



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ελλάδα Ηφαίστου του Παναγιώτη
ΑΜ: emba1619

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

Πειραιάς
Νοέμβριος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «Στρατηγικό μανάτζμεντ τουριστικής επιχείρησης: Μελέτη περίπτωσης» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ήτριας

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ε. Κραϊσίτσου', with a long horizontal flourish extending to the right.

Όνοματεπώνυμο.....Ελλάδα Ηφαίστου

Ημερομηνία.....25/11/2019

*Στον Παναγιώτη που δεν σταμάτησε να πιστεύει σε μένα
και στους γονείς μου για τη συνεχή στήριξή τους*

Στρατηγικό μάντζμεντ τουριστικής επιχείρησης: μελέτη περίπτωσης

Σημαντικοί όροι: στρατηγικό μάντζμεντ, mission statement, εταιρική κοινωνική ευθύνη, benchmarking

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας μελέτης περίπτωσης είναι να παρουσιάσει τον βέλτιστο τρόπο στρατηγικού μάντζμεντ και τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό για μια παραθεριστική ξενοδοχειακή μονάδα, της «Sun and Sea Eco Resort», στα Κύθηρα, αποτελούμενη από τρεις αυτοτελείς κατοικίες πολυτελείας. Οι βίλες είναι ενεργειακά αυτόνομες και 100% φιλικές προς το περιβάλλον και μέσω της χρήσης Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας συμβάλλουν τόσο στην εξοικονόμηση ενέργειας όσο και στη βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής. Ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός πρεσβεύει την τέλεια ισορροπία ανάμεσα στην τεχνολογία, τη φύση και την παράδοση του τόπου. Οι κατοικίες είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τον περιβάλλοντα χώρο και ταυτόχρονα παρέχουν όλες τις ανέσεις ενός πολυτελούς ξενοδοχείου. Στόχος είναι η προσέλκυση τουριστών που ενδιαφέρονται για μία μοναδική εμπειρία σε έναν τόπο που έχει να προσφέρει πολλές δραστηριότητες και μοναδικού κάλλους τοπία.

Στο πρώτο μέρος αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάντζμεντ. Στο δεύτερο μέρος γίνεται μια επισκόπηση του τουρισμού γενικότερα στη χώρα μας, αλλά και ειδικότερα στα Κύθηρα και πιο θα αναλυθεί ο ξενοδοχειακός κλάδος του νησιού. Στο τρίτο μέρος της διπλωματικής εξετάζεται η τουριστική επιχείρηση «Sun and Sea Eco Resort» στα Κύθηρα ως προς το στρατηγικό της μάντζμεντ, δηλαδή η απόδοσή της, η αποστολή της, οι στρατηγικές που ακολουθεί και οι πολιτικές της. Ακόμη, αναλύεται το περιβάλλον της επιχείρησης, το εξωτερικό και το εσωτερικό, για να απαντηθεί η ερώτηση «που βρισκόμαστε σήμερα». Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η κατάλληλη διαμόρφωση της στρατηγικής, ούτως ώστε να διαπιστωθεί «που θέλουμε να βρεθούμε». Η διαδικασία λήψης στρατηγικής απόφασης θα μας επιτρέψει να απαντήσουμε στα ερωτήματα «τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση» με γνώμονα κοινωνιολογικά ζητήματα και ζητήματα ηθικής, «τι είναι σε θέση να κάνει» με βάση τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, «τι μπορεί να κάνει» βάσει των εσωτερικών δυνάμεων και τις αδυναμίες της και τέλος «τι θέλει να κάνει η επιχείρηση», ποιες είναι δηλαδή οι φιλοδοξίες της διοίκησης. Εν συνεχεία θα ασχοληθούμε με την υλοποίηση της στρατηγικής, την ανάλυση δηλαδή «πώς θα βρεθούμε εκεί που θέλουμε». Τέλος, θα αξιολογήσουμε την επίδοση της επιχείρησης, μετρώντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μας βημάτων και προχωρώντας ενδεχομένως σε διορθωτικές ενέργειες.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» του Τμήματος «Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για τη δυνατότητα που μου πρόσφερε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα καθώς και για την πολύτιμη επιστημονική του βοήθεια και καθοδήγησή του για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για την πολύτιμη γνώση που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια αυτών των δύο ετών του μεταπτυχιακού, που συνέβαλλε τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μου εξέλιξη.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους κοντινούς μου ανθρώπους που με υπομονή και επιμονή με στήριξαν όλο αυτόν τον καιρό, δίνοντάς μου τα απαραίτητα εφόδια και την ηθική συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Πίνακας Περιεχομένων.....	vi
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων.....	ix

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Κεφάλαιο 1

Βασικές Έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Ορισμοί στρατηγικού μάνατζμεντ.....	2
1.3. Οι τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις.....	3
1.3.1. Ανάλυση περιβάλλοντος.....	4
1.3.2. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	9
1.3.3. Υλοποίηση στρατηγικής.....	10
1.4. Αποστολή της επιχείρησης.....	11
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	12

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικές της Επιχείρησης

2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Επιχειρησιακή στρατηγική.....	14
2.3. Επιχειρηματική στρατηγική.....	17
2.4. Λειτουργική στρατηγική.....	19
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	20

Κεφάλαιο 3

Τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ

3.1. Αξιολόγηση και έλεγχος.....	21
3.2. Οι στρατηγικές λήψης αποφάσεων.....	22
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	25

ΜΕΡΟΣ Β΄

Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Κεφάλαιο 4

Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

4.1. Εισαγωγή στον τουρισμό.....	27
4.2. Ο εναλλακτικός τουρισμός.....	28
4.3. Ο τουρισμός στα Κύθηρα.....	30
4.4. Τουρισμός και βιώσιμη ανάπτυξη.....	38
4.4.1. Στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης.....	39
4.4.2. «Πράσινη επιχειρηματικότητα».....	40
4.5. Προοπτικές τουρισμού στην Ελλάδα.....	42
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	43

Κεφάλαιο 5

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στα Κύθηρα

5.1. Εισαγωγή.....	44
5.2. Εισαγωγή στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	44
5.3. Περιγραφή Κυθήρων.....	45
5.4. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στα Κύθηρα.....	46
5.5. «Eco-friendly» ξενοδοχεία.....	48
5.6. Παρουσίαση της επιχείρησης «Sun and Sea Eco Resort».....	49
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	52

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «SUN AND SEA ECO RESORT»

Κεφάλαιο 6

Ανίχνευση περιβάλλοντος

6.1. Εισαγωγή.....	54
6.2. Εξωτερικό Περιβάλλον.....	54
6.2.1. Γενικευμένο περιβάλλον – PESTLE.....	54
6.2.2. Άμεσο περιβάλλον – Porter’s 5 forces.....	57
6.2.3. Φυσικό περιβάλλον.....	60
6.3. Εσωτερικό Περιβάλλον.....	60
6.3.1. Δομή – Κουλτούρα – Πόροι.....	61
6.3.2. Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.....	64
6.4. SWOT analysis.....	66
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6.....	68

Κεφάλαιο 7

Διαμόρφωση στρατηγικής

7.1. Όραμα και αποστολή.....	69
7.2. Σκοποί.....	71
7.3. Στρατηγικές.....	71
7.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	73
7.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική.....	75
7.3.3. Λειτουργική Στρατηγική.....	77
7.4. Πολιτική της επιχείρησης.....	78
7.5. Το Μάνατζμεντ της επιχείρησης – Ηγεσία.....	79
7.6. Benchmarking.....	80
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7.....	81

Κεφάλαιο 8

Υλοποίηση στρατηγικής

8.1. Εισαγωγή.....	83
8.2. Δυσκολίες κατά την υλοποίηση.....	85
8.3. Προγράμματα.....	86
8.4. Προϋπολογισμός.....	87
8.5. Τυπικές λειτουργικές διαδικασίες.....	87
8.6. Πληροφοριακά συστήματα.....	88
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8.....	89

Κεφάλαιο 9

Αξιολόγηση και έλεγχος – Συμπεράσματα

9.1. Εισαγωγή.....	91
9.2. Τα κριτήρια αξιολόγησης στρατηγικής του Rumlet.....	93
9.2.1. Η πρόκληση της αξιολόγησης.....	93
9.2.2. Οι αρχές της αξιολόγησης της στρατηγικής.....	94
9.2.3. Συμπεράσματα.....	95
9.3. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Lynch.....	95
9.4. Balanced Scorecard.....	96
9.5. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR.....	98
9.6. Συμπεράσματα.....	100
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9.....	101
Βιβλιογραφία.....	103
Παράρτημα.....	107

Κατάλογος Διαγραμμάτων και Πινάκων

Διάγραμμα 1.1. Το υπόδειγμα στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	4
Διάγραμμα 1.2. Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter.....	7
Διάγραμμα 1.3. Η αλυσίδα αξίας του Porter.....	9
Διάγραμμα 4.1. Κίνηση επιβατών εσωτερικού.....	33
Διάγραμμα 4.2. Κίνηση επιβατών εξωτερικού.....	35
Διάγραμμα 7.1. Διαδικασίες λήψης απόφασης.....	72
Διάγραμμα 9.1. Το μοντέλο αξιολόγησης και επιλογής στρατηγικής του Lynch.....	96
Διάγραμμα 9.2. Balanced Scorecard.....	97
Διάγραμμα 9.3. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR.....	99
Πίνακας 2.1. Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	15
Πίνακας 2.2. BCG Matrix.....	16
Πίνακας 2.3. Επιχειρηματικές στρατηγικές του Porter.....	18
Πίνακας 4.1. Αερολιμένας Κυθήρων: Κίνηση εσωτερικού.....	32
Πίνακας 4.2. Αερολιμένας Κυθήρων: Κίνηση εξωτερικού.....	34
Πίνακας 4.5. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση 2017.....	36
Πίνακας 4.6. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση εσωτερικού 2017.....	36
Πίνακας 4.7. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση εξωτερικού 2017.....	37
Πίνακας 5.1. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2017.....	44
Πίνακας 5.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2016.....	45
Πίνακας 5.3. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2015.....	45
Πίνακας 5.4. Αριθμός καταλυμάτων στα Κύθηρα 2015, 2016, 2017.....	47
Πίνακας 6.1. Περιβαλλοντική αβεβαιότητα.....	55
Πίνακας 7.1. BCG Matrix.....	74
Πίνακας 7.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	76

ΜΕΡΟΣ Α΄
ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Κεφάλαιο 1

Βασικές Έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ¹

1.1. Εισαγωγή

Όπως συμβαίνει στο σκάκι έτσι και στη στρατηγική και πολιτική των επιχειρήσεων, πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας τη δεύτερη, τρίτη, τέταρτη κίνηση του αντιπάλου. Βρισκόμαστε σε μία εποχή όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ολοένα και αυξάνεται. Όλα αλλάζουν στον κόσμο των επιχειρήσεων και πρέπει να αντιδράμε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος εάν επιθυμούμε να επιβιώσει η επιχείρησή μας. Οι πόροι μας είναι συνήθως συγκεκριμένοι και χρειάζεται ιδιαίτερα προσεκτική διαχείρισή τους. Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως είναι και θα παραμείνει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος αποτελεί και το πιο τρωτό κομμάτι μιας επιχείρησης.

Ο μάνατζερ ταυτίζεται με τον ηγέτη και είναι αυτός που επιλέγει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική, να πραγματοποιήσει δηλαδή κάποια συγκεκριμένα βήματα για να πετύχει τους σκοπούς του (road map). Η στρατηγική λοιπόν είναι η άσκηση επιχειρηματικότητας. Δύο βασικά ερωτήματα θα πρέπει να θέσουμε τα οποία είναι αλληλένδετα: Πώς πρέπει να ανταγωνισθούμε για να δημιουργήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σωστή στρατηγική θα οδηγήσει στην αύξηση των κερδών και σε μια καλύτερη θέση της επιχείρησης ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου της.

1.2. Ορισμοί στρατηγικού μάνατζμεντ

Η λέξη στρατηγική προέρχεται ετυμολογικά από τις λέξεις «στρατός» και «άγω» (=οδηγώ στα αρχαία ελληνικά),² αυτός δηλαδή που οδηγεί τον στρατό, αυτός που αποφασίζει ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίτευξη των στόχων μας. Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού:

- *«Ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι»*, Chandler, 1972.

¹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

² Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.

- «Στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον», Igor Ansoff, 1985.
- «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον», Hofer and Schendel, 1998.
- «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού σε μία μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders», Johnson and Scholes, 2002.
- «Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», Michael Porter.

Από τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε πως η στρατηγική υπάρχει γιατί υπάρχει σκοπός και επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων για την ανάπτυξη της επιχείρησης, και είναι κάτι το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς.

Για να μπορέσει ο ηγέτης-μάνατζερ μιας επιχείρησης να την καθοδηγήσει σωστά, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειριστεί τρεις βασικές διαδικασίες: την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αναζωογόνηση. Η επιχειρηματικότητα είναι η ικανότητα να μετατρέψει μια ιδέα σε επιχειρηματική ιδέα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αξία που δίνουμε στον πελάτη με τρόπο που δεν μπορεί ο ανταγωνιστής. Για να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι "VRIO", στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια. Η αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητη για να βρίσκουμε συνεχώς τρόπους να προσφέρουμε αυτό που δεν μπορεί να προσφέρει ο ανταγωνιστής.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό επειδή ασχολείται με θεμελιώδη θέματα που επηρεάζουν το μέλλον του οργανισμού και αποτελεί «το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης» (Γεωργόπουλος, 2018). Έχει αρχή και τέλος και μέσω της μελέτης των διαδικασιών που ακολουθεί η επιχείρησή μας και αυτών των ανταγωνιστών μας, μπορούμε να διαπιστώσουμε ποιες μπορούμε να κάνουμε καλύτερα και οικονομικότερα. Ουσιαστικά λοιπόν το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τις αποφάσεις δηλαδή, οι οποίες λαμβάνονται από τον CEO της

επιχείρησης σε συνεργασία με το ΔΣ, και με την υλοποίηση της στρατηγικής. Και τα δύο είναι εξίσου απαραίτητα για τη σωστή διοίκηση μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική προκειμένου να οδηγήσει στην επιτυχία θα πρέπει να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί καθώς μέσω αυτού καθορίζονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Κάθε κλάδος της αγοράς έχει συγκεκριμένες ανάγκες και η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να τις καλύψει και να ικανοποιήσει τους πελάτες της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

