δήμος Ηρακλείου, “Info Point” Γραφείο Ενημέρωσης και Πληροφόρησης Επισκεπτών, www.heraklion.gr/visitor/infopoint/infopoint.html, 2015

Πολυτεχνείο Κρήτης, Εργαστήριο Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (ΕΡΓΑ.Σ.Υ.Α.), Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, “Ποιοτική Έρευνα Τουρισμού για την Κρήτη”, Χανιά 2008

Κεφάλαιο 5

Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχείων στα Χανιά

5.1. Στρατηγικές Ομάδες

Το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, που ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (*strategic groups*). Έτσι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις ομάδες αυτές κάνει την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη, αφού μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που είναι αναγκαίο να αναλυθούν.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι είναι ευκολότερο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας αυτές τις ομάδες στο σύνολό τους και όχι εξετάζοντας κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Γενικά οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη γιατί τα βοηθούν να κατανοήσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τους.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη γιατί αναγνωρίζει επιχειρήσεις με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά, κατά συνέπεια εντοπίζει τους πλέον άμεσους ανταγωνιστές. Επίσης εντοπίζει φραγμούς κινητικότητας μεταξύ των ομάδων (*mobility barriers*), τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια. Τέλος αναγνωρίζει στρατηγικές ευκαιρίες (*strategic spaces*) καθώς βοηθά και στη διάγνωση κινδύνων και προβλημάτων.⁶⁰

Κατά τον *Porter*, το πρώτο βήμα στη δομική ανάλυση των βιομηχανιών είναι ο χαρακτηρισμός των στρατηγικών όλων των σημαντικών ανταγωνιστών αυτών των διαστάσεων. Η δραστηριότητα αυτή επιτρέπει έπειτα τη χαρτογράφηση της βιομηχανίας σε στρατηγικές ομάδες. Στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Δηλαδή, επιχειρήσεις

⁶⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2016

που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως :

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από τα χαρακτηριστικά αυτά ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (*mobility barriers*) δημιουργούνται καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους αγοραστές. Μάλιστα, όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης. Επίσης το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του *Porter* είναι διαφορετικό για κάθε μια στρατηγική ομάδα. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου στους πιθανούς επενδυτές, καθώς θα γνωρίζουν με ποιον θα πρέπει να ανταγωνιστούν στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, ποια η στρατηγική τους και τι αλλαγές θα προκαλέσει η πιθανή είσοδος τους. Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι :

- ☐ Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες,
- ☐ Συμβάλλουν στο να εντοπισθούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη,
- ☐ Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά τον *Porter* ο διαχωρισμός στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή

τους. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες :

- ☐ Εξειδίκευση
- ☐ Αναγνωρισιμότητα των προϊόντων
- ☐ Πολιτική πίεσεως ή πολιτική έλξης
- ☐ Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- ☐ Ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- ☐ Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους
- ☐ Έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης
- ☐ Θέση του κόστους
- ☐ Τιμολογιακή πολιτική
- ☐ Έκταση της γεωγραφικής κάλυψης
- ☐ Δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες
- ☐ Αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται
- ☐ Ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)
- ☐ Εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την «υποστήριξη μετά την πώληση»
- Μέγεθος της επιχείρησης⁶¹

5.2. Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων

Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων

Η διαδικασία χαρτογράφησης των ομάδων αποτελείται από τα παρακάτω τρία βήματα :

⁶¹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, Στρατηγικές Ομάδες σελ. 163 - 169

1. Επιλέγουμε δύο στρατηγικές μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο και τις χρησιμοποιούμε για να προσδιορίσουμε τον οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα,
2. Αποτυπώνουμε γραφικά τη διασταύρωση αυτών των δύο χαρακτηριστικών για κάθε επιχείρηση του κλάδου,
3. Κυκλώνουμε τις επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους. Το μέγεθος του κύκλου αντανακλά το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στον κλάδο.
4. Να σημειώσουμε τέλος ότι, οι δύο επιλεγμένες στρατηγικές μεταβλητές δε θα πρέπει να έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης.

Τέλος, ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων μας επιτρέπει :

- ☐ Να εκτιμήσουμε τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να αντιληφθούμε πώς αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου. Ο κύκλος ζωής του κλάδου προσδιορίζεται τόσο από αλλαγές στην αγορά όσο και από τις κινήσεις κάποιων ανταγωνιστών,
- ☐ Να κατανοήσουμε καλύτερα τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο, παρατηρώντας από κοντά τις κινήσεις των ανταγωνιστών και την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
 - Να αντιληφθούμε ποιους ανταγωνιστές έχουμε να αντιμετωπίσουμε και ποιους μπορούμε να αποφύγουμε με την αναγνώριση των ανταγωνιστικών θέσεων που είναι κατειλημμένες από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας.⁶²

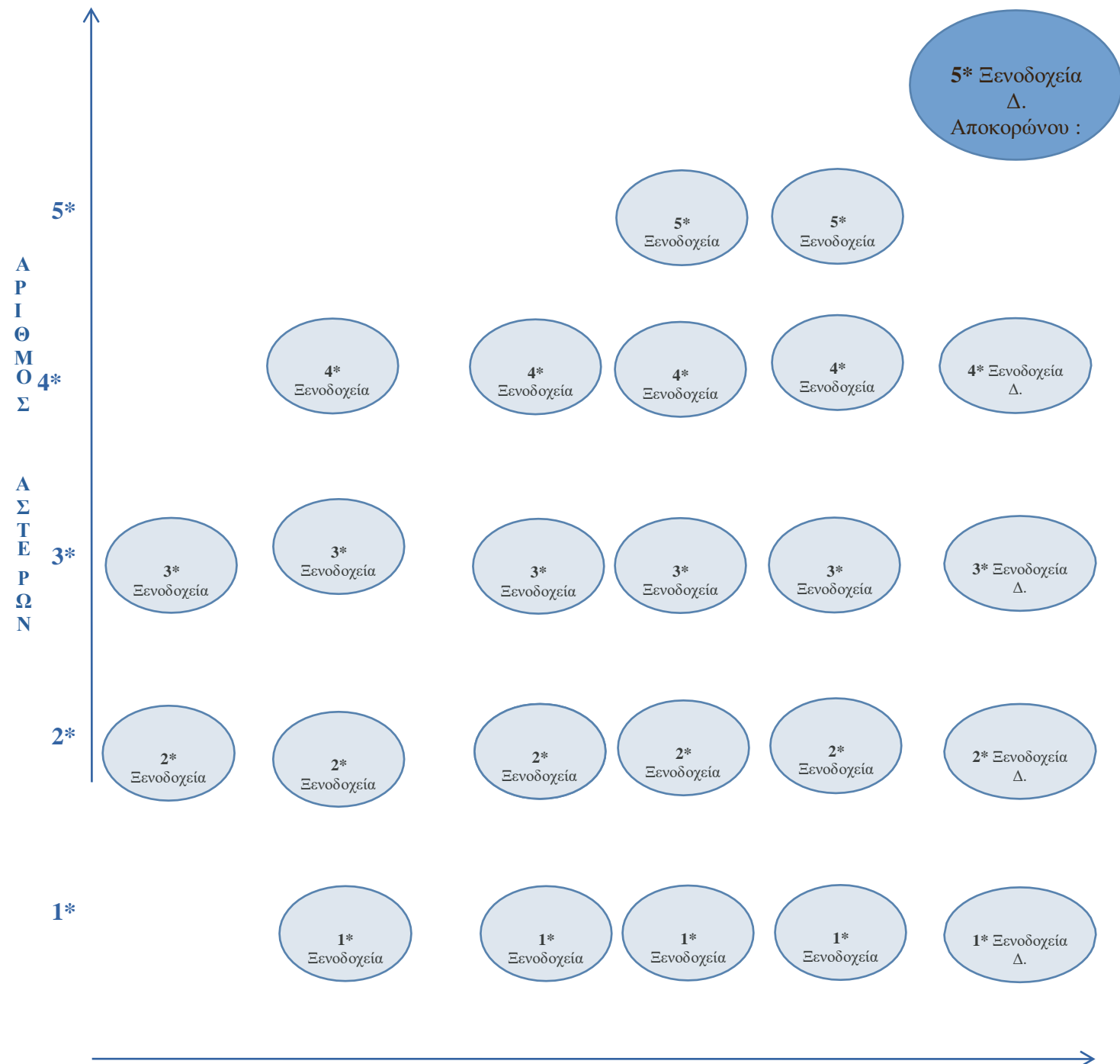
Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων στα Ξενοδοχεία του Νομού Χανίων