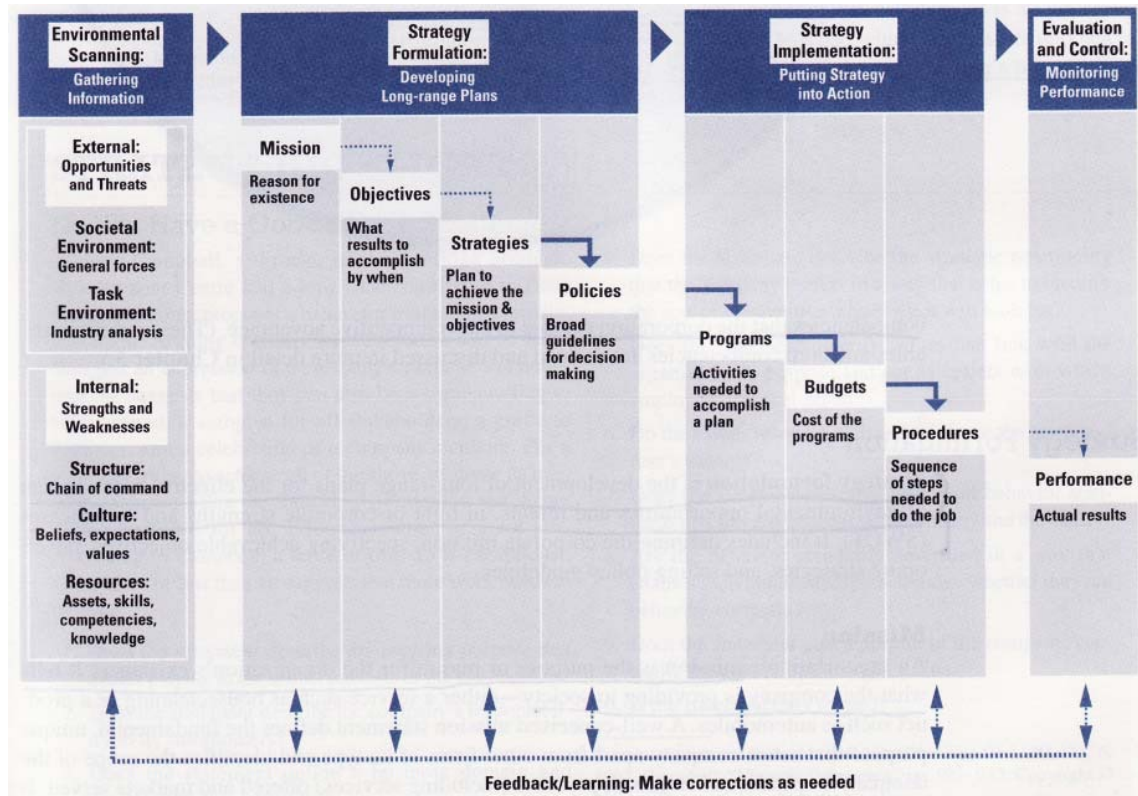
Η εξέλιξη του στρατηγικού μάντζμεντ αποτελείται από τέσσερις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός που αφορά την επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών. Η δεύτερη φάση είναι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η πρόβλεψη δηλαδή του μέλλοντος με στοιχεία από το παρελθόν και λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις μελλοντικές εξελίξεις. Οι δύο αυτές πρώτες φάσεις αφορούν τη στατική ανάλυση, όπου το εξωτερικό περιβάλλον δεν αλλάζει. Οι επόμενες δύο φάσεις αφορούν τη δυναμική ανάλυση όπου το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς. Η τρίτη φάση λοιπόν είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Στη φάση αυτή δεν αλλάζουμε την αποστολή της επιχείρησης, αλλά λαμβάνουμε υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα, στην τέταρτη φάση του στρατηγικού μάντζμεντ, στηριζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ανάλογα διαμορφώνουμε την αποστολή (στρατηγική) της επιχείρησης. Διαπιστώνουμε λοιπόν πως υπάρχει ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και στο στρατηγικό μάντζμεντ.

1.3. Οι τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις

Ένας ικανός μάντζερ θα πρέπει να θέσει τρία ερωτήματα, ούτως ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση στο βέλτιστο αποτέλεσμα: Που βρισκόμαστε σήμερα, ποια είναι δηλαδή η κατάσταση της επιχείρησης τη δεδομένη χρονική στιγμή. Που θέλουμε να βρεθούμε. Πώς θα φτάσουμε εκεί.

Στο ερώτημα που βρίσκεται η επιχείρηση, μπορούμε να απαντήσουμε κάνοντας μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (situation analysis), μία ανίχνευση περιβάλλοντος δηλαδή, μέσω μιας PEST ανάλυσης ανταγωνισμού που θα καταλήξει με τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος σε μια SWOT analysis. Για το ερώτημα που θέλουμε να βρεθούμε απαιτούνται ασκήσεις επί χάρτου και εξαρτάται από το που βρισκόμαστε σήμερα. Είναι ουσιαστικά η διαμόρφωση της στρατηγικής και μας δίνεται η ευκαιρία να εξετάσουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, στο τρίτο ερώτημα απαντάμε μέσω της

υλοποίησης της στρατηγικής, όλοι οι στόχοι, σκοποί, όλες οι τακτικές και πολιτικές που θα εφαρμοσθούν. Η υλοποίηση της στρατηγικής οδηγεί και στο τελευταίο βήμα, το οποίο είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Παρακάτω παρατίθεται στο Διάγραμμα 1.1. «το υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεν».



Διάγραμμα 1.1. Το υπόδειγμα στρατηγικού Μάντζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson/Prentice Hall, 2008

1.3.1. Ανάλυση περιβάλλοντος

Ποια είναι η σημερινή κατάσταση της επιχείρησής μας;

Μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος μπορούμε να τοποθετήσουμε την επιχείρησή μας στην υφιστάμενη αγορά. Απαντάμε σε ερωτήματα όπως ποιοι είναι οι πελάτες μας, ποια προϊόντα θα προσφέρουμε και ποιες ανάγκες θα καλύψουμε. Επίσης, ταυτόχρονα γίνεται διερεύνηση της αγοράς ως προς τη δομή της, τα όρια μεταξύ των κλάδων, τους ανταγωνιστές και τους κανόνες που ακολουθούνται, καθώς και για τη τμηματοποίηση της αγοράς. Τέλος, ορίζεται η ανταγωνιστική-συνανταγωνιστική στρατηγική, κατά πόσο

θα γίνει εστίαση σε νέες αγορές και αν θα ακολουθηθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Το πρώτο βήμα λοιπόν είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, του εξωτερικού και του εσωτερικού. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο περιβάλλον, το άμεσο περιβάλλον ή κλάδος, και το φυσικό περιβάλλον. Το γενικευμένο περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον αναλύεται μέσω του PEST (Political, Economical, Socio-cultural, Technological – ή και PESTLE, Legal και Environmental). Μέσω της ανάλυσης αυτής θα μας δοθεί μια εικόνα για το πώς το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει τον κλάδο και βέβαια πώς επηρεάζεται έμμεσα η επιχείρηση από αυτό.

Political. Οι πολιτικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή και ολόκληρο τον κλάδο, μέσω αλλαγών στη φορολογία και στους νόμους που φορούν τη βιομηχανία. Μια ενδεχόμενη αστάθεια στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας μπορεί να οδηγήσει σε επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ανάλυση.

Economical. Ο πληθωρισμός, το χρηματιστήριο, τα επιτόκια είναι μόνο μερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία μιας επιχείρησης. Ο οικονομικός παράγοντας είναι από τους πιο σημαντικούς και δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί. Η παγκοσμιοποίηση επιφέρει αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, καθώς οδηγεί σε ανάπτυξη των εμπορικών συναλλαγών με άλλες χώρες και ενισχύει έτσι τον ανταγωνισμό.

Socio-Cultural. Οι κοινωνικοί-πολιτισμικοί παράγοντες αφορούν τις αξίες μιας κοινωνίας και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, στην εικόνα που θέλει να δείξει στους πελάτες της και στις αξίες και αρχές που προσβεύει. Οι αλλαγές στις συνήθειες και στον τρόπο ζωής, οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως η ηλικία, το εισόδημα και η μόρφωση είναι μόνο μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης και συχνά καθορίζουν ποιες στρατηγικές θα ακολουθήσει για να μπορέσει να επιβιώσει έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Technological. Ο τεχνολογικός παράγοντας αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στην εξέλιξη μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί να αλλάξει ολόκληρη τη δυναμική της. Η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας μπορεί να ωθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει τις διαδικασίες της και να βρίσκεται στην κορυφή των επιχειρήσεων του κλάδου της. Προσοχή θέλει η σωστή χρήση της τεχνολογίας και η σταδιακή ενσωμάτωσή της στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες.

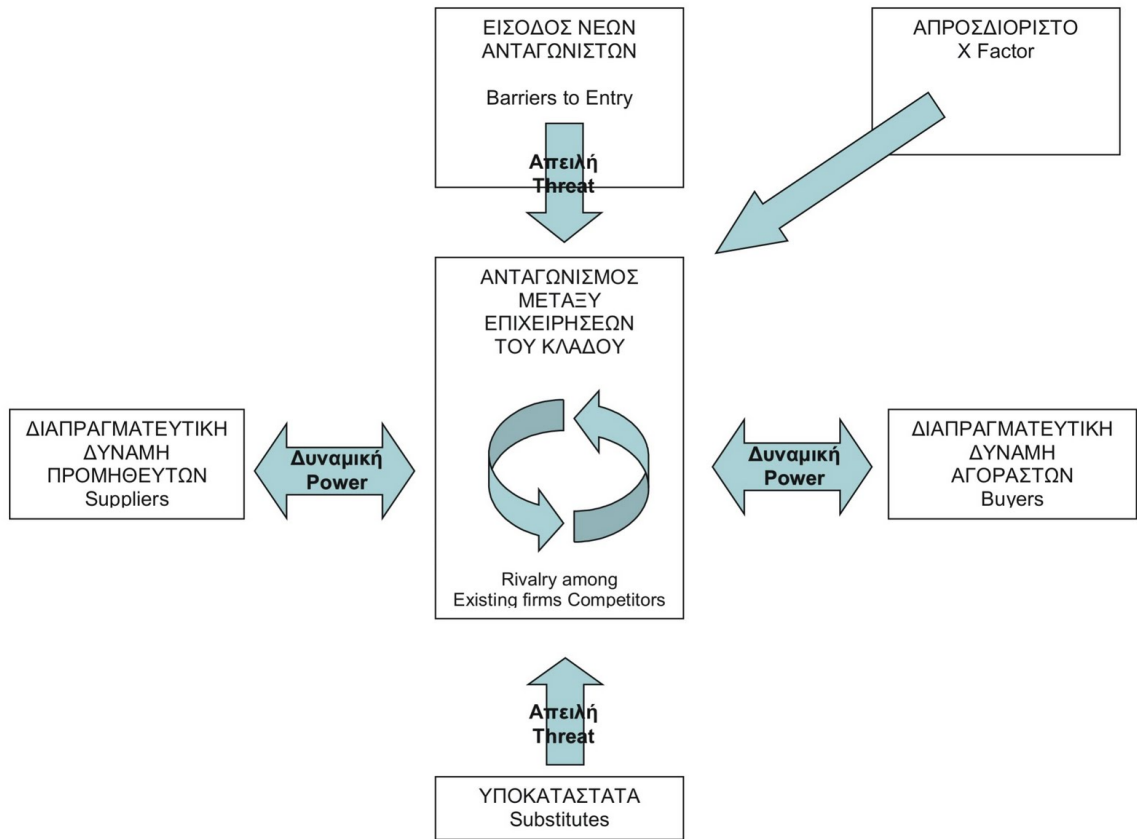
Legal. Οι νόμοι που επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης θα πρέπει να μελετηθούν και να ληφθούν σοβαρά υπόψη, καθώς μπορεί να επιδράσουν σημαντικά τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Environmental. Ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η οικολογική συνείδηση αποτελούν στην εποχή μας σημαντικό στοιχείο μιας επιχείρησης. Ολοένα και

περισσότεροι εξετάζουν πριν αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, εάν η συγκεκριμένη επιχείρηση ακολουθεί τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και εάν οι δραστηριότητές της είναι φιλικές προς το περιβάλλον. Το στοιχείο αυτό μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική ειδοποιό διαφορά για την επιχείρηση και να τη βοηθήσει να ξεχωρίσει.

Το άμεσο περιβάλλον ή αλλιώς μικρο-περιβάλλον αναλύεται με τις πέντε δυνάμεις του Porter. Όταν εξετάζουμε το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης, εννοούμε τον κλάδο της επιχείρησης. Ο κλάδος είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Στο άμεσο περιβάλλον ανήκουν οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι κυβερνήσεις, τα δίκτυα διανομής, τα συνδικάτα, οι τοπικές οργανώσεις, οι πιστωτές, οι ενώσεις εργαζομένων, οι ειδικές ομάδες ενδιαφερόντων, οι εμπορικοί σύλλογοι κ.ά. Με την ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων σε συνδυασμό με την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, αποκτούμε μια πλήρη εικόνα για την κατάσταση της επιχείρησής μας.

Σύμφωνα λοιπόν με το υπόδειγμα του Porter, οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης και καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι η απειλή των νέο-εισερχόμενων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2. Δεν πρέπει να υποτιμηθεί και μια έκτη δύναμη, η δύναμη των ειδικών ομάδων ενδιαφερόντων (other stakeholders), που αποτελούν αρχές και ομάδες που επηρεάζουν και αυτές σημαντικά τις επιχειρήσεις του κλάδου.



Διάγραμμα 1.2. Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter

Πηγή: <http://kokozilas.blogspot.com/2009/11/portes-5-forces.html>

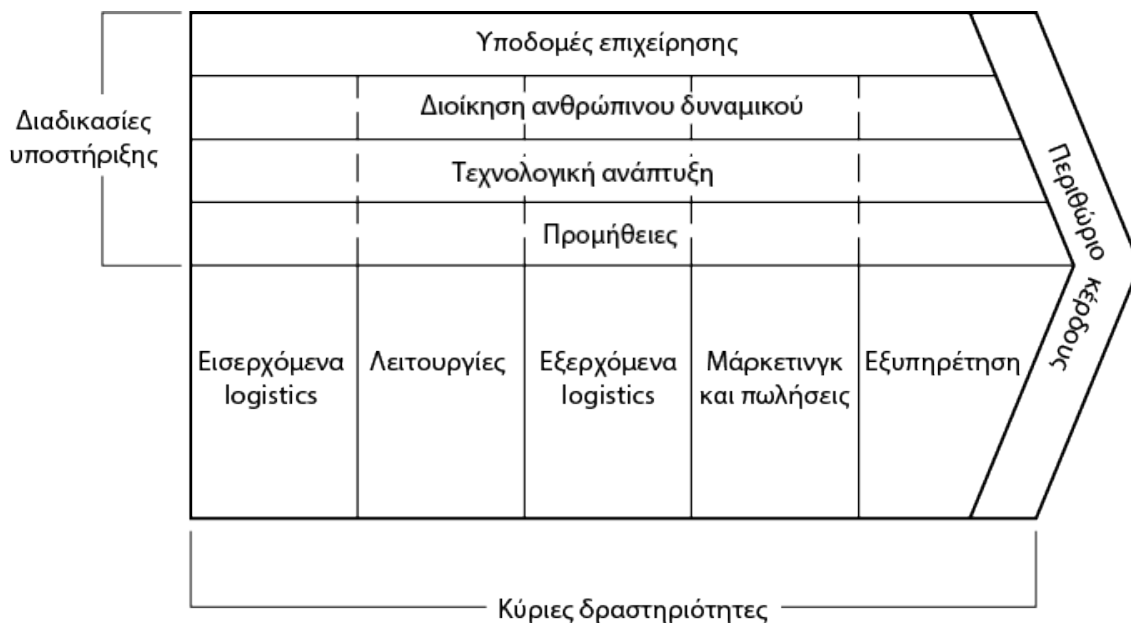
Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους, αναλύεται μέσω της SWOT ανάλυσης (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) για να διαπιστώσουμε πώς επηρεάζεται η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η δομή μιας επιχείρησης είναι το τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων των εργαζομένων. Μια σωστή δομή επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση των δραστηριοτήτων της, που αλλάζει συνεχώς, όπως εξάλλου και η στρατηγική της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αφορά τις αξίες και αρχές της, τους άτυπους κανόνες, τον τρόπο σκέψης και δράσης των εργαζομένων της. Η εταιρική κουλτούρα δεν είναι κάτι το οποίο μπορεί να οριστεί επακριβώς, αλλά καλλιεργείται από τη διοίκηση της εταιρείας αλλά και από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Τέλος, οι πόροι κατατάσσονται σε υλικούς και άυλους και αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

Υπάρχουν δύο τεχνικές ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η θεωρία της αλυσίδας αξίας.

Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, οι πόροι είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία της επιχείρησης, η οποία θα πρέπει να δημιουργήσει από τον σωστό συνδυασμό τους, τις ικανότητες, οι οποίες θα αποτελέσουν τα σημεία υπεροχής της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα σημεία αυτά θα της επιτρέψουν να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για να βρίσκεται στην κορυφή των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο σωστός συνδυασμός των πόρων και των ικανοτήτων για να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), να ικανοποιούνται δηλαδή τέσσερα κριτήρια που σχετίζονται με την αξία, τη σπανιότητα, τη μίμηση και την οργάνωση.

- **Αξία.** Προσθέτουν οι πόροι και οι ικανότητες αξία στην επιχείρηση;
- **Σπανιότητα.** Είναι από τις λίγες αν όχι η μοναδική επιχείρηση που διαθέτει τους πόρους και τις ικανότητες αυτές που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση;
- **Μίμηση.** Είναι αρκετά δύσκολο να μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τον συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση;
- **Οργάνωση.** Είναι αρκετά οργανωμένη η επιχείρηση ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που προσθέτουν αξία;

Με τη θεωρία της αλυσίδας αξίας του Porter μπορούμε να διαπιστώσουμε ποιοι είναι οι πόροι εκείνοι και ποιες οι ικανότητες που θα της προσθέσουν αξία, ποιες είναι οι αδυναμίες της και ποιες οι δυνάμεις που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί. Στην αλυσίδα αξίας έχουμε τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων σε κύριες και βοηθητικές. Ενδεικτικά μπορούμε να δούμε στο Διάγραμμα 1.3. την αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter:



Διάγραμμα 1.3. Η αλυσίδα αξίας του Porter

Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/logistics2h/graphics/gr7>

Με τις παραπάνω πληροφορίες μπορούμε να προχωρήσουμε σε μία SWOT ανάλυση, που έχει ως στόχο να αναγνωριστούν οι εσωτερικές Δυνάμεις και οι εξωτερικές Ευκαιρίες της επιχείρησης και να βρεθούν τρόποι για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι εξωτερικές Απειλές και εσωτερικές Αδυναμίες. Αφού γίνει με επιτυχία η ανίχνευση του περιβάλλοντος και απαντήσουμε στην ερώτηση «ποια είναι η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης», μπορούμε να ξεκινήσουμε τη διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

1.3.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Που θέλουμε να βρεθούμε;

Στο ερώτημα «που θέλουμε να βρεθούμε» θα απαντήσουμε εξετάζοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα θέλαμε να εμπλακούμε και προσδιορίζοντας τη θέση της αγοράς την οποία θέλουμε να κατέχουμε. Λαμβάνοντας υπόψη την ανίχνευση του περιβάλλοντος και τα συμπεράσματα από αυτή, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες των αγοραστών που επιθυμούμε να καλύψουμε και να προσδοκούμε στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαμόρφωση της στρατηγικής

αποτελείται ουσιαστικά από ασκήσεις επί χάρτου και έχει τέσσερα στάδια: τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης –την οποία θα εξετάσουμε εκτενέστερα στο επόμενο υποκεφάλαιο– τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές της και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Η αποστολή είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης, ενώ οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε, είναι δηλαδή κάτι πολύ συγκεκριμένο. Οι στρατηγικές, που θα αναλυθούν διεξοδικά στο Κεφάλαιο 2, αναλύονται σε τρία επίπεδα, αφού έχουμε ολοκληρώσει τη διαδικασία λήψης μιας στρατηγικής απόφασης. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, εμπίπτουν οι πολιτικές της επιχείρησης, οι οποίες συμβάλλουν στην ομαλή μετάβαση από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση της στρατηγικής και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης. Είναι η μόνη διαδικασία με την οποία ασχολούνται όλοι στην επιχείρηση, καθώς παρέχει οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων και τη δράση όλων των εργαζομένων.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα χρειαστεί να γίνει σωστή εκτίμηση των διαθέσιμων στοιχείων. Επίσης, είναι αναγκαία η εστίαση στην αποτελεσματικότητα, η καλή κρίση και η διεξοδική ανάλυση. Καθώς στη διαμόρφωση συμμετέχουν συνήθως λίγα άτομα, τα στελέχη μιας επιχείρησης, με πνευματική κυρίως δραστηριότητα, είναι σημαντικό να μπορούν να συνεργάζονται και να συνεννοούνται.

1.3.3. Υλοποίηση στρατηγικής

Πώς θα βρεθούμε εκεί;

Όταν πλέον φτάσουμε στην υλοποίηση της στρατηγικής σημαίνει πώς έχουμε ολοκληρώσει επιτυχώς τα δύο προηγούμενα βήματα και πώς έχουμε απαντήσει τις στρατηγικές ερωτήσεις. Σε αυτό το στάδιο κάνουμε πράξη τη θεωρία και μέσα από προγράμματα, με τους σωστούς προϋπολογισμούς και αναπτύσσοντας τις κατάλληλες τυπικές λειτουργικές διαδικασίες (SOP's – Standard Operating Procedures), περνάμε στην εφαρμογή της θεωρητικής μας στρατηγικής προσέγγισης.

Στην υλοποίηση εστιάζουμε στην αποδοτικότητα, καθώς η δραστηριότητα είναι κυρίως λειτουργική. Συνήθως, στο στάδιο αυτό χρειάζεται να συνεργαστούν αρκετά άτομα και έτσι είναι αναγκαία η ικανότητα να ηγείται κάποιος, να κατανέμει αρμοδιότητες και να δίνει κίνητρα. Ο τακτικός έλεγχος, όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας αλλά και κατά τη διάρκεια εφαρμογής της όπως και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συμβάλλουν

στην αναγνώριση οποιουδήποτε σφάλματος και σε έναν ενδεχόμενο επαναπρογραμματισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τους στόχους της επιχείρησης και να εφαρμόζουν τις πολιτικές και στρατηγικές της επιχείρησης.

1.4. Αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης (mission statement) αποτελεί από τα πιο σημαντικά κομμάτια του στρατηγικού σχεδιασμού. Με τη διατύπωση της αποστολής ασχολούνται τα στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία ορίζουν τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τη διαχωρίζει από τις υπόλοιπες του κλάδου. Η αποστολή ορίζει ποια είναι η βασική αγορά, θέτει ένα όραμα (vision), και αποτελεί την έκφραση ενός κοινού στόχου για όλους τους εργαζομένους. Αποτελεί ουσιαστικά μια έκφραση επιθυμίας για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρηση στο μέλλον.

Μια επιχείρηση που διατυπώνει μια σωστή δήλωση εταιρικής αποστολής, εξασφαλίζει με αυτόν τον τρόπο ένα μέσο έμπνευσης για τους εργαζομένους και δίνει μια κοινή κατευθυντήρια γραμμή στους σκοπούς της εταιρείας. Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για την επιχείρηση και παρέχει την κατεύθυνση για τους επιχειρηματικούς σκοπούς. Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: πώς θα έχει διαμορφωθεί η επιχείρηση στο μέλλον; Ποιοι είναι οι σκοποί της επιχείρησής μας και πώς θα φτάσει σε αυτούς; Πώς θα κερδίσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου;

Για να βρούμε λοιπόν την αποστολή της επιχείρησής μας, θα πρέπει να υπάρχει ένα ξεκάθαρο όραμα, να ξέρουμε τι θέλουμε να γίνει η επιχείρηση, και αυτό να μετατραπεί σε μία περιεκτική πρόταση αποστολής. Θα πρέπει να μπορούμε να μπούμε στη θέση των πελατών μας και να καταλαβαίνουμε γιατί επιλέγουν εμάς. Η αποστολή θα πρέπει να είναι διατυπωμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε οποιοσδήποτε τη διαβάσει να καταλαβαίνει πως πρόκειται για την επιχείρησή μας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.

Μπουραντάς Δημήτριος (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Βασίλειος (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

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

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

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, MN: West.

Johnson G. and Scholes K. and Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 7η έκδ., 2006.

Kaplan Robert, Norton Dave (1996), «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», Harvard Business School Press.

Newman William, (1951), *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, New York: Prentice-Hall.

Porter Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Porter Michael (1996), «What is Strategy?», Harvard Business Review, Nov-Dec.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικές της Επιχείρησης³

2.1. Εισαγωγή

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι τα εναλλακτικά σχέδια που διαθέτει για την επίτευξη των επιχειρησιακών της σκοπών. Μια αποτελεσματική στρατηγική είναι αυτή που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον της. Τα στελέχη μιας επιχείρησης μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ οδηγούνται σε μια επιθυμητή στρατηγική, συχνά όμως όταν λαμβάνονται νέες πληροφορίες και τα δεδομένα αλλάζουν, γεννιούνται νέες στρατηγικές, οι λεγόμενες αναδυόμενες.

Η στρατηγική υπάρχει γιατί υπάρχει σκοπός, είναι δηλαδή ένα σχέδιο επίτευξης του επιθυμητού σκοπού. Η στρατηγική επηρεάζεται από τις περιβαλλοντικές αλλαγές και προσαρμόζεται ανάλογα. Πρωταρχικός της σκοπός είναι η βιωσιμότητα της επιχείρησης, να ικανοποιούνται δηλαδή οι μέτοχοι και να αυξάνεται ο πλούτος τους.

Κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει την υπάρχουσα αβεβαιότητα και τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό έχοντας ως απώτερο σκοπό πάντοτε τη μεγιστοποίηση των κερδών μακροπρόθεσμα. Λαμβάνοντας στρατηγικές αποφάσεις προσπαθεί να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης και να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πότε όμως χαρακτηρίζεται μια απόφαση ως στρατηγική;

Μία στρατηγική απόφαση συνήθως λαμβάνει χώρα σε συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας και είναι μοναδική καθώς οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και η στρατηγική θα πρέπει να ακολουθεί αυτές τις αλλαγές. Είναι προσανατολισμένη στο μέλλον και σχετίζεται άμεσα με τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων σημαντικές επενδύσεις χρημάτων, χρόνου, άυλων και υλικών πόρων και απαιτεί την ικανότητα της σωστής επιλογής κάτω από πιεστικές συνθήκες.

Η ανάλυση των εν δυνάμει στρατηγικών μιας επιχείρησης γίνεται σε τρία επίπεδα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους: Η επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy), η επιχειρηματική στρατηγική (Business or Competitive Strategy) και η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy). Για να πετύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να υπάρξει πλήρης συνεργασία μεταξύ των τριών επιπέδων στρατηγικής. Η διαδικασία δηλαδή του

³ Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA, 2017.

Στρατηγικού Μάνατζμεντ υλοποιείται και στα τρία επίπεδα της διοίκησης. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα τρία αυτά επίπεδα.

2.2. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (Corporate Strategy) εφαρμόζεται από στελέχη στα κεντρικά μιας επιχείρησης και δίνει απάντηση σε ερωτήματα, όπως προς ποια κατεύθυνση πηγαίνουμε και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρισκόμαστε ή θέλουμε να βρισκόμαστε, ποιες θα διατηρήσουμε και ποιες θα απομακρύνουμε. Περιλαμβάνει δηλαδή τις εξής στρατηγικές:

- Στρατηγικές ανάπτυξης
 - Κάθετη ολοκλήρωση
 - Οριζόντια ολοκλήρωση
 - Διασπορά/Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
 - Συσχετισμένη
 - Ασυσχέτιστη
 - Joint Venture
 - Διείσδυση αγοράς
 - Ανάπτυξη αγοράς
 - Ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών
- Στρατηγικές σταθερότητας
 - Στρατηγική καμίας αλλαγής
 - Στρατηγική συγκομιδής κερδών
 - Στρατηγικό διάλειμμα
 - Στρατηγική προσεκτικών βημάτων
- Στρατηγικές Περισυλλογής
 - Στρατηγική αποεπένδυσης
 - Στρατηγική ρευστοποίησης
 - Στρατηγική εκποίησης

Πίνακας 2.1. Επιχειρηματικές στρατηγικές

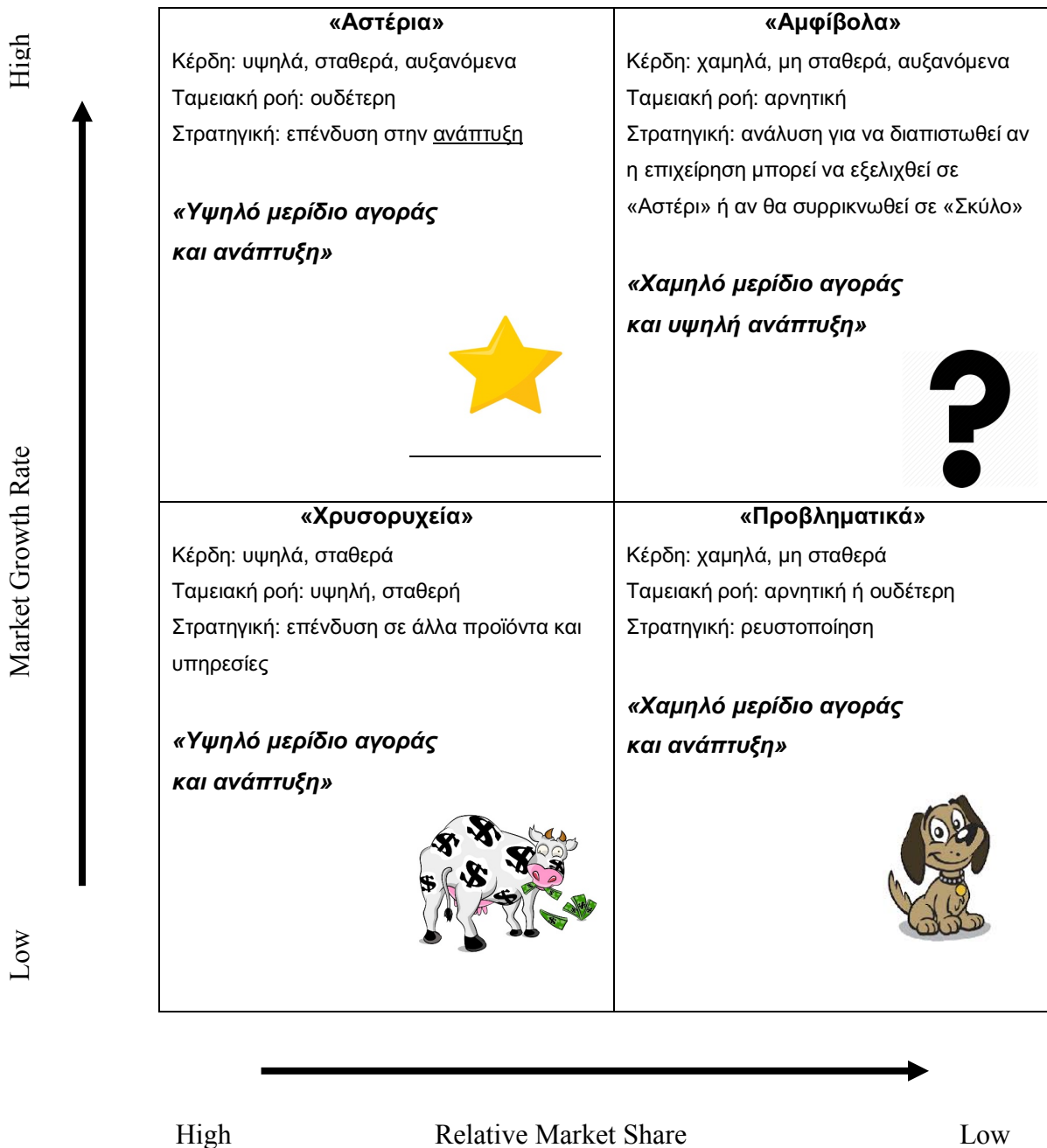
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχετίστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Για να διαπιστώσουμε τα παραπάνω μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη μήτρα BCG (Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix) (βλ. Πίνακα 2.2.), η οποία χρειάζεται στοιχεία από την ΚΑΧ. Ο Πίνακας δείχνει που ακριβώς βρίσκονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησής μας σε σχέση με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς. Πάντοτε προσπαθούμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας να τα κάνουμε «Αστέρια».