Σε αυτό το σημείο, θα προβούμε στην απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στα ξενοδοχεία του νομού Χανίων. Για τη δημιουργία τους, κρίσιμος παράγοντας είναι η επιλογή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν. Μία σημαντική μεταβλητή που είναι σίγουρα απαραίτητη για να χρησιμοποιηθεί στο συγκεκριμένο κλάδο είναι ο αριθμός αστερών των ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ η δεύτερη θα μπορούσε να είναι η τοποθεσία τους όσον αφορά στα έξι διαφορετικά

⁶² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων σελ. 167

δημοτικά διαμερίσματα του νομού. Ακολουθεί το **Διάγραμμα 5.1.** όπου απεικονίζονται γραφικά οι στρατηγικές ομάδες ξενοδοχειακών μονάδων στο νομό Χανίων βάσει των επιλεγμένων μεταβλητών που προαναφέραμε :

Διάγραμμα 5.1. : Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχειακών Μονάδων στο νομό Χανίων, 2019



Δ. ΣΦΑΚΙΩΝ Δ. ΚΑΝΤΑΝΟΥ – ΣΕΛΙΝΟΥ Δ. ΚΙΣΣΑΜΟΥ Δ. ΠΛΑΤΑΝΙΑ Δ. ΧΑΝΙΩΝ Δ. ΑΠΟΚΟΡΩΝΟΥ

5.3. Mobility Barriers

Στρατηγικές Ομάδες και Εμπόδια Κινητικότητας

Κατά τον *Porter*, τα εμπόδια εισόδου (*mobility barriers*) αντιμετωπίζονται ως χαρακτηριστικά του κλάδου τα οποία αποτρέπουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε αυτόν τον κλάδο. Οι κυριότερες “πηγές” εμποδίων εισόδου που έχουν αναγνωριστεί είναι οι εξής :

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Κόστος μετακίνησης
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Απαιτήσεις κεφαλαίου
- Κυβερνητική πολιτική

Αν και ορισμένες από τις “πηγές” εμποδίων εισόδου θα προστατέψουν όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, είναι σαφέ ότι συνολικά αυτά εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα στην οποία ο νέο- εισερχόμενος επιθυμεί

να ενταχθεί. Οι διαφορές στη στρατηγική μπορεί να συνεπάγεται διαφορές στη διαφοροποίηση προϊόντος, διαφορές στην επίτευξη οικονομίων κλίμακας, διαφορές στις απαιτήσεις κεφαλαίου, κι ενδεχόμενες διαφορές και σε όλες τις άλλες “πηγές” εμποδίων εισόδου. Αν υπάρχουν εμπόδια που προκαλούνται από οικονομίες κλίμακας παραγωγής, για παράδειγμα, θα είναι πιο σημαντικές για την προστασία στρατηγικής ομάδας που αποτελείται από επιχειρήσεις με μεγάλες εγκαταστάσεις κι εκτεταμένη κάθετη ολοκλήρωση. Οι οικονομίες κλίμακας στη διανομή, αν υπάρχουν στον κλάδο, θα δημιουργήσουν εμπόδια στην είσοδο στις στρατηγικές ομάδες με δέσμιους οργανισμούς διανομής. Τα πλεονεκτήματα κόστους από συσσωρευμένη εμπειρία, αν αυτά είναι σημαντικά στον κλάδο, δημιουργούν εμπόδια που προστατεύουν τις ομάδες που αποτελούνται από έμπειρες επιχειρήσεις. Και ούτω καθεξής για κάθε άλλη “πηγή” εμποδίων εισόδου.

Οι διαφορές στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες μητρικές τους εταιρείες μπορεί επίσης να επηρεάσουν τα εμπόδια εισόδου. Η στρατηγική ομάδα συμπεριλαμβανομένων αυτών των επιχειρήσεων που έχουν κάθετη σχέση με τις μητρικές τους εταιρείες, για παράδειγμα, μπορεί να απολαμβάνει καλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή μεγαλύτερους οικονομικούς πόρους με τους οποίους μπορούν να αντισταθούν εναντίον των ενδεχόμενων εισερχόμενων από ότι μία στρατηγική ομάδα, οποία αποτελείται από ανεξάρτητους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις που μοιράζονται κανάλια διανομής με άλλο τμήμα της μητρικής τους εταιρείας μπορεί να αποκομίσουν οικονομίες κλίμακας που οι ανταγωνιστές τους δεν μπορούν να ταιριάξουν, αποτρέποντας έτσι την είσοδο.

Αυτή η άποψη ότι τα εμπόδια εισόδου εξαρτώνται από τη στοχευμένη στρατηγική ομάδα συνεπάγεται ακόμα μία σημαντική συνέπεια. Τα εμπόδια εισόδου όχι μόνο προστατεύουν τις επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ομάδα από την είσοδο επιχειρήσεων εκτός του κλάδου, αλλά παρέχουν επίσης εμπόδια στη μετατόπιση της στρατηγικής θέσης από μία στρατηγική ομάδα σε άλλη. Παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια εισόδου που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό με συγκεκριμένη στρατηγική –επειδή επηρεάζουν τις οικονομίες κλίμακας, τη διαφοροποίηση προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο, τα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους ή την πρόσβαση στα κανάλια διανομής– αυξάνουν το κόστος σε άλλες επιχειρήσεις

για την υιοθέτηση της νέας στρατηγικής. Αυτό το κόστος υιοθέτησης νέας στρατηγικής μπορεί να εξαλείψει τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή.

Οι ίδιοι βασικοί οικονομικοί παράγοντες που οδηγούν σε εμπόδια εισόδου μπορούν έτσι να πλαισιωθούν ως εμπόδια κινητικότητας (*mobility barriers*), ή παράγοντες που αποτρέπουν τη μετακίνηση των επιχειρήσεων από τη μία στρατηγική θέση στην άλλη. Η μετακίνηση μίας επιχείρησης από μία θέση εκτός κλάδου σε μία στρατηγική ομάδα μέσα στον κλάδο (είσοδος) γίνεται μία από τις συνέπειες των δυνατοτήτων, χρησιμοποιώντας αυτή την ευρύτερη έννοια των εμποδίων.

Τα εμπόδια κινητικότητας παρέχουν τον πρώτο σημαντικό λόγο γιατί μερικές επιχειρήσεις σε έναν κλάδο θα είναι επίμονα πιο κερδοφόρα από άλλες. Διαφορετικές στρατηγικές ομάδες φέρουν διαφορετικά επίπεδα εμποδίων κινητικότητας, τα οποία παρέχουν ορισμένες επιχειρήσεις με επίμονα πλεονεκτήματα εναντίον άλλων. Οι επιχειρήσεις στις στρατηγικές ομάδες με υψηλά εμπόδια κινητικότητας θα έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα κέρδους από εκείνες στις ομάδες με χαμηλότερα εμπόδια κινητικότητας. Αυτά τα εμπόδια παρέχουν μία αιτιολογία γιατί οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται με διαφορετικές στρατηγικές παρά το γεγονός ότι όλες οι στρατηγικές δεν είναι εξίσου επιτυχείς. Κανείς αναρωτιέται γιατί τις επιτυχείς στρατηγικές δεν τις μιμούνται γρήγορα. Χωρίς εμπόδια κινητικότητας, οι επιχειρήσεις με επιτυχείς στρατηγικές θα μιμούνταν γρήγορα από άλλες, και η κερδοφορία τους θα έτεινε προς την ισότητα, εκτός από τις διαφορές στις ικανότητές τους να εκτελούν την καλύτερη στρατηγική από επιχειρησιακή άποψη. Τελικά, η παρουσία εμποδίων κινητικότητας σημαίνει ότι τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων σε μερικές στρατηγικές ομάδες σε έναν κλάδο μπορεί να είναι πολύ σταθερά, ακόμη μπορεί να υπάρξει γρήγορη είσοδος ή έξοδος σε άλλες στρατηγικές ομάδες του κλάδου.

Όπως τα εμπόδια εισόδου, τα εμπόδια κινητικότητας μπορούν να αλλάζουν, κι όπως το κάνουν, συχνά εγκαταλείπουν μερικές στρατηγικές ομάδες και μετακινούνται σε άλλες νέες, αλλάζοντας το μοτίβο των στρατηγικών ομάδων. Τα εμπόδια κινητικότητας μπορούν επίσης να επηρεαστούν από τις επιλογές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Μια εταιρεία σε έναν κλάδο αδιαφοροποίητων προϊόντων, για παράδειγμα, μπορεί να αποπειραθεί

να δημιουργήσει μία νέα στρατηγική ομάδα (με υψηλά εμπόδια κινητικότητας) επενδύοντας έντονα στη διαφήμιση με σκοπό την ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας του brand. Ή μπορεί να προσπαθήσει να εισαγάγει μία νέα παραγωγική διαδικασία με μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Οι επενδύσεις για τη δημιουργία εμποδίων κινητικότητας είναι γενικά ριψοκίνδυνες.