Πίνακας 2.2. BCG Matrix



Στη μήτρα BCG υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες –οι Αστέρες (Stars), τα Χρυσορυχεία (Cash Cows), τα Αμφίβολα (Question Mark or Problem Child) και τα Προβληματικά (Dogs)– στις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας με γνώμονες τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς.

Στόχος μας είναι, να κάνουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας Αστέρια, να υπάρχει ανάπτυξη με άλλα λόγια, να δημιουργούνται δηλαδή έσοδα σε μία γρήγορα

αναπτυσσόμενη αγορά. Για τη διατήρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην κατηγορία αυτή απαιτούνται επενδύσεις και αν αυτές είναι πετυχημένες τότε περνάει στην κατηγορία του χρυσορυχείου. Τα χρυσορυχεία απαιτούν μικρές επενδύσεις και αυξάνουν τα έσοδα μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μπορούν να γίνουν επενδύσεις σε άλλα προϊόντα και άλλες υπηρεσίες.

Στα αμφίβολα έχουμε προϊόντα ή υπηρεσίες σε μια γρήγορη αναπτυσσόμενη αγορά με μικρό μερίδιο αγοράς, που απαιτούν όμως επενδύσεις για να μπορέσουν να γίνουν αστέρες. Τα προβληματικά βρίσκονται σε μία ανεπτυγμένη αγορά με μικρό μερίδιο αγοράς, δεσμεύοντας πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα απέφεραν έσοδα. Τα προβληματικά συνήθως πρέπει να ρευστοποιηθούν, καθώς δύσκολα μπορούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

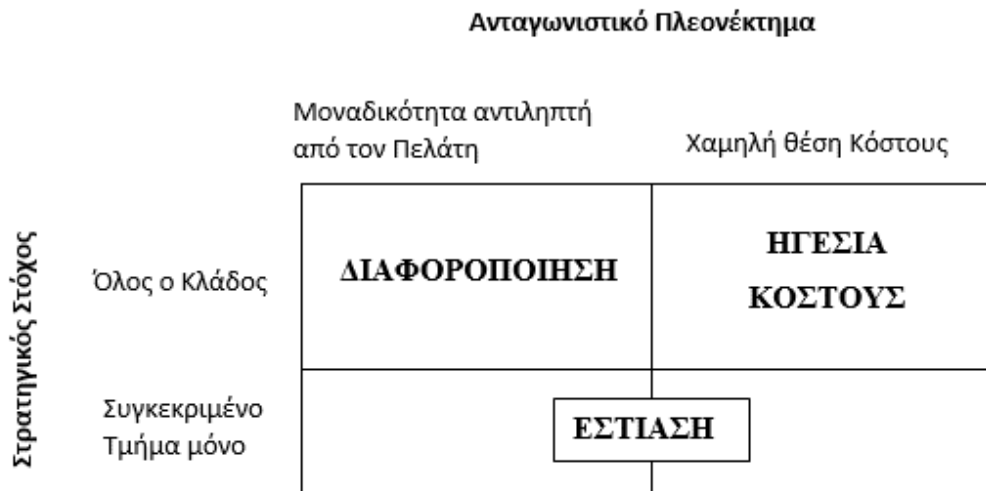
Η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει δηλαδή μεταξύ άλλων τη γενικότερη στάση της επιχείρησης απέναντι στις διάφορες επιλογές ανάπτυξής της. Αποφασίζει για την παραγωγή και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και αποφασίζει ποιοι τρόποι θα χρησιμοποιηθούν για να αυξηθούν τα έσοδα και πώς θα αξιοποιήσει τις ευκαιρίες επένδυσης.

2.3. Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business or Competitive Strategy) αφορά μια Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU – Strategic Business Unit), η οποία έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τη δική της στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, στην αύξηση του κέρδους και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω του κατάλληλου συνδυασμού των δραστηριοτήτων της.

Στον Πίνακα 2.3. βλέπουμε τους τρεις εναλλακτικούς στρατηγικούς στόχους που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σε συνάρτηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύει ολόκληρο τον κλάδο ή μόνο ένα τμήμα του και να δώσει έμφαση είτε στο κόστος είτε στη μοναδικότητα του προϊόντος.

Πίνακας 2.3. Επιχειρηματικές στρατηγικές του Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν.(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 7^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης (Differentiation Strategy) στοχεύει στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο αντίτιμο από το χαμηλότερο της αγοράς. Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει αντιληπτή στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στην εξυπηρέτηση, στη σχεδίαση ή ακόμα και στην εικόνα του προϊόντος. Η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και προσελκύει κυρίως πελάτες που δίνουν έμφαση στη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, οι οποίοι παραμένουν πιστοί στο προϊόν (loyal customers), σε αντίθεση με τους πελάτες που αγοράζουν με βάση την τιμή (sensitive to price customers).

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (Cost Leadership) στοχεύει στο χαμηλότερο κόστος της αγοράς και απευθύνεται σε ολόκληρο τον κλάδο. Τα έξοδα της επιχείρησης, όπως οι υπηρεσίες after sales, η διαφήμιση, το R&D κ.ά. διατηρούνται στο ελάχιστο και έτσι ως «ηγέτης κόστους» στην αγορά μπορεί να προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία σε αρκετά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές του, διατηρώντας παράλληλα τα κέρδη του σε ικανοποιητικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν συνήθως απόδοση της επένδυσής τους (ROI – Return on Investment) μεγαλύτερη των ανταγωνιστών τους.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου, μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση. Η εστίαση στο κόστος οδηγεί την επιχείρηση σε μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά πλεονεκτώντας στο κόστος. Όσες επιχειρήσεις εστιάζουν στη

διαφοροποίηση, επιδιώκουν να καλύψουν τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών.

2.4. Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy) αποτελεί το τρίτο επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού και αφορά τον λειτουργικό τομέα μιας επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αποτελεί ένα μέσο για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και των διαθέσιμων πόρων. Απώτερος σκοπός είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω του συντονισμού των διάφορων δραστηριοτήτων της. Οι τομείς που αφορούν τη λειτουργική στρατηγική είναι οι εξής:

- Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Οικονομική Στρατηγική
- Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγική Λειτουργιών
- Στρατηγική Προμηθειών
- Στρατηγική Logistics
- Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στρατηγική Συστημάτων Πληροφοριών

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.

Μπουραντάς Δημήτριος (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Βασίλειος (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

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

Porter Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Porter Michael (1996), «What is Strategy?», Harvard Business Review, Nov-Dec.

Κεφάλαιο 3

Τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ

3.1. Αξιολόγηση και έλεγχος

Το τελευταίο βήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ μετά την υλοποίηση της στρατηγικής είναι αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου, όπου μετράμε την επίδοση και εξετάζουμε κατά πόσο η επιχείρηση έχει φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να αποτυπωθεί σε πέντε βήματα:

Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός αξιολόγησης

Τα ανώτερα στελέχη αποφασίζουν ποιες διαδικασίες και ποια αποτελέσματα θα αξιολογηθούν, δεδομένου ότι είναι μετρήσιμα και αποτελούν μέρος του κόστους.

Δεύτερο βήμα: Επίτευξη προκαθορισμένων προτύπων

Τα προκαθορισμένα πρότυπα (standards) χρησιμοποιούνται ως μέτρο σύγκρισης με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα πρότυπα αυτά διαθέτουν το λεγόμενο tolerance range, μια έκταση δηλαδή με πιθανές αποκλίσεις. Η επίτευξη προκαθορισμένων προτύπων αφορά τόσο το τελικό προϊόν ή την τελική υπηρεσία όσο και τα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής.

Τρίτο βήμα: Μέτρηση αποδοτικότητας

Η μέτρηση της αποδοτικότητας συντελείται σε συγκεκριμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας με σκοπό να γίνει σύγκριση της επιδιωκόμενης και πραγματικής αποδοτικότητας, που αποτελεί το τέταρτο βήμα.

Τέταρτο βήμα: Σύγκριση επιδιωκόμενης και πραγματικής αποδοτικότητας

Στο βήμα αυτό τα στελέχη επιθυμούν να διαπιστώσουν εάν το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στα πρότυπα. Εάν συμβαίνει αυτό, τότε η διαδικασία στέφθηκε με επιτυχία και δεν χρειάζεται περαιτέρω αξιολόγηση και έλεγχος. Εάν η πραγματική αποδοτικότητα δεν συνάδει με την επιδιωκόμενη τότε περνάμε στο πέμπτο βήμα.

Πέμπτο βήμα: Απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές

Στο βήμα αυτό γίνονται όλες οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που χρειάζονται, για να επιστρέψουμε στο τρίτο βήμα, στη μέτρηση της αξιολόγησης. Μέσα από το πέμπτο βήμα πρέπει να διαπιστωθεί εάν η απόκλιση από το προκαθορισμένο πρότυπο ήταν συμπτωματική ή αν όλη η διαδικασία εμπεριείχε κάποιο σφάλμα.

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιούμε τις πληροφορίες που συλλέγουμε σε κάθε βήμα για να αξιολογήσουμε εάν μπορούμε να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα ή εάν πρέπει να αναθεωρήσουμε και να διορθώσουμε αποφάσεις που πάρθηκαν. Η χαμηλή επίδοση και το αυξημένο κόστος για παράδειγμα μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως κάποια ενέργεια στη διαμόρφωση της στρατηγικής πρέπει να αναθεωρηθεί. Είναι σημαντικό να μην παραλείπεται το συγκεκριμένο βήμα, καθώς εάν δεν διορθώσουμε τη λάθος πορεία, πιθανόν να οδηγηθούμε και σε άλλες λάθος ενέργειες.

3.2. Οι στρατηγικές λήψης αποφάσεων

Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον μιας επιχείρησης και διακρίνονται σε τρεις τύπους (modes of strategy making) κατά τον Mintzberg H.⁴: τον επιχειρηματικό τύπο στρατηγικής, τον προσαρμοστικό τύπο και τον τύπο του σχεδιασμού (entrepreneurial, adaptive, planning mode).

Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που εφαρμόζει τον επιχειρηματικό τύπο στρατηγικής λαμβάνει ρισοκίνδυνες αποφάσεις για την επιχείρησή του. Από την άλλη ο προσαρμοστικός τύπος προσαρμόζει τις αποφάσεις του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τέλος ο τύπος του σχεδιασμού καταρχάς αναλύει διεξοδικά και στη συνέχεια σχεδιάζει προσεκτικά τα βήματά του και τις αποφάσεις και στρατηγικές που θα εφαρμόσει για την επιχείρησή του. Πιο αναλυτικά:

Επιχειρηματικός τύπος στρατηγικής

Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που εφαρμόζει τον επιχειρηματικό τύπο στρατηγικής συγκεντρώνει στο πρόσωπό του όλη την εξουσία. Λαμβάνει αποφάσεις με γνώμονα τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται και δεν διστάζει να ρισκάρει με σκοπό να οδηγήσει την επιχείρηση όσο πιο μακριά γίνεται. Η ανάπτυξη του οργανισμού αποτελεί τον πιο σημαντικό στόχο. Ο τύπος αυτός στρατηγικής αφορά κυρίως μικρές και νέες επιχειρήσεις.

⁴ H. Mintzberg, «Strategy-Making in Three Modes», *California Management Review*, 1973, σελ. 44-53.

Προσαρμοστικός τύπος στρατηγικής

Ένας επιχειρηματίας που εφαρμόζει στρατηγική προσαρμογής, ουσιαστικά προσπαθεί με τις αντιδράσεις του να λύσει τα υπάρχοντα προβλήματα. Αντιλαμβάνεται τη δυναμική της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της και προσαρμόζεται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Ασχολείται κυρίως με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και δεν τον ενδιαφέρει τόσο να προλάβει κάποιο πρόβλημα, όσο το να βρει άμεσα λύση σε ένα ήδη υπάρχον πρόβλημα. Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής συναντάται κυρίως σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που δεν διαθέτουν όμως σαφώς καθορισμένους στόχους.

Τύπος στρατηγικού σχεδιασμού

Όσοι ανήκουν σε αυτόν τον τύπο στρατηγικού σχεδιασμού ουσιαστικά ακολουθούν έναν τυπικό μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης, με σκοπό να λάβουν τις καλύτερες αποφάσεις για όλα τα ζητήματα, μετά από συστηματική ανάλυση.

Τα βήματα για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων

Κατά τους David και Wheelen⁵ υπάρχουν οκτώ βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τη σωστή λήψη στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης.

1^ο βήμα

Η εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης (αποστολή, σκοπός, στρατηγικές, πολιτικές) και της τρέχουσας επίδοσης της επιχείρησης (κέρδος, επανείσπραξη της επένδυσης)

2^ο βήμα

Η εκτίμηση της επίδοσης του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης.

3^ο βήμα

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος με στόχο να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT analysis).

4^ο βήμα

⁵ David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, *Essentials of strategic management*, Prentice Hall publishing company, 2001.

Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για να καθοριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της (SWOT analysis).

5^ο βήμα

Η ανάλυση του 3^{ου} και 4^{ου} βήματος (SWOT analysis) για να εντοπιστούν τα προβλήματα και για να καθοριστεί η αποστολή και ο σκοπός της επιχείρησης.

6^ο βήμα

Η αναζήτηση των καλύτερων στρατηγικών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις

7^ο βήμα

Η υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέχθηκαν μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών.

8^ο βήμα

Η αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν και ο έλεγχος των ενεργειών και των σχεδίων με σκοπό την επαναπληροφόρηση και διόρθωση όπου χρειάζεται.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2018), Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA.

Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.

Μπουραντάς Δημήτριος (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

David J. Hunger, Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of strategic management*, Prentice Hall publishing company.

Mintzberg H. (1973), «Strategy-Making in Three Modes», *California Management Review*, σελ. 44-53.

Mintzberg H., «Planning on the left side and managing on the right», *Harvard Business Review*, July- August 1976, σελ. 56.

William F. Gluek (1999), *Business Policy Strategy Formation & Management Action*.

William F. Gluek, S. P. Kaufman and A. S. Walleck, «The Four Phases of Strategic Management», *Journal of Business Strategy*, winter 1982, σελ. 9-21.

ΜΕΡΟΣ Β΄
Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Κεφάλαιο 4

Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

4.1. Εισαγωγή στον τουρισμό

Ο τουρισμός στην χώρα μας αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων και κάθε έτος παρατηρούμε πως αυξάνεται.⁶ Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό να φροντίζουμε για την ανάπτυξή του και να συμβάλλουμε με κάθε τρόπο στην προβολή της χώρας μας, που έχει να προσφέρει πολλά στον τομέα αυτό. Η οργάνωση, η ανάπτυξη και η προώθηση του τουρισμού στην Ελλάδα θα πρέπει να γίνεται με τη σωστή αξιοποίηση όλων των πλουτοπαραγωγικών δραστηριοτήτων στη χώρα. Υπάρχουν διάφορες δράσεις τουριστικής προβολής της Ελλάδας στο εσωτερικό και το εξωτερικό που συμβάλλουν στην προβολή και στη συνεχή στήριξη του τουρισμού της χώρας μας.

Στη χώρα μας οι εμπλεκόμενοι στον τουριστικό τομέα δημόσιοι φορείς είναι οι εξής:

- Το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης.
- Ο υπαγόμενος σ' αυτό Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), που αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου.
- Τα υπόλοιπα υπουργεία που είναι συναρμόδια για τουριστικά θέματα άμεσα ή έμμεσα όπως το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Εσωτερικών και το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.
- Η τοπική αυτοδιοίκηση: δήμοι, κοινότητες και νομαρχίες. Σε αυτήν ανήκουν πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα χιονοδρομικά κέντρα, ιαματικά λουτρά κ.ά.
- Δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΚΟ), όπως για παράδειγμα η Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί στην έννοια του τουρισμού. Από τους αρχαιότερους ορισμούς είναι αυτός των Hunziker και Kraft: *«ο τουρισμός αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται κατά την μετακίνηση ενός ατόμου από ένα μέρος σε άλλο, χωρίς αυτή η μετακίνηση να καταλήγει σε μόνιμη διαμονή αλλά και χωρίς να συνδέεται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα»*.⁷ Ο ορισμός αυτός

⁶ Βλ. στατιστικά στοιχεία ΕΟΤ: <http://www.gnto.gov.gr/el/ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ>

⁷ Σφακιανάκης Μ. (2004), *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Έλλην, Αθήνα.

μοιάζει με τον σημερινό περισσότερο αποδεκτό ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO – World Tourism Organization): *«το φαινόμενο που εμφανίζεται όταν πραγματοποιούνται προσωρινές επισκέψεις ή διανυκτερεύσεις εκτός της μόνιμης κατοικίας, για οποιοδήποτε λόγο εκτός από τη διεκπεραίωση αμειβόμενων εργασιών στον τόπο επίσκεψης».*

Ο ορισμός της έννοιας του τουρισμού κατά τον Altinay είναι ο εξής: *«το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές εκτός του τόπου της συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός από απασχόληση που αμειβεται από τη χώρα υποδοχής».*⁸ Καθώς ο τουρισμός είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη χώρα μας, οφείλουμε να προσφέρουμε ό,τι είναι απαραίτητο για να διατηρηθεί, αν όχι να αυξάνεται, και με αυτό τον τρόπο να διατηρήσουμε μια σημαντική πηγή εσόδων της χώρας μας.

Πολλά τουριστικά μέρη, και ιδιαίτερα νησιά, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό τουριστών που καταφθάνουν, κυρίως τους θερινούς μήνες, στη χώρα μας. Η έλλειψη καταλυμάτων, μικρά αεροδρόμια και λιμάνια που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στον μεγάλο αριθμό αφίξεων και οδηγεί σε καθυστερήσεις, έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης προσωπικού, κ.ά. αποτελούν μόνο μερικά από τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει η χώρα μας. Συχνά η εικόνα που αποκομίζουν οι τουρίστες δεν είναι η επιθυμητή με αποτέλεσμα να μην μένουν πλήρως ευχαριστημένοι από τη διαμονή τους στη χώρα μας. Για τον λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό κάθε επιχειρηματίας και ο καθένας που έρχεται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες, να συμβάλει με κάθε δυνατό μέσο στη βελτίωση της εικόνας της χώρας μας.

4.2. Ο εναλλακτικός τουρισμός

Καθώς η φυσική κληρονομιά των περισσότερων τόπων της χώρας μας είναι μοναδικού κάλλους, οφείλουμε να τη διατηρήσουμε με όλα τα μέσα που διαθέτουμε. Ο εναλλακτικός τουρισμός πρεσβεύει μια φιλοσοφία που εστιάζεται σε μια άμεση σχέση με την περιοχή που επισκέπτονται οι τουρίστες και τους κατοίκους της. Σκοπός είναι να αναπτυχθεί μια προσωπική σχέση ανάμεσα στον τουρίστα και τη φύση. Μέσα από αθλητικές δραστηριότητες στη φύση, την ξενάγηση σε εκκλησίες και μοναστήρια, τη συμμετοχή στον καθημερινό τρόπο ζωής, σε πανηγύρια και σε διάφορα δρώμενα της περιοχής, ο τουρίστας θα βιώσει μια μοναδική εμπειρία.

⁸ Altinay L. (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department, Oxford.

Ο εναλλακτικός τουρισμός έχει ως σκοπό την προβολή, αναβάθμιση και οικονομική στήριξη μιας περιοχής, μέσα από την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, εναρμονισμένων με τον περιβάλλοντα χώρο και με τη φιλοσοφία της τοπικής κοινωνίας. Η προώθηση τοπικών προϊόντων, η προβολή της ιστορίας και του πολιτισμού του τόπου και η ανάδειξη του φυσικού τοπίου χωρίς την ανθρώπινη επέμβαση, δημιουργεί για τους τουρίστες ένα κλίμα φιλόξενο και ιδιαίτερος πρωτότυπο και ενδιαφέρον. Ο τουρίστας έρχεται σε άμεση επαφή με τη φύση και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια προσωπική σχέση με τον τόπο και τους κατοίκους του. Ολοένα και περισσότεροι αναζητάνε τέτοιου είδους διακοπές και αποφεύγουν τα απρόσωπα τουριστικά πακέτα και τους κοσμικούς προορισμούς.

Τα είδη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, σύμφωνα με τους Κοκκώσης και Τσάρτας, είναι τα εξής:⁹

- Αγροτουρισμός
- Συνεδριακός τουρισμός
- Ορειβατικός και περιπατητικός
- Τουρισμός υγείας
- Αθλητικός τουρισμός
- Χειμερινός τουρισμός
- Παράκτιος τουρισμός, παραποτάμιος, θαλάσσιος τουρισμός
- Θρησκευτικός τουρισμός
- Αστικός τουρισμός
- Ιαματικός τουρισμός
- Τουρισμών χρήσης αθλητικών κέντρων
- Τουρισμός σε κέντρα αναζωογόνησης
- Τουρισμός για αθλητικές διοργανώσεις γκολφ
- Τουρισμός ψυχαγωγικών θεματικών πάρκων.

Σύμφωνα με τον ΠΟΤ (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού) ο πιο αναλυτικός και εύστοχος ορισμός για το εναλλακτικό τουριστικό προϊόν δόθηκε το 1980 και περιλαμβάνει 7 τύπους στοιχείων:

- Τη φυσική κληρονομιά.
- Την ενεργητική κληρονομιά.

⁹ Κοκκώσης, Χ, Τσάρτας, Π. (2005), *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική.

- Την ανθρώπινη κληρονομιά δηλαδή, τα δημογραφικά στοιχεία και πολιτιστικά δεδομένα, διάφορες απόψεις του πληθυσμού σχετικά με το τουριστικό φαινόμενο και τις συνθήκες διαβίωσης σε εναλλακτική βάση.
- Τις θεσμικές, πολιτικές, νομικές και διοικητικές δομές στον εναλλακτικό τουρισμό.
- Τις κοινωνικές δομές της χώρας όπως είναι η συμμετοχή των ατόμων στο δημοκρατικό σύστημα της χώρας.
- Τα αγαθά και τις υπηρεσίες, τα μεταφορικά μέσα και τους εξοπλισμούς, την ειδική υποδομή των διακοπών.
- Τις οικονομικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες στον εναλλακτικό τουρισμό.

4.3. Ο τουρισμός στα Κύθηρα

Καθώς η παρούσα εργασία θα μελετήσει ξενοδοχειακή μονάδα στο νησί των Κυθήρων, θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο τον τουρισμό στο συγκεκριμένο νησί. Τα Κύθηρα όπως και τα Αντικύθηρα είναι δύο νησιά με ιστορία αιώνων και έχουν έναν τεράστιο πλούτο φυσικής ομορφιάς και ιστορικών χώρων. Τα Κύθηρα βρίσκονται στο νότιο τμήμα της χώρας ανάμεσα στην Πελοπόννησο και την Κρήτη. Το νησί έχει τρία λιμάνια, στην Αγία Πελαγία, στο Διακοφτό και στο Καψάλι, από τα οποία μόνο το Διακοφτό δέχεται πλοία της γραμμής και τα δρομολόγια των πλοίων γίνονται από Πειραιά, Γύθειο και Νεάπολη. Υπάρχει επίσης αεροδρόμιο στο νησί.

Στα περισσότερα μέρη του νησιού δεν έχει υπάρξει ανθρώπινη επέμβαση και έτσι το νησί έχει διατηρήσει τη φυσική του ομορφιά. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με το ότι το νησί δεν είναι τόσο εύκολα προσβάσιμο, έχει ως αποτέλεσμα ο τουρισμός να είναι περιορισμένος. Αυτό οφείλεται τόσο στη θέση του νησιού όσο και στο γεγονός ότι τα δρομολόγια των πλοίων είναι ελάχιστα. Το αεροδρόμιο είναι μικρό και δεν διαθέτει σταθμό ανεφοδιασμού καυσίμων, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προσγειωθούν μεγάλα αεροσκάφη απευθείας από το εξωτερικό.

Συνήθως, το νησί το προτιμούν όσοι αναζητούν ένα ήσυχο περιβάλλον, και όσοι το επισκέπτονται μαγεύονται από την ομορφιά του. Τα διάφορα μέρη που έχει το νησί και αξίζουν να τα επισκεφθεί ένας τουρίστας, είναι τόσο ιστορικής σημασίας όσο και φυσικής μοναδικής ομορφιάς. Τα αρχαιολογικά μνημεία που προωθούν τον αρχαιολογικό τουρισμό είναι τα εξής:¹⁰

¹⁰ Πηγή: www.visitkythera.com

- Το κάστρο της χώρας που χτίστηκε το 1502 από τους Ενετούς
- Το κάστρο του Μυλοποτάμου που χτίστηκε το 1565 από τους Ενετούς
- Η γέφυρα του Κατονίου που αποτελεί τη μεγαλύτερη πέτρινη γέφυρα της Ελλάδας
- Η Παλαιόπολη, βυζαντινή πρωτεύουσα του νησιού
- Το αρχαιολογικό μουσείο των Κυθήρων
- Το Υδραγωγείο που χτίστηκε επί της αγγλοκρατίας
- Το Καστρί, αρχαιολογικός χώρος της πρωτομινωικής εποχής

Τα Κύθηρα διαθέτουν επίσης δύο σπήλαια ξεχωριστή ομορφιάς και γνωστά για το μέγεθός τους. Το σπήλαιο Χουστή στο Διακόφτι Κυθήρων, στο οποίο ανασκαφές έφεραν στο φως ευρήματα του 5000 π.Χ., και το σπήλαιο της Αγία Σοφίας στον Μυλοπόταμο, το οποίο έχει ναό στο εσωτερικό του και μήκος 100 μέτρα.

Διάφοροι παραδοσιακοί οικισμοί όπως ο Αβλέμονας, τα Βιαράδικα, ο Καραβάς, τα Μητάτα και ο Μυλοπόταμος, αξίζουν να τους επισκεφθεί κανείς. Επίσης, στο νησί υπάρχουν σχεδόν πάνω από τριακόσιες βυζαντινές, μεταβυζαντινές και νεότερες εκκλησίες, από τις οποίες οι σημαντικότερες είναι του Αγίου Γεωργίου στο Βουνό, πάνω από τον Αβλέμονα, η εκκλησία του Αγίου Ανδρέα στο Λιβάδι, ο Άγιος Δημήτριος στο Πούρκο, ο Άγιος Πέτρος στους Αραίους, ο Άγιος Νίκων στον Ποταμό, ο Άγιος Βλάσης κοντά στο αεροδρόμιο και η Αγία Βαρβάρα στην Παλαιόχωρα.¹¹

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από επίσημα στοιχεία της λιμενικής αρχής και του κρατικού αερολιμένα των Κυθήρων, οι αφίξεις για το διάστημα από 1^η Μαΐου έως 31 Ιουλίου την τελευταία πενταετία ήταν οι εξής:¹²

- 2014 – 32.921
- 2015 – 31.287
- 2016 – 35.433
- 2017 – 32.113
- 2018 – 36.227

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το καλοκαίρι του 2018, οι αφίξεις είναι εμφανώς αυξημένες σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Αυτό μπορεί να οφείλεται μεταξύ άλλων στην αύξηση των δρομολογίων από και προς το νησί και στη διαφήμιση εκ μέρους του Δήμου και των ιδιωτών επιχειρηματιών. Για να αυξηθεί ακόμα περισσότερο η τουριστική κίνηση και να προσελκύσουμε ποιοτικό τουρισμό, θα πρέπει ο Δήμος σε συνεργασία με τοπικούς παράγοντες και ιδιώτες να προβεί σε αναβάθμιση του νησιού χωρίς να αλλοιωθεί η φυσική του ομορφιά. Βελτιώσεις χρειάζονται στο οδικό δίκτυο και στο

¹¹ Ο.π.

¹² Πηγή: www.sete.gr

υδρευτικό σύστημα σε πολλά μέρη του νησιού. Χρειάζονται Πινακίδες και καλύτερη οργάνωση των μετακινήσεων. Ο αερολιμένας και τα λιμάνια του νησιού θα χρειαστεί να αναβαθμιστούν για να μπορέσουν να υποδεχθούν μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων τουριστών.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της ΥΠΑ (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας)¹³ η επιβατική κίνηση του κρατικού αερολιμένα των Κυθέρων «Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης» για την περίοδο 1994 έως 2017 είναι η εξής:

Πίνακας 4.1. Αερολιμένας Κυθέρων: Κίνηση εσωτερικού

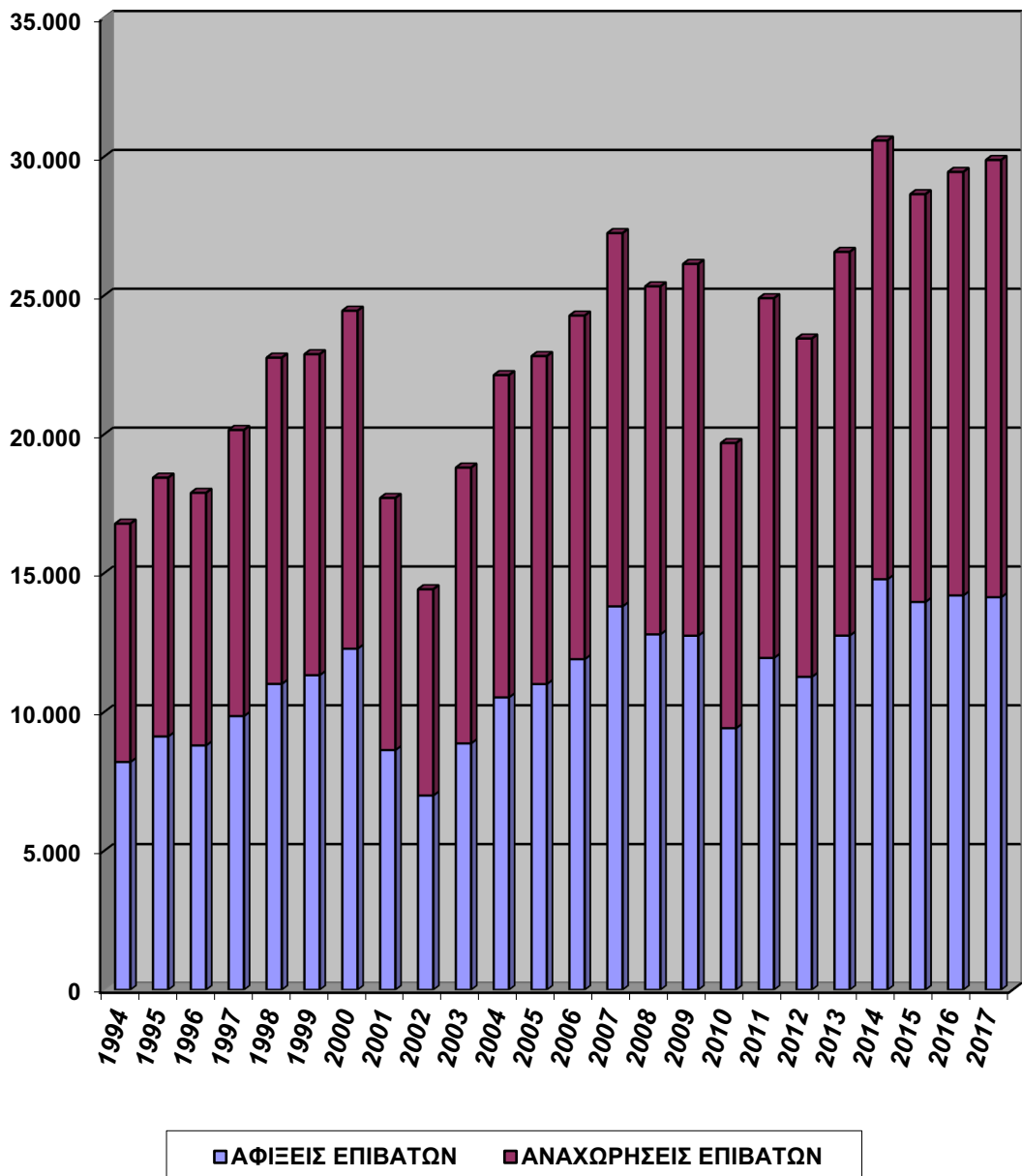
ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΚΥΘΗΡΩΝ					
ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ ΑΦ.+ ΑΝ.	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
		ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.
1994	1.004	8.205	8.582	27	5
1995	1.184	9.126	9.317	28	7
1996	1.156	8.802	9.095	24	4
1997	966	9.859	10.302	26	2
1998	957	11.018	11.747	33	0
1999	594	11.330	11.559	39	0
2000	636	12.285	12.170	47	0
2001	592	8.635	9.078	38	0
2002	409	6.999	7.426	30	0
2003	576	8.877	9.929	33	0
2004	601	10.533	11.603	34	4
2005	620	11.013	11.809	26	3
2006	620	11.908	12.372	32	2
2007	618	13.810	13.440	39	2
2008	592	12.803	12.530	21	4
2009	641	12.755	13.385	18	4
2010	640	9.424	10.266	7	3
2011	643	11.953	12.953	14	3