Ορισμένες επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν χαμηλότερο κόστος από άλλες για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων εμποδίων κινητικότητας ανάλογα τις υπάρχουσες στρατηγικές θέσεις τους και το απόθεμα τους σε ικανότητες και πόρους. Οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να απολαύσουν μειώσεις σε εμπόδια κινητικότητας εξαιτίας των ευκαιριών για μοιρασιά λειτουργιών.

Μετά τη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων σε έναν κλάδο, το δεύτερο βήμα στη δομική ανάλυση ενός κλάδου είναι η εκτίμηση του ύψους και της σύνθεσης των εμποδίων κινητικότητας που προστατεύουν κάθε ομάδα.⁶³

Εμπόδια Κινητικότητας και Διαμόρφωση Στρατηγικών Ομάδων

Οι στρατηγικές ομάδες σχηματίζονται και αλλάζουν σε μία βιομηχανία για ποικίλους λόγους. Πρώτον, οι επιχειρήσεις συχνά ξεκινούν ή αργότερα αναπτύσσουν διαφορές στις δεξιότητες ή τους πόρους, κι έτσι επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές. Οι καλά-εγκατεστημένες επιχειρήσεις ξεπερνούν τις άλλες στον αγώνα προς τις στρατηγικές ομάδες που προστατεύονται από υψηλά εμπόδια κινητικότητας, καθώς η βιομηχανία αναπτύσσεται. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τους στόχους και τη στάση κινδύνου.

Ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς στην πραγματοποίηση επικίνδυνων επενδύσεων στην κατασκευή εμποδίων κινητικότητας σε σχέση με άλλες. Επιχειρηματικές μονάδες που διαφέρουν ως προς τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία (για παράδειγμα, να σχετίζεται κάθετα, να μη σχετίζεται, να είναι ελεύθερη

⁶³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998 , “Strategic Groups and Mobility Barriers”, p. 132 – 135

επιχείρηση) μπορεί να διαφέρουν στους στόχους με τρόπους που θα οδηγήσουν σε διαφορές στη στρατηγική.

Η ιστορική εξέλιξη μιας βιομηχανίας παρέχει μια άλλη εξήγηση γιατί οι επιχειρήσεις διαφέρουν στις στρατηγικές τους. Σε μερικούς κλάδους, ο πρώιμος εισερχόμενος έχει πιο δαπανηρή πρόσβαση από τους μεταγενέστερους. Τα εμπόδια κινητικότητας από τις οικονομίες κλίμακας, τη διαφοροποίηση προϊόντος, και άλλες αιτίες μπορεί να αλλάξουν, είτε ως αποτέλεσμα επενδύσεων της επιχείρησης είτε από εξωγενείς παράγοντες. Η αλλαγή των εμποδίων κινητικότητας σημαίνει ότι οι πρώιμοι εισερχόμενοι στην βιομηχανία μπορεί να επιδιώξουν πολύ διαφορετικές στρατηγικές από τους μεταγενέστερους, μερικές από τις οποίες μπορεί να μην είναι καν διαθέσιμες σε αυτούς. Η μη αναστρεψιμότητα πολλών μορφών επενδυτικών αποφάσεων μερικές φορές αποκλείει τους πρώιμους εισερχόμενους από την υιοθέτηση στρατηγικών των μεταγενέστερων οι οποίοι έχουν τα εκ των υστέρων πλεονεκτήματα.

Ένα σχετικό σημείο είναι ότι στην διαδικασία της ιστορικής εξέλιξης μιας βιομηχανίας τείνει να οδηγήσει στην αυτοεπιλογή διαφορετικών τύπων εισερχόμενων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Για παράδειγμα, οι μεταγενέστεροι εισερχόμενοι σε μια βιομηχανία τείνουν να είναι επιχειρήσεις με αυξημένους οικονομικούς πόρους που μπορούν να αντέξουν να περιμένουν μέχρι κάποιες από τις αβεβαιότητες του κλάδου να επιλυθούν. Οι επιχειρήσεις με λίγους πόρους, από την άλλη πλευρά, θα μπορούσαν να υποχρεωθούν να εισέλθουν νωρίς όταν τα κόστος κεφαλαίου εισόδου ήταν χαμηλό.

Οι αλλαγές στην δομή της βιομηχανίας μπορούν είτε να διευκολύνουν την διαμόρφωση νέων στρατηγικών ομάδων είτε να εργαστούν για την ομογενοποίηση των ομάδων. Για παράδειγμα, καθώς αυξάνεται το συνολικό μέγεθος της βιομηχανίας, οι στρατηγικές που περιλαμβάνουν την κάθετη ολοκλήρωση, τα εξαρτώμενα κανάλια διανομής, και την εσωτερική εξυπηρέτηση μπορεί να γίνουν ολοένα και πιο εφικτές για την επιθετική επιχείρηση, προωθώντας την διαμόρφωση νέων στρατηγικών ομάδων. Ομοίως, οι τεχνολογικές αλλαγές ή οι αλλαγές στη συμπεριφορά των αγοραστών μπορούν να μετατοπίσουν τα “σύνορα” του κλάδου, φέρνοντας στο προσκήνιο εντελώς νέες στρατηγικές ομάδες.

Αντιθέτως, η ωριμότητα σε έναν κλάδο, η οποία μειώνει την επιθυμία του αγοραστή για ικανότητα εξυπηρέτησης ή για την διασφάλιση ότι ο κατασκευαστής έχει πλήρη σειρά προϊόντων, μπορεί να εργαστεί για να μειώσει τα εμπόδια κινητικότητας που συσσωρεύονται σε κάποιες στρατηγικές διαστάσεις, οδηγώντας στη μείωση του αριθμού των στρατηγικών ομάδων. Ως συνέπεια όλων αυτών των παραγόντων, αναμένουμε να δούμε την κατάταξη των στρατηγικών ομάδων και την κατανομή των ποσοστών των κερδών των επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο με την πάροδο του χρόνου.⁶⁴

⁶⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, “Mobility Barriers and Group Formation”, p. 135 – 136

Στρατηγικές Ομάδες και Διαπραγματευτική Δύναμη

Καθώς διαφορετικές στρατηγικές ομάδες προστατεύονται από εμπόδια κινητικότητας που διαφέρουν, απολαμβάνουν και βαθμούς διαπραγματευτικής δύναμης με προμηθευτές ή πελάτες, που διαφέρουν. Εάν εξετάσουμε τους παράγοντες που οδηγούν στην παρουσία ή απουσία διαπραγματευτικής δύναμης, είναι προφανές ότι σχετίζονται σε έναν βαθμό με τη στρατηγική που υιοθέτησε η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Οι στρατηγικές ομάδες θα έχουν διαφορετικές ποσότητες δύναμης έναντι των προμηθευτών και των αγοραστών για δύο κατηγορίες αιτιών: οι στρατηγικές τους μπορεί να τους αποδώσουν διαφορετικούς βαθμούς ευπάθειας στους κοινούς προμηθευτές ή αγοραστές, ή οι στρατηγικές τους μπορεί να περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση διαφορετικών προμηθευτών ή αγοραστών με αντίστοιχα διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής δύναμης. Ο βαθμός στον οποίο η σχετική δύναμη μπορεί να ποικίλει εξαρτάται από την βιομηχανία, σε μερικές βιομηχανίες όλες οι στρατηγικές ομάδες θα μπορούσαν να βρίσκονται ουσιαστικά στην ίδια θέση όσον αφορά στους προμηθευτές και τους αγοραστές.

Το τρίτο βήμα στην δομική ανάλυση μέσα σε μία βιομηχανία, έπειτα είναι, το να αξιολογήσουμε τη σχετική διαπραγματευτική δύναμη της κάθε στρατηγικής ομάδας στον κλάδο με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.⁶⁵

Στρατηγικές Ομάδες και η Απειλή από Υποκατάστατα

⁶⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998 , “Strategic Groups and Bargaining Power”, p. 136 – 137

Οι στρατηγικές ομάδες μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν επίπεδα έκθεσης στον ανταγωνισμό από υποκατάστατα προϊόντα που διαφέρουν, εάν εστιάζουν σε διαφορετικά τμήματα της γραμμής παραγωγής, εξυπηρετούν διαφορετικούς πελάτες, λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα ποιότητας ή τεχνολογικής πολυπλοκότητας, έχουν διαφορετικές θέσεις κόστους και ούτω καθεξής. Αυτές οι διαφορές μπορεί να τις κάνουν περισσότερο ή λιγότερο ευάλωτες στα υποκατάστατα παρόλο που οι στρατηγικές ομάδες είναι όλες στον ίδιο κλάδο.