¹³ Πηγή: www.ypa.gr

2012	1.132	11.271	12.183	13	3
2013	1.234	12.758	13.816	13	3
2014	1.172	14.788	15.795	13	4
2015	1.071	13.969	14.682	17	5
2016	993	14.203	15.250	17	5
2017	834	14.139	15.745	18	5

Διάγραμμα 4.1. Κίνηση Επιβατών Εσωτερικού

ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ



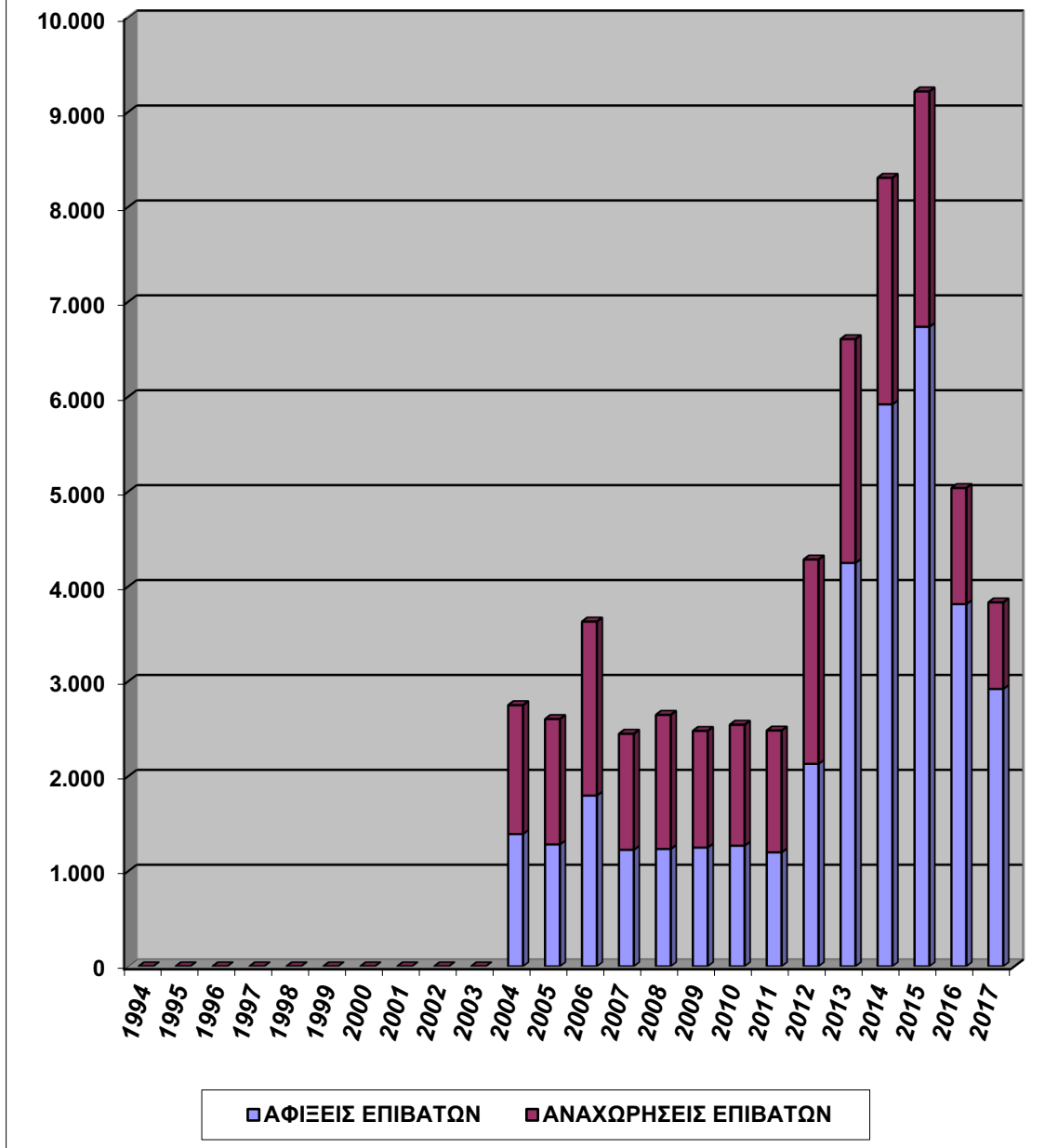
Πίνακας 4.2. Αερολιμένας Κυθήρων: Κίνηση εξωτερικού

ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΚΥΘΗΡΩΝ					
ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ ΑΦ.+ ΑΝ.	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
		ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡ.

1994	0	0	0	0	0
1995	0	0	0	0	0
1996	0	0	0	0	0
1997	0	0	0	0	0
1998	0	0	0	0	0
1999	0	0	0	0	0
2000	0	0	0	0	0
2001	0	0	0	0	0
2002	0	0	0	0	0
2003	0	0	0	0	0
2004	49	1.395	1.357	0	0
2005	52	1.285	1.321	0	0
2006	100	1.800	1.833	0	0
2007	56	1.228	1.223	0	0
2008	54	1.237	1.413	0	0
2009	51	1.252	1.229	0	0
2010	52	1.272	1.274	0	0
2011	63	1.202	1.283	0	0
2012	102	2.134	2.153	0	0
2013	98	4.251	2.358	0	0
2014	96	5.922	2.387	0	0
2015	99	6.739	2.480	0	0
2016	63	3.817	1.223	0	0
2017	50	2.923	912	0	0

Διάγραμμα 4.2. Κίνηση επιβατών εξωτερικού

ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ



Όπως παρατηρούμε στους παραπάνω Πίνακες και Διαγράμματα από το 1994 μέχρι το 2017, υπήρξε μία σταθερή άνοδος στην κίνηση επιβατών εσωτερικού. Το 2014 κορυφώθηκε με αφίξεις 14.788 επιβατών και αναχωρήσεις 15.795 επιβατών. Το επόμενο έτος σημειώθηκε μια μικρή πτώση και τα έτη 2016 και 2017, οι επιβατική κίνηση αυξήθηκε πάλι ελάχιστα. Όσον αφορά την επιβατική κίνηση από το εξωτερικό, βλέπουμε πως ξεκίνησε μόλις το 2004 με ανοδική πορεία, η οποία κορυφώθηκε το 2015 με αφίξεις 6.739 επιβατών του εξωτερικού και 2.480 αναχωρήσεις. Τα επόμενα δύο χρόνια σημειώθηκε σημαντική πτώση όπως φαίνεται παραπάνω.

Στους παρακάτω πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε την αυξομείωση της συνολικής μηνιαίας επιβατικής κίνησης για το έτος 2017 (Πίνακας 4.3.), και αναλυτικά την επιβατική κίνηση εξωτερικού και εσωτερικού για το 2017 (Πίνακες 4.4., 4.5.).¹⁴

Πίνακας 4.5. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση 2017

Μήνας	Σύνολο επιβατών	± προηγούμενο έτος	± προηγούμενο έτος (%)
Ιαν 2017	785	54	7,39%
Φεβ 2017	905	162	21,80%
Μάρ 2017	947	33	3,61%
Απρ 2017	1643	-79	-4,59%
Μάι 2017	2132	-751	-26,05%
Ιούν 2017	4097	310	8,19%
Ιούλ 2017	6731	-1594	-19,15%
Αύγ 2017	6127	-1032	-14,42%
Σεπ 2017	4408	329	8,07%
Οκτ 2017	2235	951	74,07%
Νοέ 2017	945	-122	-11,43%
Δεκ 2017	949	-92	-8,84%

Πίνακας 4.6. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση εσωτερικού 2017

Μήνας	Σύνολο επιβατών	± προηγούμενο έτος	± προηγούμενο έτος (%)
Ιαν 2017	785	54	7,39%
Φεβ 2017	905	162	21,80%
Μάρ 2017	947	33	3,61%

¹⁴ Πηγή: www.airliners.gr

Απρ 2017	1539	-34	-2,16%
Μάι 2017	1870	-227	-10,82%
Ιούν 2017	3702	748	25,32%
Ιούλ 2017	5845	-938	-13,83%
Αύγ 2017	4607	-587	-11,30%
Σεπ 2017	4020	418	11,60%
Οκτ 2017	2190	1085	98,19%
Νοέ 2017	945	-122	-11,43%
Δεκ 2017	949	-92	-8,84%

Πίνακας 4.7. Συνολική μηνιαία επιβατική κίνηση εξωτερικού 2017

Μήνας	Σύνολο επιβατών	± προηγούμενο έτος	± προηγούμενο έτος (%)
Ιαν 2017	0	0	#DIV/0!
Φεβ 2017	0	0	#DIV/0!
Μάρ 2017	0	0	#DIV/0!
Απρ 2017	104	-45	-30,20%
Μάι 2017	262	-524	-66,67%
Ιούν 2017	395	-438	-52,58%
Ιούλ 2017	886	-656	-42,54%
Αύγ 2017	1520	-445	-22,65%
Σεπ 2017	388	-89	-18,66%
Οκτ 2017	45	-134	-74,86%
Νοέ 2017	0	0	
Δεκ 2017	0	0	

Όσον αφορά τα τελευταία επίσημα στοιχεία του Αερολιμένα Κυθήρων και της Λιμενικής Αρχής, για την τουριστική κίνηση των μηνών Μάιος και Ιούνιος του τρέχοντος έτους 2019 σε σύγκριση με το έτος 2018, προκύπτουν τα εξής (οι αριθμοί αφορούν τις αφίξεις σε Αεροδρόμιο και Λιμάνι —2 πλοία της γραμμής):

Έτος 2018: 14.863 αφίξεις

Έτος 2019: 15.328 αφίξεις

4.4. Τουρισμός και βιώσιμη ανάπτυξη

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO) βιώσιμος ή αειφόρος τουρισμός (sustainable tourism) είναι «ο τουρισμός που λαμβάνει υπόψη τις υφιστάμενες και μελλοντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τουριστών, του κλάδου και των κοινοτήτων στους προορισμούς υποδοχής».¹⁵

«Ο αειφόρος τουρισμός είναι ο τουρισμός που λαμβάνει πλήρως υπόψη του την παρούσα και τη μελλοντική οικονομία, τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, απευθυνόμενος στις ανάγκες των επισκεπτών, της βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των φιλόξενων κοινοτήτων. Επομένως, ο αειφόρος τουρισμός οφείλει εκμεταλλευτεί με τον βέλτιστο τρόπο τις περιβαλλοντικές πηγές, να σέβεται τις φιλόξενες κοινότητες και να διασφαλίζει βιώσιμη, μακροχρόνια οικονομική δραστηριότητα, χορηγώντας οφέλη που μοιράζονται δίκαια στα ενδιαφερόμενα μέρη».

Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers, UNEP and UNWTO, 2005.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού οι αρχές που θα πρέπει να εφαρμόζονται στα πλαίσια του βιώσιμου και αειφόρου τουρισμού είναι οι εξής:¹⁶

- Η ορθολογική χρήση των περιβαλλοντικών πόρων (εξοικονόμηση ενέργειας, προστασία περιβάλλοντος)
- Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές θα πρέπει να διαθέτουν οικολογικά χαρακτηριστικά σε όλα τα επίπεδα.
- Ο σεβασμός στον χαρακτήρα της τοπικής κοινωνίας και στα ιδιαίτερα γνωρίσματα. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η τοπική κληρονομιά και ενισχύεται η διαφορετικότητα και μοναδικότητα του κάθε τόπου.

¹⁵ Πηγή: www.unwto.org

¹⁶ Ο.π.

- Με τη θεσμοθέτηση ορθολογικών μορφών ανάπτυξης, εξασφαλίζονται μακροχρόνια οι επιχειρήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η τουριστική βιώσιμη ανάπτυξη προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση του τουρισμού, και οι αλλαγές αυτές απαιτούν μια μακροχρόνια περίοδο ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προσαρμογή από τους τοπικούς φορείς και τους επιχειρηματίες.

4.4.1. Στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης¹⁷

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) και το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP) έχουν καταγράψει δώδεκα στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης:

1. **Οικονομική βιωσιμότητα:** Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών προορισμών και των επιχειρήσεων, με σκοπό να ευημερήσουν και να προσφέρουν οφέλη μακροπρόθεσμα.
2. **Τοπική ευημερία:** Η μεγιστοποίηση της προσφοράς του τουρισμού στην ευημερία του προορισμού, συμπεριλαμβανομένου του ποσοστού των επισκεπτών που διαμένει
3. **Ποιότητα εργασίας:** Η ενδυνάμωση του αριθμού και της ποιότητας των τοπικών θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν και υποστηρίζονται από τον τουρισμό, συμπεριλαμβανομένων και της αμοιβής, των συνθηκών εργασίας και της διαθεσιμότητας προς όλους χωρίς φυλετικές και ρατσιστικές διακρίσεις ή διακρίσεις αναπηρίας ή οποιασδήποτε άλλης μορφής διάκριση.
4. **Κοινωνική δικαιοσύνη:** Η επίτευξη διαδεδομένης προσφοράς των οικονομικών και κοινωνικών οφελών του τουρισμού μέσα από την κοινότητα-δέκτης, συμπεριλαμβάνοντας τη βελτιστοποίηση των ευκαιριών, το εισόδημα και τις υπηρεσίες διαθέσιμες στους άπορους.
5. **Εκπλήρωση επισκέπτη:** Η προσφορά μίας ασφαλούς, ικανοποιητικής και πλήρους εμπειρίας για τους επισκέπτες, διαθέσιμη σε όλους χωρίς φυλετικές και ρατσιστικές διακρίσεις ή διακρίσεις αναπηρίας ή οποιασδήποτε άλλης μορφής διάκριση.
6. **Τοπικός έλεγχος:** Η ώθηση τοπικών κοινοτήτων να προγραμματίζουν και να λαμβάνουν αποφάσεις όσον αφορά τη διοίκηση και τη μελλοντική εξέλιξη του τουρισμού στην περιοχή τους, σε διαβούλευση με άλλους ενδιαφερομένους.