Έπειτα, το τέταρτο βήμα στην δομική ανάλυση μέσα σε μία βιομηχανία είναι το να αξιολογήσουμε τη σχετική θέση κάθε στρατηγικής ομάδας έναντι των υποκατάστατων προϊόντων.⁶⁶

Στρατηγικές Ομάδες και Ανταγωνισμός μεταξύ των Επιχειρήσεων

Η παρουσία περισσότερων από μια στρατηγική ομάδα σε έναν κλάδο έχει επιπτώσεις για την ανταγωνιστικότητά του, ή τον ανταγωνισμό στην τιμή, την διαφήμιση, την εξυπηρέτηση, και άλλες μεταβλητές. Ορισμένα από τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη δύναμη της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας μπορεί να ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου κι έτσι να παρέχουν το πλαίσιο στο οποίο οι στρατηγικές ομάδες αλληλεπιδρούν. Γενικά μιλώντας ωστόσο, η ύπαρξη πολλών στρατηγικών ομάδων σημαίνει συνήθως ότι οι δυνάμεις της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας δεν αντιμετωπίζονται εξίσου από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Το πρώτο σημείο είναι ότι η παρουσία διάφορων στρατηγικών ομάδων θα επηρεάσει συχνά το συνολικό επίπεδο της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Η παρουσία τους θα αυξήσει γενικά την ανταγωνιστικότητα διότι υποδηλώνει μεγαλύτερη ποικιλομορφία ή ασυμμετρία μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι διαφορές

⁶⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998 , “Strategic Groups and the Threat of Substitutes”, p. 137 – 138

στη στρατηγική και τις εξωτερικές συνθήκες σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν προτιμήσεις οι οποίες θα διαφέρουν όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου, το χρονικό ορίζοντα, τα επίπεδα τιμών, τα επίπεδα ποιότητας, και ούτω καθεξής. Αυτές οι διαφορές θα περιπλέκουν την διαδικασία των επιχειρήσεων να κατανοούν τις προθέσεις των άλλων και να αντιδρούν σε αυτές, κι έτσι θα αυξάνουν την πιθανότητα επανειλημμένων εκδηλώσεων πολέμου. Ο κλάδος με περίπλοκο χάρτη στρατηγικών ομάδων θα τείνει να είναι πιο ανταγωνιστικός στο σύνολό του από ότι ένας με λίγες ομάδες. Πρόσφατη έρευνα έχει επαληθεύσει αυτό το σημείο σε έναν αριθμό γενικών πλαισίων. Δεν είναι όλες οι διαφορές στη στρατηγική εξίσου σημαντικές όσον αφορά στην επιρροή στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου, ωστόσο, η διαδικασία ανταγωνιστικής αντιπαλότητας δεν είναι συμμετρική. Ορισμένες επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες σε επιζήμια μείωση των τιμών και σε άλλες μορφές ανταγωνισμού από άλλες στρατηγικές ομάδες σε σχέση με άλλες. Τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν πόσο έντονα οι στρατηγικές ομάδες στον κλάδο θα αλληλεπιδρούν ανταγωνιζόμενες για τους πελάτες :

- η αλληλεξάρτηση της αγοράς μεταξύ των ομάδων, ή ο βαθμός στον οποίο υπερβαίνουν τους στόχους των πελατών τους,
- η διαφοροποίηση του προϊόντος που επιτυγχάνεται από τις ομάδες,
- ο αριθμός των στρατηγικών ομάδων και τα σχετικά τους μεγέθη,
- η στρατηγική απόσταση μεταξύ των ομάδων, ή ο βαθμός στον οποίο οι στρατηγικές αποκλίνουν.

Η πιο σημαντική επιρροή στον ανταγωνισμό μεταξύ των στρατηγικών ομάδων είναι η αλληλεξάρτηση της αγοράς τους, ή ο βαθμός στον οποίο διαφορετικές στρατηγικές ομάδες ανταγωνίζονται για τους ίδιους πελάτες ή ανταγωνίζονται για τους πελάτες σε σαφώς διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Όταν οι στρατηγικές ομάδες έχουν μεγάλη αλληλεξάρτηση αγοράς, οι διαφορές στη στρατηγική θα οδηγήσουν στον πιο έντονο ανταγωνισμό. Όταν οι στρατηγικές ομάδες στοχεύουν σε πολύ διαφορετικά τμήματα, το ενδιαφέρον και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι αρκετά λιγότερο αυστηρή. Καθώς οι πελάτες που πωλούν για να γίνουν πιο διακεκριμένοι, ο ανταγωνισμός γίνεται περισσότερο (αλλά όχι το ίδιο) σα να ήταν οι ομάδες σε διαφορετικούς κλάδους.

Ο δεύτερος βασικός παράγοντας που επηρεάζει τον ανταγωνισμό είναι ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος

που δημιουργείται από τις στρατηγικές των ομάδων. Αν οι αποκλίνουσες στρατηγικές οδηγούν σε διακριτές και προτιμήσεις των πελατών που διαφέρουν, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων θα τείνει να είναι πολύ μικρότερος από ότι αν οι προσφορές προϊόντων θεωρούνται ανταλλάξιμες.

Όσο πιο πολυάριθμες και ίσες σε μέγεθος (μερίδιο αγοράς) είναι οι στρατηγικές ομάδες, τόσο περισσότερο η στρατηγική τους ασυμμετρία γενικά αυξάνει την ανταγωνιστική αντιπαλότητα, όσο άλλα πράγματα είναι ίσα. Πολλές ομάδες συνεπάγονται μεγάλη ποικιλομορφία και πιθανότητα μια ομάδα να πυροδοτήσει μια εκδήλωση πολέμου με το να επιτεθεί στη θέση άλλων ομάδων μέσω μείωσης των τιμών ή άλλων τακτικών. Αντίθετα, εάν οι ομάδες είναι πολύ άνισες σε μέγεθος –για παράδειγμα, μια στρατηγική ομάδα συνιστά ένα μικρό μερίδιο ενός κλάδου κι ένα άλλο ένα πολύ μεγάλο μερίδιο – οι στρατηγικές τους διαφορές είναι πιθανό να έχουν μικρό αντίκτυπο στον τρόπο ανταγωνισμού μεταξύ τους, αφού η δύναμη της μικρής ομάδας στο να επηρεάζει τις μεγάλες ομάδες μέσω ανταγωνιστικών τακτικών είναι πιθανώς χαμηλή.

Ο τελικός παράγοντας, η στρατηγική απόσταση, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι στρατηγικές στις διαφορετικές ομάδες αποκλίνουν όσον αφορά στις βασικές μεταβλητές, όπως η αναγνώριση του brand, η θέση κόστους, και η τεχνολογική ηγεσία, καθώς επίσης και οι εξωτερικές συνθήκες, όπως οι σχέσεις με τη μητρική εταιρία ή τις κυβερνήσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η στρατηγική απόσταση μεταξύ των ομάδων, άλλα πράγματα είναι ίσα, τόσο πιο έντονη είναι πιθανό να γίνει η ανταγωνιστική διαμάχη μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που ευρέως επιδιώκουν διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις τείνουν να έχουν αρκετά διαφορετικές ιδέες σχετικά με το πως να ανταγωνίζονται και μία δυσκολία στην κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων και την αποφυγή λανθασμένων αντιδράσεων κι εκδηλώσεων πολέμου.

Και οι τέσσερις παράγοντες αλληλεπιδρούν για να καθορίσουν το πρότυπο του ανταγωνισμού για τους πελάτες μεταξύ των στρατηγικών ομάδων μιας βιομηχανίας. Για παράδειγμα, η πιο ασταθής κατάσταση, που είναι πιθανό να συσχετίζεται με επιθετικό ανταγωνισμό, είναι αυτήν στην οποία αρκετές εξίσου ισορροπημένες στρατηγικές ομάδες, καθεμία από τις εντελώς διαφορετικές στρατηγικές, ανταγωνίζονται για τον ίδιο βασικό πελάτη.