¹⁷ Πηγή: www.e-unwto.org

7. **Ευημερία κοινότητας:** Η διατήρηση και η ενδυνάμωση της ποιότητας ζωής σε τοπικές κοινότητες, συμπεριλαμβάνοντας κοινωνικές δομές και πρόσβαση σε πόρους, ανέσεις και συστήματα ζωτικής υποστήριξης, αποφεύγοντας οποιαδήποτε μορφή κοινωνικού υποβιβασμού ή εκμετάλλευσης.
8. **Πλούτος κουλτούρας:** Ο σεβασμός και η ενίσχυση της ιστορικής κληρονομιάς, της αυθεντικής κουλτούρας, των παραδόσεων και της διακριτικότητας των κοινοτήτων της περιοχής.
9. **Φυσική ακεραιότητα:** Η διατήρηση και η ενδυνάμωση της ποιότητας των αστικών και αγροτικών τοπίων, και η αποφυγή της εκμετάλλευσης του περιβάλλοντος.
10. **Βιοποικιλότητα:** Η υποστήριξη της διατήρησης των φυσικών τοπίων, των συνθηκών και της άγριας ζωής και η ελαχιστοποίηση οποιασδήποτε ζημιάς σε αυτά.
11. **Αποδοτικότητα πόρων:** Η ελαχιστοποίηση της χρήσης σπάνιων και μη ανανεώσιμων πηγών στην ανάπτυξη και λειτουργία εγκαταστάσεων και υπηρεσιών του τουριστικού τομέα.
12. **Περιβαλλοντική καθαρότητα:** Η ελαχιστοποίηση της ρύπανσης του αέρα, του νερού και της γης και της παραγωγής αποβλήτων από τουριστικές επιχειρήσεις και επισκέπτες.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω δώδεκα σημεία, οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος επίκαιρων ζητημάτων. Γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθεί ο τουρισμός της περιοχής, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα την ρύπανση και εκμετάλλευση του περιβάλλοντος και διατηρώντας όσο αυτό είναι εφικτό τη φυσική ακεραιότητα του τοπίου.

4.4.2. «Πράσινη επιχειρηματικότητα»¹⁸

Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι άμεσα συνυφασμένη με την κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό από τους Έλληνες επιχειρηματίες πως η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μέγιστης σημασίας για τον τόπο μας. Αναγνωρίζεται τόσο ως στρατηγική αναγκαιότητα για την επιβίωση των επιχειρήσεων όσο και ως πράξη ευθύνης για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

¹⁸ Πηγή: www.portal.tee.gr

Ως παράδειγμα επιχειρήσεων που αποτελούν πρότυπο στο πεδίο της βιώσιμης ανάπτυξης θα αναφέρουμε δυο μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, το Costa Navarino στην Πελοπόννησο και το Sani Resort στη Χαλκιδική. Το Costa Navarino εφάρμοσε τη διαχείριση των αποβλήτων του και των υδάτινων πόρων, την προστασία των οικοτόπων και της βιοποικιλότητας της περιοχής και δημιούργησε μέσω του αθλήματος Γκολφ μια συνείδηση περιβαλλοντικής διαχείρισης. Επίσης, προωθεί τα τοπικά προϊόντα και κατ' επέκταση τον τοπικό πολιτισμό και κάνει προσπάθειες για τη βέλτιστη χρήση της ενέργειας. Τέλος, εφάρμοσε στα κτίρια του τη βιοκλιματική αρχιτεκτονική για εξοικονόμηση ενέργειας. Το Sani Resort έκανε προσπάθειες μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας μέσω λαμπτήρων χαμηλής ενέργειας και της αξιοποίησης της ηλιακής ενέργειας. Εφάρμοσε ανακύκλωση χαρτιού, αλουμινίου, γυαλιού, πλαστικού, λαδιού και μπαταριών και τοποθέτησε μειωτές της ροής του νερού. Ασχολήθηκε επίσης με την κομποστοποίηση οργανικών απορριμμάτων.

Μια μορφή δραστηριότητας που λαμβάνει πρωταρχικό ρόλο τα τελευταία χρόνια στον επιχειρηματικό κόσμο είναι αυτή της «πράσινης επιχειρηματικότητας». Σχετίζεται με την ενασχόληση της προστασίας του περιβάλλοντος ενσωματώνοντας τη στην καθημερινή αντίληψη και λειτουργία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα καλύπτει δύο βασικές ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής και τη διατήρηση και ήπια αξιοποίηση του φυσικού περιβάλλοντος. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει ωθήσει όλο και περισσότερους επιχειρηματίες να ασχοληθούν με την «πράσινη επιχειρηματικότητα» και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι τομείς με τους οποίους ασχολείται η «πράσινη επιχειρηματικότητα» είναι μεταξύ άλλων οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η οικοδιαχείριση του νερού, η ανακύκλωση στερεών και υγρών αποβλήτων, η καλλιέργεια και προώθηση των βιολογικών αγροτικών προϊόντων, οι επενδύσεις για το πράσινο στο αστικό περιβάλλον και τα οικολογικά-βιοκλιματικά κτίρια. Επίσης, στόχος της είναι η υλοποίηση επενδύσεων με στόχο την προστασία ή αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος και η αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή. Μέσω των παραπάνω, μια επιχείρηση που «σκέφτεται πράσινα» εξοικονομεί ενέργεια μέσω της αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και αναπτύσσεται μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών.

Για ένα μέρος λοιπόν, όπως είναι τα Κύθηρα, είναι σημαντικό ο επιχειρηματίας να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της εποχής και να συμβάλλει ενεργά στην προστασία, διατήρηση και ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος μέσω των μέσων που διαθέτει ως κάτοικος και ενεργός πολίτης του τόπου. Εξάλλου πολλοί είναι εκείνοι οι επισκέπτες που αναζητούν μια τέτοια φιλοσοφία και επιλέγουν κατάλυμα σύμφωνα με αυτή.

4.4. Προοπτικές τουρισμού στην Ελλάδα¹⁹

Ο εισερχόμενος τουρισμός σε μία χώρα εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τις γεωπολιτικές εξελίξεις της περιοχής και κατά πόσο ασφαλείς νιώθουν οι εν δυνάμει επισκέπτες, από τις οικονομικές εξελίξεις της αγοράς, καθώς επηρεάζουν την πρόθεση και δυνατότητα των κατοίκων να ταξιδέψουν, αλλά και από τον τρόπο πρόσβασης που διαθέτει η χώρα. Για την Ελλάδα ο τρόπος πρόσβασης των τουριστών είναι κυρίως αεροπορικώς.

Οι προοπτικές του τουρισμού στην χώρα μας για το 2019 δείχνουν μια τάση σταθεροποίησης με ενδεχόμενη καθοδική πορεία σε σχέση με τη θερινή περίοδο του 2018. Σημαντικό ρόλο για τη μειωμένη ζήτηση παίζουν μεταξύ άλλων, η επιβράδυνση της οικονομίας στην Ευρώπη, το ενδεχόμενο BREXIT, η δυναμική επανεμφάνιση της Τουρκίας ως τουριστικός προορισμός με ανταγωνιστικές τιμές, η χρεοκοπία της αεροπορικής εταιρείας GERMANIA και τέλος το ζεστό καλοκαίρι του 2018 στην Ευρώπη που επηρέασε τους εν δυνάμει ταξιδιώτες.

¹⁹ www.insete.gr

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

Ίγκκος Α, Κουτσός Σ. (2019), «Οι προοπτικές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα το 2019», INSETE.

Κοκκώσης, Χ, Τσάρτας, Π. (2005), *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική.

Σφακιανάκης Μ. (2004), *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Έλλην, Αθήνα.

Altinay L. (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department, Oxford.

World Tourism Organization (2013), «Sustainable Tourism for Development – Guidebook», UNWTO.

Πηγές:

<http://www.gnto.gov.gr/el/ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ>
www.visitkythera.com
www.sete.gr
www.ypa.gr
www.airliners.gr
www.unwto.org
www.e-unwto.org
www.portal.tte.gr
www.insete.gr

Κεφάλαιο 5

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στα Κύθηρα

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα γενικότερα αλλά και στα Κύθηρα ειδικότερα. Θα παρουσιαστούν σύντομα τα Κύθηρα καθώς και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Θα γίνει μια πλήρης περιγραφή του ξενοδοχείου *Sun and Sea Eco Resort*.

5.2. Εισαγωγή στον ξενοδοχειακό κλάδο

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς σ' αυτό εμπλέκονται ταξιδιωτικά γραφεία, επιχειρήσεις μεταφοράς, μονάδες αναψυχής και άλλα. Η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας μας καταδεικνύει το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης. Τα τοπικά ξενοδοχεία σε συνδυασμό με την υπάρχουσα τοπική δομή επηρεάζουν την ποιότητα της τουριστικής δραστηριότητας της περιοχής.

Είναι σημαντικό να ορίσουμε τα όρια του ξενοδοχειακού κλάδου για τη μελέτη μας, καθώς με αυτό τον τρόπο θα αναγνωρίσουμε τους ανταγωνιστές μας και τις υποκατάστατες υπηρεσίες. Επίσης, θα μπορέσουμε να καθορίσουμε πιο αποτελεσματικά τους κύριους παράγοντες επιτυχίας. Τέλος, μας προσφέρει τη βάση που χρειαζόμαστε για να αξιολογήσουμε τους στόχους της επιχείρησης και αν αυτοί είναι πραγματοποιήσιμοι.²⁰

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος²¹ έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση στο ξενοδοχειακό δυναμικό τα τελευταία χρόνια στην επικράτεια της χώρας:

Πίνακας 5.1. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2017

Μονάδες	496	1.485	2.515	3.900	1.387	9.783
Δωμάτια	74.884	107.805	96.129	108.383	26.926	414.127
Κλίνες	153.132	211.064	186.056	204.193	51.600	806.045

²⁰ Γεωργόπουλος Ν., ό.π.

²¹ Πηγή: www.grhotels.gr

Πίνακας 5.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2016

Μονάδες	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730
Δωμάτια	67.407	104.562	96.033	111.842	27.302	407.146
Κλίβες	137.210	203.203	185.560	210.365	52.215	788.553

Πίνακας 5.3. Ξενοδοχειακό δυναμικό Κυθήρων 2015

Μονάδες	444	1.340	2.436	4.110	1.452	9.757
Δωμάτια	63.297	102.690	96.308	116.015	27.890	406.200
Κλίβες	128.672	199.088	185.081	218.143	53.331	784.315

5.3. Περιγραφή Κυθήρων²²

Τα Κύθηρα είναι ένα νησί με έκταση 277,8 τ.χλμ. στη νότια Ελλάδα στα νότια της Πελοποννήσου, στο σημείο όπου συναντώνται τα τρία πελάγη, το Αιγαίο, το Ιόνιο και το Κρητικό. Σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ο πληθυσμός ανερχόταν στα 3.973 άτομα. Μαζί με την κοινότητα των Αντικυθήρων αποτελούν έναν δήμο και ανήκουν στη Νομαρχία του Πειραιά.

Η παλαιότερη ονομασία που είχαν δώσει οι Ενετοί στο νησί είναι «Τσιρίγο» (Cerigo). Σύμφωνα με τον Όμηρο στο έπος του *Ιλιάδα* η θεά Αφροδίτη ταυτίζεται με το νησί και ονομάζεται και Κυθέρεια (ετυμ.: Ακύθηρος: Ο άνθρωπος που στερείται θέλητρων. Κεύθω: κρύβω). Κατά τη *Θεογονία* του Ησίοδου η Αφροδίτη γεννήθηκε στους αφρούς της θάλασσας των Κυθήρων και στη συνέχεια παρασύρθηκε από τα κύματα στην Πάφο της Κύπρου. Άλλα ονόματα που συναντάμε στα αρχαία κείμενα είναι «Πορφυρούσσα», λόγω της επεξεργασίας της Πορφύρας, από τον Αριστοτέλη και «Κυθηρία Γη» από τον Ξενοφώντα στο έργο του *Ελληνικά*.

Το κλίμα των Κυθήρων είναι εύκρατο μεσογειακό και η βλάστηση πλούσια, κυρίως στα βόρεια και δυτικά του νησιού. Σε πολλά σημεία του νησιού υπάρχουν πηγές που ρέουν ολόκληρο τον χρόνο. Οι κάτοικοι ασχολούνται κυρίως με τον αγροτικό τομέα, το εμπόριο και τον τουρισμό. Τα πιο γνωστά προϊόντα είναι το μέλι των Κυθήρων και το ελαιόλαδο.

Η πολιτιστική κληρονομιά του νησιού είναι πλούσια, γεγονός που μαρτυρείται από τα μνημεία που άφησαν οι λαοί που πέρασαν. Το Ιστορικό Αρχείο Κυθήρων βρίσκεται στο Κάστρο της πρωτεύουσας, διατηρώντας αρχεία από τον 16^ο αιώνα. Αποτελεί το δεύτερο

²² <https://el.wikipedia.org>, www.kithera.gr, www.visitkythera.gr

πιο σημαντικό μετά από αυτό της Κέρκυρας. Σε ολόκληρο το νησί υπάρχουν βυζαντινά μνημεία και αγγλικά κτίσματα και η αρχιτεκτονική του νησιού ενέχει στοιχεία της Ενετικής εποχής, της Μάνης αλλά και της Κρήτης. Η Παλιόχωρα είναι η βυζαντινή πρωτεύουσα του νησιού που καταστράφηκε από τον πειρατή Μπαρμπαρόσα.

Στο νησί υπάρχουν καταρράκτες στον Μυλοπόταμο που περιστοιχίζονται από Πλατάνια και λεύκες. Το φανταστικό φαράγγι της Παλιόχωρας στην Κακιά Λαγκάδα αξίζει να το περπατήσει κανείς και να απολαύσει την αμέριστη φυσική ομορφιά του. Οι παραλίες του νησιού είναι όλες εξαιρετικές και ικανοποιούν και εκείνους που αναζητούν μια παραλία οργανωμένη αλλά και όσοι επιθυμούν την απόλυτη απομόνωση και ηρεμία. Τα νερά είναι κρυστάλλινα και πεντακάθαρα και προσφέρουν μια υπέροχη εμπειρία για όσους αγαπούν τις καταδύσεις.

Τα σπήλαια του νησιού έχουν μία ξεχωριστή ομορφιά:

1. Το σπήλαιο Χουστή που βρίσκεται στο Διακόφτι των Κυθήρων και στο οποίο ανασκαφές έφεραν στο φως ευρήματα του 5000 π.Χ.
2. Το σπήλαιο της Αγίας Σοφίας του Μυλοπόταμου, που έχει ομώνυμο ναό στο εσωτερικό του, έχει μήκος 100 μέτρα και διαθέτει εντυπωσιακούς σταλαγμίτες και σταλακτίτες.

Οι παραδοσιακοί οικισμοί του νησιού είναι οι εξής: Ο Μυλοπόταμος, ένα παραδοσιακό χωριό με πλούσια βλάστηση, τους προαναφερθέντες καταρράκτες και κάστρο της ενετικής εποχής. Ο Αβλέμονας, ένα μικρό γραφικό λιμάνι που διαθέτει επίσης ενετικό κάστρο. Τα Βιαράδικα, ένα χωριό με πολλές πηγές. Τα Μητάτα που είναι ένα από τα πιο παλιά χωριά των Κυθήρων, του 1120 π.Χ. και διαθέτει σπηλιώδεις ναούς. Και το χωριό Καραβάς στο οποίο οργανώνεται κάθε χρόνο λαϊκό πανηγύρι.

Όσον αφορά τις συγκοινωνίες του νησιού, συνδέεται ακτοπλοϊκά με τον Πειραιά και το Καστέλι της Κρήτης, καθώς και με την Καλαμάτα, το Γύθειο και τη Νεάπολη Λακωνίας. Το νησί διαθέτει τον Διεθνή Κρατικό Αερολιμένα «Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης» και συνδέεται αεροπορικά με την Αθήνα όλο τον χρόνο. Παρόλα αυτά το νησί είναι εξαιρετικά δυσπρόσιτο και έτσι η τουριστική περίοδος περιορίζεται μόνο στους θερινούς μήνες. Καθώς το αεροδρόμιο είναι μικρό και δεν διαθέτει τη δυνατότητα ανεφοδιασμού καυσίμων, δεν μπορεί να δεχθεί μεγάλα αεροσκάφη που εκτελούν απευθείας πτήσεις από κάποιον μακρινό προορισμό του εξωτερικού, και έτσι στηρίζεται κυρίως στον εσωτερικό τουρισμό.