Αντιστρόφως, μία κατάσταση που μπορεί να είναι πιο σταθερή (και κερδοφόρα) είναι αυτή στην οποία υπάρχουν λίγες μόνο μεγάλες στρατηγικές ομάδες όπου καθεμία ανταγωνίζεται για ξεχωριστά τμήματα πελατών με στρατηγικές που διαφέρουν, εκτός από μερικές διαστάσεις.

Μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα θα αντιμετωπίσει ανταγωνισμό από άλλες ομάδες βάσει των παραγόντων που μόλις συζητήθηκαν. Αυτή θα είναι η πιο εκτεθειμένη σε περιόδους ανταγωνισμού από τις άλλες στρατηγικές ομάδες που μοιράζονται την αλληλεπίδραση της αγοράς. Η αστάθεια αυτού του ανταγωνισμού θα εξαρτηθεί από τις άλλες συνθήκες που προσδιορίστηκαν παραπάνω. Μία συγκεκριμένη ομάδα θα εκτεθεί περισσότερο στον ανταγωνισμό από άλλες στρατηγικές ομάδες, για παράδειγμα, αν ανταγωνίζονται για τα ίδια τμήματα αγοράς με προϊόντα που αντιλαμβάνονται ως παρόμοια, είναι σχετικά ίσα σε μέγεθος, κι ακολουθούν σχετικά ίδιες στρατηγικές προσεγγίσεις για την κυκλοφορία του προϊόντος στην αγορά (έχουν μεγάλη στρατηγική απόσταση).

Η επίτευξη σταθερότητας θα είναι εξαιρετικά δύσκολη για μία τέτοια στρατηγική ομάδα, και εκδηλώσεις επιθετικού πολέμου είναι πιθανό να εξασφαλίσουν ένα πολύ ανταγωνιστικό αποτέλεσμα για αυτήν. Ωστόσο, μία στρατηγική ομάδα η οποία έχει μεγάλο συλλογικό μερίδιο και / ή στοχεύει στις προσπάθειές της να διακρίνει τμήματα της αγοράς που δεν εξυπηρετούνται από άλλες στρατηγικές ομάδες κι επιτυγχάνει υψηλή διαφοροποίηση προϊόντος που είναι πιθανό να είναι πιο “απομονωμένη” από τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων. Οι ασφαλείς στρατηγικές ομάδες που είναι οι πιο “απομονωμένες” από τον ανταγωνισμό μπορούν μόνο να διατηρήσουν κερδοφορία, ωστόσο, αν τα εμπόδια κινητικότητας τις προστατεύουν από μετατοπίσεις της στρατηγικής θέσης από άλλες επιχειρήσεις.

Έτσι, οι στρατηγικές ομάδες επηρεάζουν το πρότυπο ανταγωνισμού μέσα σε μία βιομηχανία. Αυτή η διαδικασία απεικονίζεται σχηματικά στη χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων. Ο οριζόντιος άξονας είναι το τμήμα του πελάτη-στόχου της στρατηγικής ομάδας προκειμένου να μετρηθεί η αλληλεξάρτηση της αγοράς. Ο κάθετος άξονας είναι μία άλλη βασική διάσταση στρατηγικής στην βιομηχανία. Τα σύμβολα με γράμματα είναι στρατηγικές ομάδες, το μέγεθός τους ανάλογο του συλλογικού μεριδίου αγοράς των επιχειρήσεων της ομάδας. Το

σχήμα της ομάδας αντιπροσωπεύει τη συνολική στρατηγική σύνθεση, με διαφορές στο σχήμα που αντιπροσωπεύει τη στρατηγική απόσταση.

Το πέμπτο βήμα της δομικής ανάλυσης σε μία βιομηχανία, έπειτα, είναι η αξιολόγηση του προτύπου αλληλεξάρτησης της αγοράς μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και της ευπάθειας τους στον πόλεμο που ξεκινά από άλλες ομάδες.⁶⁷

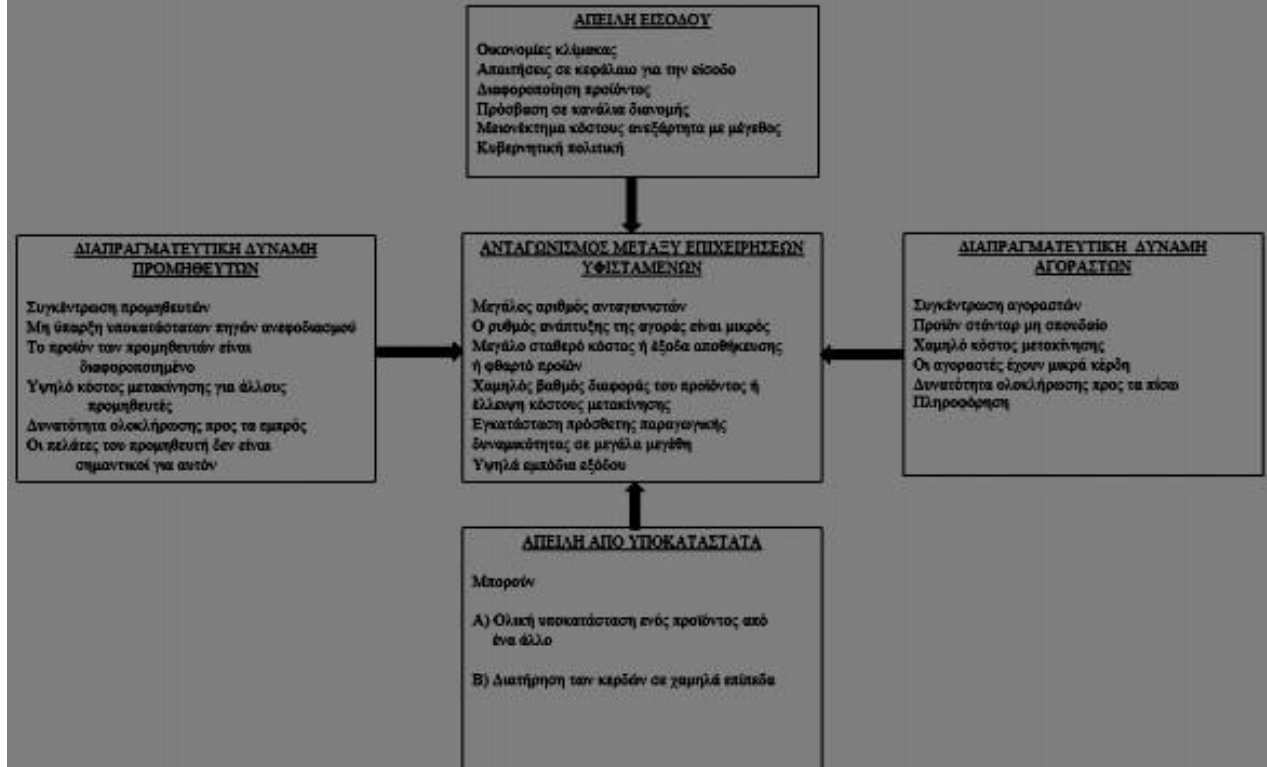
5.4. Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας (Κεφάλαιο 1.), ο *Porter* ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και τις πολιτικές με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Αυτές οι πέντε βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού αποτυπώνονται στο **Διάγραμμα 5.2.** :

Διάγραμμα 5.2. : 5 Forces of Porter

⁶⁷ Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998 , “Strategic Groups and Rivalry among Firms”, p. 138 – 141

5 FORCES-PORTER



Στην παρούσα μελέτη, ο εξεταζόμενος κλάδος είναι αυτός των πολυτελών ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστέρων του Δήμου Αποκορώνου στο Νομό Χανίων, Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα στο σύνολο τους είναι εννέα και στη συνέχεια παρατάσσονται με αλφαβητική σειρά :

- **Aloe Boutique & Suites**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Μάιο – Οκτώβριο και Διαθέτει 57 δωμάτια – 114 κλίνες.
- **Anemos Luxury Grand Resort**, Λειτουργεί όλο το χρόνο και Διαθέτει 240 δωμάτια – 560 κλίνες.
- **Epos Luxury Beach Hotel**, Λειτουργεί όλο το χρόνο και Διαθέτει 42 δωμάτια – 86 κλίνες.
- **Georgiopolis Resort Aqua Park & Spa**, Λειτουργεί όλο το χρόνο και Διαθέτει 142 δωμάτια – 284 κλίνες.
- **Kiani Beach Resort I**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Απρίλιο – Οκτώβριο και Διαθέτει 115 δωμάτια – 229 κλίνες.
- **Kiani Beach Resort II**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Απρίλιο – Οκτώβριο και Διαθέτει 110 δωμάτια – 250 κλίνες.
- **La Mer Resort & Spa**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Απρίλιο – Οκτώβριο και Διαθέτει 76 δωμάτια – 152 κλίνες.
- **Mythos Palace Resort & Spa**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Απρίλιο – Οκτώβριο και Διαθέτει 206 δωμάτια – 382 κλίνες.
- **Pilot Beach Resort**, Λειτουργεί κατά τους μήνες Απρίλιο – Νοέμβριο και Διαθέτει 455 δωμάτια – 971 κλίνες.

5.4.1. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι σημαντικό στοιχείο. Η απειλή εισόδου νεο-εισερχόμενων και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο κερδοφόρος θα είναι όμως, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Ο ανταγωνισμός προκύπτει όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές νιώθουν την πίεση ή βλέπουν μία ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι αλληλεξαρτώμενες και η κίνηση της μίας έχει αντίκτυπο στις άλλες. Αυτό δε σημαίνει πως μία κίνηση και οι αντιδράσεις που την ακολουθούν θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στον κλάδο ως σύνολο, καθώς σε περίπτωση που κλιμακωθούν τότε υπάρχει πιθανότητα να υποφέρει ο κλάδος.⁶⁸

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, ο οποίος προσδιορίζει και την ελκυστικότητα ενός κλάδου, εξαρτάται από :

- **τον αριθμό των ανταγωνιστών:** σε κλάδους με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν κινήσεις χωρίς να γίνονται αντιληπτές. Επίσης, σε κλάδους με πολλούς αλλά ισομεγέθεις ανταγωνιστές και ισορροπημένους σε επίπεδο πόρων, δημιουργείται αστάθεια λόγω του ότι οι επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς σε αντιπαράθεση μεταξύ τους και ελλοχεύει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού. Τέλος, όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση τότε ο ηγέτης μπορεί να επιβάλλει πειθαρχία και να παίζει το ρόλο του συντονιστή με εργαλεία όπως η ηγεσία τιμών. ⁶⁹

Σχετικά με τον αριθμό των ανταγωνιστών στον Δήμο Αποκορώνου Χανίων όσον αφορά στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση. Αρχικά να σημειώσουμε ότι, σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, μόνο τρεις από τους επτά δήμους του νομού, διαθέτουν ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας. Ο Αποκόρωνας διαθέτει τα 9 από τα 32 που υπάρχουν συνολικά, και μάλιστα σε κοντινές αποστάσεις μεταξύ τους –τουλάχιστον η πλειοψηφία αυτών.

⁶⁸ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 17

⁶⁹ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 18

- **το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου:** η χαμηλή ανάπτυξη ενός κλάδου μετατρέπει τον ανταγωνισμό σε ένα παιχνίδι απόκτησης μεριδίου αγοράς για επιχειρήσεις που αναζητούν επέκταση. Η κατάσταση αυτή είναι πολύ πιο ασταθής από την κατάσταση στην οποία, η ταχεία ανάπτυξη του κλάδου διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα τους μόνο με το να συμβαδίζουν με τον κλάδο.⁷⁰

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων στα Χανιά, ακολουθώντας τη γενικευμένη αύξηση του συνόλου των ξενοδοχείων της εν λόγω κατηγορίας στην ελληνική επικράτεια, είναι μεγάλος. Σύμφωνα με στοιχεία του ΞΕΕ, κατά την περίοδο 2010–2018 ακριβώς διπλασιάστηκαν, από 16 σε 32. Αξιοσημείωτη ήταν η συμβολή των πολυτελών ξενοδοχείων που βρίσκονται στον Δήμο Αποκορώνου, αφού σημαντικός αριθμός αυτών τέθηκαν για πρώτη φορά σε λειτουργία αυτήν την περίοδο.

- **το σταθερό κόστος ή τα έξοδα αποθήκευσης ή το φθαρτό προϊόν:** υψηλό σταθερό κόστος δημιουργούν έντονες πιέσεις σε επιχειρήσεις ώστε να αυξήσουν την πληρότητα τους, κάτι το οποίο συχνά οδηγεί σε μείωση των τιμών.⁷¹ Το κόστος μια ξενοδοχειακής επιχείρησης και μάλιστα πολυτελούς, όπως είναι οι υπό εξέταση επιχειρήσεις κατά μεγάλο ποσοστό, είναι σταθερό. Ταυτόχρονα, η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ισούται με επιπλέον κόστος εξειδίκευσης κι εκπαίδευσης του προσωπικού, επιδιώκοντας υψηλές πληρότητες.

- **τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος:** όταν το προϊόν ή η υπηρεσία προσφέρεται χωρίς διαφοροποίηση, η επιλογή του αγοραστή βασίζεται στην τιμή και τις υπηρεσίες κι έτσι δημιουργούνται πιέσεις για ελαστική τιμή και ανταγωνισμό υπηρεσιών. Αυτές οι μορφές ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες.⁷²

Στα πολυτελή ξενοδοχεία κατηγορίας 5 αστέρων στην περίπτωση μας, οι υπηρεσίες που παρέχονται δεν μπορούμε να πούμε ότι παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση. Οι υπηρεσίες είναι υψηλού επιπέδου και το προσωπικό εκπαιδεύεται διαρκώς ώστε να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο και ταυτόχρονα καθιστά έτσι, χαμηλό το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές.

⁷⁰ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 18

⁷¹ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 19

⁷² Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ.19

- **τα εμπόδια εξόδου:** είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που κρατούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, ακόμα κι όταν αυτές έχουν χαμηλά έσοδα ή αρνητικά αποτελέσματα. Οι κύριες πηγές εμποδίων εξόδου είναι τα εξειδικευμένα στοιχεία ενεργητικού, τα σταθερά έξοδα, οι στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, τα συναισθηματικά εμπόδια και οι κυβερνητικοί ή κοινωνικοί περιορισμοί.⁷³

Η υπό εξέταση στρατηγική ομάδα παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εξόδου. Αυτό συμβαίνει καθώς η είσοδος σε αυτόν απαιτεί υψηλά κεφάλαια και σημαντικές επενδύσεις σε όλους τους τομείς. Έτσι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν να επωμιστούν το κόστος μιας επιζήμιας περιόδου παρά να εξέλθουν από τον κλάδο.

5.4.2. Απειλή Εισόδου Νεο – Εισερχόμενων

Οι νεο – εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους στον κλάδο ανταγωνιστές. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμού εισόδου, καθώς και από την αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική.⁷⁴

- **οι οικονομίες κλίμακας:** αναφέρονται στη μείωση του ανά μονάδα κόστους ενός προϊόντος (ή κάποιας λειτουργίας

⁷³ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 21

⁷⁴ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 95 – 100

την παραγωγή ενός προϊόντος) κι εμφανίζονται σχεδόν σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, περιλαμβανομένων κατασκευής, αγοράς, έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, δικτύων εξυπηρέτησης, αξιοποίηση δυνάμεων πώλησης και διανομής. 75

Οι τυχόν νεο–εισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα (όλων των άλλων παραγόντων σταθερών), έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.76

Άλλος τύπος οικονομιών κλίμακας προκύπτει στις κάθετες ολοκληρώσεις, ήτοι, λειτουργώντας σε διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής. Εδώ ο νεο–εισερχόμενος πρέπει να εισέλθει ολοκληρωμένος ειδικά θα αντιμετωπίσει μειονέκτημα κόστους ή αποκλεισμό από τις εισροές ή από τις αγορές λόγω ολοκληρωμένων υφιστάμενων ανταγωνιστών. Το να εισέλθει ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής ολοκληρωμένος αυξάνει το ρίσκο των αντιπάλων από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.77

Τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας, καθώς διαθέτουν μεγάλο αριθμό δωματίων και μεγάλη ποικιλία χώρων εστίασης σε συνδυασμό με την αυξημένες πληρότητες που παρουσιάζουν, μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος και δημιουργώντας ταυτόχρονα, εμπόδιο εισόδου στον κλάδο τους.

- **η διαφοροποίηση του προϊόντος:** η διαφοροποίηση προϊόντος σημαίνει ότι οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου απολαμβάνουν αναγνώριση του brand name τους και πιστούς πελάτες, που προκύπτουν από διαφήμιση στο παρελθόν, εξυπηρέτηση πελατών, διαφορές στα προϊόντα ή απλώς λόγω του ότι ήταν πρώτες στην αγορά. Η προσπάθεια των νεο–εισερχόμενων να υπερπηδήσουν αυτό το εμπόδιο συχνά είναι μεγάλης διάρκειας και συνήθως τους αποφέρει ζημιές εκκίνησης.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο οι επιχειρήσεις δεσμεύουν την πίστη των αγοραστών και τους δημιουργούν “κόστος μετακίνησης” (*switching cost*). Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πολύ

⁷⁵ Porter E. Michael, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 7

⁷⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – 5η Έκδοση*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ.72

⁷⁷ Porter E. Michael, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 9

υψηλό για νεο-εισερχόμενους.⁷⁸

Το “κόστος μετακίνησης” είναι το κόστος αλλαγής που προκύπτει για τον αγοραστή λόγω αλλαγής από το ένα προϊόν στο άλλο. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει κόστη επανεκπαίδευσης υπαλλήλων, κόστη βοηθητικού εξοπλισμού, κόστος και χρόνο δοκιμών και πρόκρισης νέας λύσης – πηγής, ανάγκη για τεχνική βοήθεια, επανασχεδιασμό προϊόντος, ή ακόμη και ψυχικό κόστος από την αποκοπή από μια σχέση. Εάν το κόστος αυτό είναι μεγάλο, τότε ο νεο-εισερχόμενος οφείλει να προσφέρει σημαντική βελτίωση σε κόστος ή επίδοση για να αλλάξει ο αγοραστής τη συνήθειά του.⁷⁹

Στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, ένας παράγοντας διαφοροποίησης, εφόσον οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι υψηλού επιπέδου μεν, παραπλήσιες δε, μπορεί να θεωρηθεί η τοποθεσία των ξενοδοχείων. Η πλειοψηφία τους βρίσκονται στην άκρως τουριστική περιοχή της Γεωργιούπολης, η οποία όμως έχει μεγαλύτερη απόσταση από την πόλη των Χανίων, το λιμάνι της Σούδας και το αεροδρόμιο. Τα υπόλοιπα είναι εγκατεστημένα σε χωριά του Αποκόρωνα, τα οποία χαρακτηρίζονται από την κοντινή απόσταση που έχουν από το κέντρο της πόλης, πόσο μάλλον από το λιμάνι και στη συνέχεια, από το αεροδρόμιο. Αυτό ίσως να αποτελεί κριτήριο επιλογής για τον πελάτη.

- τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: τέτοια μειονεκτήματα προκύπτουν για τους νεο-εισερχόμενους όταν οι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, που οι νεο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν, όπως ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία, κρατικές επιχορηγήσεις, μείωση κόστους λόγω εμπειρίας.

Σε περίπτωση που το κόστος μειώνονται με την εμπειρία και η οποία μπορεί να παραμείνει ιδιόκτητη σε έναν κλάδο, τότε αυτό οδηγεί σε εμπόδιο εισόδου. Νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, χωρίς εμπειρία, θα έχουν υψηλότερο κόστος από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις και θα πρέπει να αντέξουν υψηλές αρχικές ζημιές κοντά ή και κάτω από την τιμή κόστους, ώστε να κερδίσουν εμπειρία και ίδιες τιμές με τις υφιστάμενες, οι οποίες έχουν καλύτερες ταμειακές ροές, λόγω του χαμηλότερου κόστους επένδυσης σε νέο εξοπλισμό και τεχνικές. Η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας είναι μεγαλύτερη σε περιπτώσεις που επιχειρήσεις εντός του κλάδου είναι ολοκληρωμένες ή σε περίπτωση που εντός της εταιρείας υπάρχουν συναφείς δραστηριότητες από τις οποίες αποκτάται μη ολοκληρωμένη, αλλά χρήσιμη εμπειρία.⁸⁰

⁷⁸ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 97

⁷⁹ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 10

⁸⁰ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 12 – 13

Πολλοί τρόποι για την εύρυθμη λειτουργία ενός ξενοδοχείου μαθαίνονται με τον καιρό, ακόμα και μετά από λάθη του παρελθόντος. Έτσι, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις και της εν λόγω στρατηγικής ομάδας, έχουν σαφές πλεονέκτημα σε αυτό έναντι των νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων.

- **η πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα, δεν είναι το να παράγουν ένα καλό προϊόν, αλλά να καταφέρουν να φτάσει το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Τα κανάλια διανομής τα οποία είναι κατελιμμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, αποτελούν εμπόδιο εισόδου για τους νεο-εισερχόμενους, οι οποίοι με μειώσεις τιμών, προβολή και άλλα πρέπει να πείσουν τα κανάλια να δεχτούν τα δικά τους προϊόντα. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεο-εισερχόμενους θέτει ακόμα ένα εμπόδιο εισόδου.

Η είσοδος στον κλάδο είναι πιο δύσκολη όταν προϋπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν δεσμούς με τα κανάλια που βασίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ή και αποκλειστικότητα, έτσι που το κανάλι αυτό ταυτοποιείται με το προϊόν του κατασκευαστή. ⁸¹

Στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε αυτήν. Αντιθέτως, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις έχουν τις κατάλληλες διασυνδέσεις, μάλιστα κάποιες έχουν αναθέσει τη διαχείρισή τους σε μεγάλες εταιρείες, οι οποίες είναι σε θέση να διαπραγματευτούν με tour operators με πιο ευνοϊκούς για τις ξενοδοχειακές μονάδες, όρους.

- **οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο:** η ανάγκη επένδυσης μεγάλων οικονομικών πόρων δημιουργεί εμπόδια εισόδου, ειδικά στην περίπτωση μεγάλου κινδύνου και μη ανακτήσιμης διαφήμισης στην αρχή και έρευνας και ανάπτυξης. Το κεφάλαιο είναι απαραίτητο όχι μόνο για εγκαταστάσεις παραγωγής, αλλά και για πίστωση πελατών ή κάλυψη αρχικών ζημιών.⁸²

Η είσοδος σε έναν κλάδο είναι δυνατόν να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να καθιστούν την προσπάθεια ανταγωνισμού με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ανέφικτη και την είσοδο τελικά απαγορευτική.⁸³ *Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για τις ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων που εξετάζουμε είναι υψηλές και για την είσοδο στον κλάδο όπως και για την πραγματοποίηση επενδύσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή προσφέρουν πολυτελή*

⁸¹ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 11

⁸² Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 96

⁸³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – 5η Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 73

διαμονή και ποικίλη διαθεσιμότητα υπηρεσιών, εξίσου υψηλού επιπέδου, για τους πελάτες τους. Αυτά τα ιδιαίτερα υψηλά ποσά έτσι, αποτελούν ένα επιπλέον εμπόδιο για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις.

5.4.3. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων επιδρά στην ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα είναι ανταγωνίστριες.⁸⁴ Αυτά θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων κι έτσι, το αντίκτυπό τους μπορεί να οριστεί ως η συνολική ελαστικότητα ζήτησης του κλάδου.⁸⁵

Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό “κόστος μετακίνησης”, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές (π.χ. τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διανομή).⁸⁶

Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να :

- επιτύχουν ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος,
- διατηρούν τα κέρδη σε χαμηλά επίπεδα.

Ως υποκατάστατα των πολυτελών ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστερών του Δήμου Αποκορώνου στα Χανιά, μπορούν να θεωρηθούν τα κρουαζιερόπλοια. Δεν είναι τυχαίος ο χαρακτηρισμός “πλωτά ξενοδοχεία πολυτελείας”. Τα

⁸⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – 5η Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 77

⁸⁵ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 23

⁸⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 105 - 106

σύγχρονα κρουαζιερόπλοια που προσεγγίζουν το λιμάνι της Σούδας, είναι μόλις λίγα χιλιόμετρα μακριά από την πόλη των Χανίων. Διοργανώνονται ημερήσιες εκδρομές και ξεναγήσεις για τους επιβαίνοντες, ο οποίος δίνουν την ευκαιρία στον τουρίστα να γνωρίσει και να θαυμάσει την περιοχή, τα φυσικά τοπία και τα αξιοθέατα της. Επιπλέον, εντός του κρουαζιερόπλοιου, προσφέρονται πολυτελής διαμονή με ανέσεις και ποικιλία δραστηριοτήτων και συνολικά, υπηρεσίες που μπορεί κανείς να βρει σε ξενοδοχεία κατηγορίας 5 αστέρων. Μάλιστα, να αναφέρουμε ότι, για το έτος 2019 το πρόγραμμα αφίξεων κρουαζιερόπλοιων στα Χανιά διαρκεί από τις 25 Μαρτίου έως τις 23 Δεκεμβρίου με 134 αφίξεις κι εκτιμώμενο αριθμό επιβατών άνω των 220.000 ατόμων.

5.4.4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Πολλές φορές όμως ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, αυξάνοντας τις τιμές ή παρέχοντας προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να μετακυλήσει το αυξημένο κόστος στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί λόγω των ενεργειών των προμηθευτών.⁸⁷

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεστεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει – συνολικά ή εν μέρει – την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη σε έναν κλάδο εάν :

- **υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών :** στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, ο αριθμός των διαθέσιμων προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Με αποτέλεσμα, να μην τους δίνονται πολλά περιθώρια για διαπραγμάτευση σχετικά με τις τιμές, τις συμφωνίες και την ποιότητα των πρώτων υλών. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα επιλογής με ποιους θα συνεργαστούν.

⁸⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 100

- δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες :

Στην συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και υποκατάστατα των προϊόντων και υπηρεσιών των προμηθευτών. Λόγω αυτού, δεν μπορούν και πάλι να επηρεάσουν την αγορά και τις τιμές. Στην εποχή της πληροφόρησης και του Διαδικτύου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν μια σειρά εναλλακτικών.

- οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει “κόστος μετακίνησης”

στους αγοραστές: τα προϊόντα των προμηθευτών της στρατηγικής ομάδας δε χαρακτηρίζονται από διαφοροποίηση, κάτι που θα τους επέτρεπε να ασκήσουν πίεση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για άνοδο των τιμών. Ουσιαστικά δεν υπάρχει “κόστος μετακίνησης” για τις μονάδες, δεν επιβαρύνονται από κάποιο επιπλέον κόστος σε περίπτωση που αλλάξουν προμηθευτές.

- οι προμηθευτές μπορούν πολύ εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με

τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές 88: η ολοκλήρωση προς τα εμπρός είναι

αρκετά δύσκολη, η είσοδος δηλαδή των προμηθευτών στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα που αποτελεί την ομάδα των πολυτελών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα κεφάλαια που απαιτούνται είναι πολύ υψηλά όπως και οι απαιτήσεις για την διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συμπερασματικά, είναι μικρή. Δεν είναι σε θέση να διαπραγματευτούν προς όφελός τους έναντι των ξενοδοχειακών μονάδων αυτής της κατηγορίας.

5.4.5. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

⁸⁸ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 17

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, στην οποία οι επιχειρήσεις έχουν τη χαμηλότερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα.⁸⁹

Έτσι οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν ως ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις ανταγωνιστικές τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση.

Αντίθετα αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη, προσφέρουν την ευκαιρία στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν καλύτερη απόδοση. Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις εάν :

- **το κόστος μετακίνησης” τους είναι χαμηλό:** υπάρχει υψηλή συγκέντρωση πολυτελών ξενοδοχείων στον Δήμο Αποκορώνου κι ανάλογα με την τοποθεσία που προτιμούν οι πελάτες, δίνεται δυνατότητα επιλογής καθώς οι προσφερόμενες υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό είναι παρόμοιες. Επομένως, εδώ ισχύει πως το “κόστος μετακίνησης” για τους αγοραστές είναι χαμηλό.

- **ο όγκος των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι μεγάλος:** ο όγκος των συναλλαγών που πραγματοποιούνται από τους Tour Operators είναι μεγάλος. Αυτό τους επιτρέπει να επιτύχουν συμφωνίες με ευνοϊκούς όρους για τους ίδιους, με τα ξενοδοχεία του κλάδου, δίνοντας τους την δυνατότητα για μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Επιπλέον, λόγω του μεγάλου αυτού όγκου, οι μεγαλύτερες εταιρείες Tour Operators είναι σε θέση ακόμα και να επηρεάσουν την προσφορά. Έτσι κατανοούμε ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη.

⁸⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 103

- υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω: τα τελευταία χρόνια παρατηρείται τάση εξαγορών και επενδύσεων τον ξενοδοχειακό κλάδο από μεγάλες εταιρείες Tour Operators, οι οποίες έχουν διεθνή παρουσία και διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για είσοδο στον κλάδο.

- οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο⁹⁰: στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, η πληροφόρηση των αγοραστών είναι άριστη. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κάποιες εταιρείες Tour Operators έχουν και διεθνή παρουσία κι εκτός του ότι πληροφορούνται άμεσα για τις εξελίξεις στον κλάδο, μπορούν να επηρεάσουν τις τάσεις του τουρισμού. Από την άλλη, οι μεμονωμένοι κι οργανωμένοι πελάτες έχουν κι αυτοί καλή πληροφόρηση, η εξοικείωση με το Διαδίκτυο και τις εφαρμογές είναι αρκετά μεγάλη. Τα τελευταία χρόνια, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των αγοραστών επιλέγει την online κράτηση, έναντι του παραδοσιακού τρόπου.

Συμπερασματικά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, είναι μεγάλη. Αυτοί είναι σε θέση να διαπραγματευτούν προς όφελός τους έναντι των ξενοδοχειακών μονάδων αυτής της κατηγορίας.

⁹⁰ Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998, σελ. 20

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου :

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2010, 2018 και 2019

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2016 – 2017

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – 5η Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2007

Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press
A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998

Βιβλιογραφία

Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), 2019

Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (ΜΑΙΧ), Τμήμα Οικονομίας & Διοίκησης, Έρευνα για το Προφίλ Επισκέπτη – Τουρίστα στην Δυτική Κρήτη, Χανιά 2019

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2010, 2018 και 2019

Horwarth HTL, Έρευνα “European Hotel & Chains Report 2019”, 2019

hania.news, “Άνοιξε το Ξενοδοχείο Casa Cook Chania” , 2019

Trip Advisor, - “Οι δέκα Κορυφαίοι Τουριστικοί Προορισμοί στον Κόσμο για το 2019”, 2019

- “Οι δέκα Κορυφαίοι Ελληνικοί Προορισμοί για το 2018”, 2018

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ), 2018

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 2018

GBR Consulting : Consultants in Greece, Έρευνα για το Μέγεθος και τις Επιδόσεις των Ξενοδοχειακών Αλυσίδων στην Ελλάδα, 2018

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2016, 2017 και 2018

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ), 1999 και 2018

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) – επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), 1999 και 2018

ΕΣΕΕ (Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου & Επιχειρηματικότητας) – ΙΝΕΜΥ (Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών), Έρευνα “Εμπόριο και Τουρισμός στην Κρήτη”, Αθήνα 2017

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), Μελέτη “Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία το 2017”, Αθήνα 2017

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 2017

Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ), Έρευνα “Κατανομή Ταξιδιωτικών Εισπράξεων ανά Περιφέρεια το 2016”, Αθήνα 2017

World Travel and Tourism Council (WTTC), Human Capital, 2017

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Ζούνη Γεωργία, Σημειώσεις μαθήματος «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Χυτήρης Σ. Λεωνίδα & Άννινος Ν. Λουκάς, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2016 – 2017

Καραγιάννης Γ. Στέφανος & Έξαρχος Στ. Γεώργιος, Τουριστική Ανάπτυξη : Κοινωνική Ευθύνη και Στοχασμοί, Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα 2016

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) – επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), “Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016”, 2016

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2016

Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), 2016

Δήμος Ηρακλείου, “Info Point” Γραφείο Ενημέρωσης και Πληροφόρησης Επισκεπτών, www.heraklion.gr/visitor/infopoint/infopoint.html, 2015

Λαλούμης Δημήτριος Αθ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015

Eurocheck Υπηρεσίες Ελέγχου και Πιστοποίησης, 2014

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

ICAP Group, Κλαδική Ανάλυση “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, Ετήσια Έκθεση “Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα”, Αθήνα 2012

Τσάρτας Πάρις Α., Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010

Πολυτεχνείο Κρήτης, Εργαστήριο Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (ΕΡΓΑ.Σ.Υ.Α.), Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, “Ποιοτική Έρευνα Τουρισμού για την Κρήτη”, Χανιά 2008

Φιοράκη Γ. Μαρία – Δρόσου Χ. Μαγδαληνή & Θεοδώρου Γ. Απόστολος, Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων , Αθήνα 2008

World Tourism Organization (WTO), 2008

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

Σιταράς Θωμάς & Τζένος Χρήστος , Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού, Interbooks 2007

Λαγός Γ. Δημήτριος, Τουριστική Οικονομική, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ : Τρίτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Leonard J. Lickorish & Carson L. Jenkins (Μετάφραση: Κιτίδη Κατερίνα & Τσάρτας Πάρις), Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004

Porter E. Michael, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press

A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York 1998

Δήμος Αγίου Νικολάου, <http://www.dimosagn.gr/>

Δήμος Ρεθύμνου – Επίσημη Ιστοσελίδα, www.rethymno.gr

Ένωση Ξενοδοχείων Ηρακλείου, www.heraklion-hotels.gr