5.4. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στα Κύθηρα

Όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες υπάρχει μια μικρή αλλά σταθερή αύξηση στον αριθμό των καταλυμάτων, ειδικά της μεσαίας κατηγορίας, ξενοδοχεία δηλαδή με δύο και

τρία αστέρια. Πεντάστερο ξενοδοχείο δεν υπάρχει ακόμη στα Κύθηρα κανένα, γεγονός που μας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς το ξενοδοχείο μας προσφέρει υπηρεσίες που δεν διαθέτουν τα υπόλοιπα του νησιού. Παράλληλα δεν μειώνει τη ζήτηση στα υπόλοιπα καταλύματα, καθώς απευθύνεται σε συγκεκριμένους επισκέπτες.

Πίνακας 5.4. Αριθμός καταλυμάτων στα Κύθηρα 2015, 2016, 2017

2017							
		5*	4*	3*	2*	1*	Σ
Κύθηρα	Μονάδες		6	21	14	2	43
	Δωμάτια		86	306	165	22	579
	Κλίνες		165	566	318	36	1.085

2016							
		5*	4*	3*	2*	1*	Σ
Κύθηρα	Μονάδες		6	19	16	2	43
	Δωμάτια		86	268	197	22	573
	Κλίνες		165	480	380	36	1.061

2015							
		5*	4*	3*	2*	1*	Σ
Κύθηρα	Μονάδες		6	19	16	2	43
	Δωμάτια		86	268	193	22	569
	Κλίνες		165	480	372	36	1.053

Τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προορισμού είναι τα εξής: η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωριμότητα, ο κορεσμός και τέλος η παρακμή ή η αναζωογόνηση. Τα Κύθηρα βρίσκονται ακόμη στο πρώτο στάδιο, αυτό της Εισαγωγής. Ο τουρισμός του νησιού αποτελείται από έναν μικρό αριθμό τουριστών με υψηλό εισόδημα στις περισσότερες περιπτώσεις. Η κατηγορία αυτή των επισκεπτών είναι εκείνοι που αναζητούν την ηρεμία σε ένα πανέμορφο φυσικό περιβάλλον κοντά στη θάλασσα. Οι ομορφιές του νησιού προσελκύουν τουρίστες που επιθυμούν να απολαύσουν τις διακοπές τους σε ένα ελληνικό νησί, το οποίο όμως δεν αποτελεί κοσμοπολίτικο καλοκαιρινό προορισμό. Παρόλο που οι επισκέπτες διαθέτουν αρκετά χρήματα, λίγα χρήματα μένουν εν τέλει στο

νησί, καθώς δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και προϋποθέσεις που θα οδηγούσαν σε μεγαλύτερη κατανάλωση.

Το στοίχημα λοιπόν των ντόπιων επιχειρηματιών είναι να προσελκύσουν και άλλους τουρίστες, χωρίς να γίνει έκπτωση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και χωρίς να υπάρξει ούτε η παραμικρή αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος.

5.5. «Eco-friendly» ξενοδοχεία

Τα ξενοδοχεία φιλικά προς το περιβάλλον, ή αλλιώς eco-friendly, θέτουν στο επίκεντρο την ισορροπημένη σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον. Μερικά παραδείγματα ξενοδοχείων στη χώρα μας που πρεσβεύουν αυτή τη φιλοσοφία είναι τα εξής:

1. Melian²³

Το Eco-friendly ξενοδοχείο στη Μήλο με οικολογική συνείδηση προωθεί μεταξύ άλλων την ανακύκλωση μπαταριών και συσκευασιών και την εξοικονόμηση ενέργειας. Χρησιμοποιεί επίσης τεχνικές βελτιστοποίησης της μόνωσης των δωματίων με φυσικά υλικά, όπως το χαλίκι που μειώνει με φυσικό τρόπο την επίδραση της ηλιακής ακτινοβολίας.

2. Olive Green Hotel²⁴

Στο ξενοδοχείο αυτό στην Κρήτη η αρχιτεκτονική του κτηρίου βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με τη φύση, συνδυάζοντάς το ταυτόχρονα με την τεχνολογική πολυτέλεια. Κυριαρχεί το πράσινο χρώμα και τα φυτά, με το αιώνιο ορόσημο του νησιού, την Ελιά, να κυριαρχεί σε όλους τους χώρους. Η ενεργειακή αυτονομία με ηλιακά πάνελ, η προώθηση της ανακύκλωσης και η λιτή διακόσμηση πρεσβεύουν τις οικολογικές αξίες του ξενοδοχείου.

3. Ethiron²⁵

Οι άνθρωποι του ξενοδοχείου αυτού στη Σύρο μέσω της πολιτικής και της φιλοσοφίας τους φροντίζουν να αναδεικνύουν την eco πλευρά τους μέσα από τη συλλογή βρόχινου νερού καθώς και μέσω της χρήσης πηγαδιού. Η χρήση λαμπτήρων LED συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας, ενώ όλες οι συσκευές του ξενοδοχείου είναι ενεργειακής

²³ www.melian.gr

²⁴ www.olivegreenhotel.com

²⁵ www.ethiron.gr

κλάσης «Α». Τέλος, διαθέτει ηλιακούς συλλέκτες για να υπάρχει πάντοτε διαθέσιμο ζεστό νερό.

4. Resort Eagles Palace²⁶

Το ξενοδοχείο με οικολογική συνείδηση στη Χαλκιδική ξεχωρίζει για την περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθεί. Η αρχιτεκτονική του δεν προσβάλλει το μαγευτικό περιβάλλον, χρησιμοποιεί ελεγχόμενη αλλαγή ιματισμού, κάνει διαχωρισμό απορριμμάτων σε πλαστικά, μέταλλα, χαρτί, ανακυκλώνει μπαταρίες, χρησιμοποιεί υγρό σαπούνι και φιλτράρει το νερό στις πισίνες.

Δεν αρκεί μονάχα να ακολουθούνται κάποιες περιβαλλοντικές πολιτικές, το ξενοδοχείο θα πρέπει να ακολουθεί σε όλα αυτή τη φιλοσοφία, για να καταφέρει να λειτουργεί αποτελεσματικά και ταυτόχρονα να εναρμονιστεί πλήρως με τον περιβάλλοντα χώρο. Παρακάτω θα περιγράψουμε το ξενοδοχείο Sun and Sea Eco Resort στα Κύθηρα που έχει πετύχει ακριβώς αυτό.

5.6. Παρουσίαση της επιχείρησης «Sun and Sea Eco Resort»

Το εν λόγω σύμπλεγμα κατοικιών είναι χτισμένο σε ιδιόκτητο οικόπεδο 2 στρεμμάτων στον παραθαλάσσιο οικισμό Αγία Πελαγία στο βορειοανατολικό μέρος των Κυθήρων. Το χωριό είναι χτισμένο αμφιθεατρικά σε λόφο, με θέα την Πελοπόννησο. Διαθέτει μια μεγάλη παραλία με αμμουδιά, από την οποία οι κατοικίες απέχουν 100 μέτρα. Οι κατοικίες είναι τρεις αυτόνομες με δικό της περιφραγμένο κήπο η καθεμιά και μια κοινόχρηστη πισίνα. Καθώς το οικόπεδο είναι σε πλαγιά, έχουν και οι τρεις κατοικίες θέα τη θάλασσα. Στην είσοδο του οικοπέδου κάτω από τις κατοικίες και πριν τη πισίνα, έχει χτιστεί ένα μικρό κτίσμα ως ρεσεψιόν, όπου μεταξύ άλλων φυλάσσονται όλα τα αναλώσιμα και όσα χρειάζονται για τη συντήρηση των κατοικιών.

Στην οροφή του κάθε κτίσματος έχουν τοποθετηθεί ηλιακοί συλλέκτες που φροντίζουν να διαθέτουν οι οικίες πάντοτε ζεστό νερό, τοποθετημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μην ενοχλούν οπτικά. Ακόμη, οικιακά φωτοβολταϊκά συνεισφέρουν στην εξοικονόμηση του ρεύματος. Το ρεύμα που χρησιμοποιείται παράγεται από τα φωτοβολταϊκά και τα Αιολικά συστήματα. Τα φωτοβολταϊκά είναι τοποθετημένα σε λευκές πέργκολες με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αλλοιώνουν την αισθητική του περιβάλλοντα χώρου.

²⁶ www.eaglespalace.gr

Κάθε οικία έχει τον δικό της κήπο όπου εκτός από καλλωπιστικά φυτά όπως τριανταφυλλίες και άλλα λουλούδια έχουν φυτευτεί οπωροφόρο δέντρα, όπως λεμονιές, πορτοκαλιές, μανταρινιές και άλλα. Στο πίσω μέρος του οικοπέδου υπάρχει ένας λαχανόκηπος. Με αυτό τον τρόπο όλα όσα προσφέρονται στο πρωινό είναι βιολογικά και άριστης ποιότητας.

Το νερό παρέχεται μέσω γεώτρησης. Το ρεύμα που χρησιμοποιείται για την άντληση παράγεται από τους ηλιακούς συλλέκτες. Το νερό αυτό χρησιμοποιείται για το πότισμα των κήπων (δεν είναι πόσιμο).

Τα κτίσματα είναι χτισμένα με την αρχή της ελάχιστης απαιτούμενης ενέργειας (Τροφοδοσία μέσω Ηλιακής και Αιολικής ενέργειας). Το Sun and Sea Eco Resort έχει σχεδιαστεί με τρόπο ώστε να απαιτείται η ελάχιστη ενέργεια για ρεύμα, κλιματισμό και θέρμανση. Είναι χτισμένο σύμφωνα με ενεργειακά πρότυπα που επιτρέπουν να καταναλώνεται η ελάχιστη δυνατή ενέργεια για θέρμανση και κλιματισμό. Οι μονώσεις των κτιρίων κρατάνε τις οικίες κατά τους θερινούς μήνες δροσερές ενώ τους χειμερινούς μήνες πιο ζεστές. Στην οροφή των δωματίων υπάρχουν ανεμιστήρες που δημιουργούν μια ευχάριστη ατμόσφαιρα.

Η πισίνα που βρίσκεται πίσω από τη ρεσεψιόν είναι πλήρως εναρμονισμένη με τον περιβάλλοντα χώρο καθώς είναι φυσική χωρίς χλώριο με εντυπωσιακά υδρόβια φυτά, ειδικά βότσαλα και ειδικά φίλτρα. Έτσι, δημιουργείται ένα μικρό υγιές οικοσύστημα που κάνει να μοιάζει με λίμνη και ενισχύει τη δράση των καλών μικροοργανισμών που είναι υπεύθυνοι για τη φυσική απολύμανση του νερού. Με αυτό τον τρόπο το νερό της φυσικής πισίνας διατηρείται πάντοτε καθαρό και διαυγές.

Οι οικίες αποτελούνται από το ισόγειο 70 τμ και έναν ακόμη όροφο. Στο ισόγειο βρίσκεται το καθιστικό και η κουζίνα, ενώ στον όροφο υπάρχουν δύο υπνοδωμάτια που διαθέτουν από ένα υπέρδιπλο κρεβάτι. Στο καθιστικό υπάρχει ένας καναπές που γίνεται κρεβάτι σε περίπτωση που χρειαστεί. Οι οικίες είναι χτισμένες από πέτρα με ξύλινες λεπτομέρειες, με αποτέλεσμα το καλοκαίρι να είναι δροσερά στο εσωτερικό τους ενώ τον χειμώνα να διατηρούν ένα ζεστό περιβάλλον. Οι συσκευές (πλυντήριο ρούχων, πιάτων, ψυγείο, κουζίνα) είναι Α΄ ενεργειακής κλάσης. Το νερό που χρησιμοποιείται για το πότισμα αντλείται από ένα πηγάδι (γεώτρηση) το οποίο βρίσκεται στο πίσω μέρος του οικοπέδου και συμβάλλει στην εξοικονόμηση του νερού.

Η διακόσμηση της κάθε κατοικίας έχει γίνει σε γήινα χρώματα σε απόλυτη αρμονία με τη φύση της περιοχής. Επικρατούν οι αποχρώσεις του πράσινου και το εκρού στο εσωτερικό τους, ενώ στην είσοδο της κάθε οικίας είναι τοποθετημένες δύο μικρές ελιές.

Τα κατοικίδια είναι ευπρόσδεκτα στο Resort, το οποίο διαθέτει ένα μέρος στο οικόπεδο 21 τμ στη δεξιά πλευρά, περιφραγμένο και σε απόσταση από τις οικίες, σε

περίπτωση που ο φιλοξενούμενος θέλει να κάνει μια μέρα την εξόρμησή του στο νησί χωρίς το κατοικίδιο.

Το ξενοδοχείο χρηματοδοτήθηκε κατά το 60% από πρόγραμμα χρηματοδότησης ΕΣΠΑ και 40% από ίδια Κεφάλαια ύψους 600.000 ευρώ.

Η σύσταση της εταιρείας έγινε σε μορφή Ε.Π.Ε. (Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης) με δύο συνιδιοκτήτες, εκ των οποίων ο ένας έχει οριστεί ως ο διαχειριστής.

Σκοπός του *Sun and Sea Eco Resort* είναι να προσφέρει στους επισκέπτες του νησιού την αίσθηση ότι βρίσκονται σε ένα οικείο περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα διαθέτουν όλες τις ανέσεις των διακοπών. Απευθύνεται σε τουρίστες που αγαπάνε τις ήρεμες διακοπές κοντά στη φύση και επιθυμούν να ξεφύγουν για λίγο από τους γρήγορους ρυθμούς της καθημερινότητας και την πολυκοσμία.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

Βαρβαρέσου Στ. (2000), *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2018), Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA.

Σφακιανάκης Μ. (2004), *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Έλλην, Αθήνα.

Τσάρτας Π. (1996), *Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Τσίπουρα Α. (1998), «Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες».

Altinay L. (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department, Oxford.

World Tourism Organization (2013), «Sustainable Tourism for Development – Guidebook», UNWTO.

Πηγές:

www.grhotels.gr
<https://el.wikipedia.org>,
www.kithera.gr
www.visitkythera.gr
www.melian.gr
www.olivegreenhotel.com
www.ethiron.gr
www.eaglespalace.gr

ΜΕΡΟΣ Γ΄
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
«SUN AND SEA ECO RESORT»

Κεφάλαιο 6

Ανίχνευση περιβάλλοντος

6.1. Εισαγωγή

Το Resort βρίσκεται στα τελευταία στάδια προετοιμασίας για να ανοίξει για τη θερινή σεζόν. Είναι σχεδόν όλα έτοιμα, πλην κάποιων λεπτομερειών και σαφώς το πιο σημαντικό, τη χάραξη της σωστής στρατηγικής με σκοπό να αναπτυχθεί σε μία υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση. Για να αναλύσουμε ποιο είναι το σωστό στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης, θα πρέπει να οριστούν αρχικά το όραμα, η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης, δηλαδή να περιγράψουμε που ακριβώς θέλουμε να βρεθούμε. Προηγείται όμως η ανίχνευση του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού, για να απαντήσουμε στο ερώτημα που ακριβώς βρισκόμαστε σήμερα.

6.2. Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον, το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον και το φυσικό περιβάλλον.

6.2.1. Γενικευμένο περιβάλλον – PESTLE

Για να αναλύσουμε το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησής μας, καλό θα ήταν αρχικά να εντοπίσουμε την περιβαλλοντική αβεβαιότητα από τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.1. Περιβαλλοντική αβεβαιότητα

		ΒΑΘΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
		ΣΤΑΘΕΡΟ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΠΛΟ	ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 1: <ul style="list-style-type: none"> • Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον • Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες • Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών • Ελάχιστη απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις 	ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 2: <ul style="list-style-type: none"> • Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον • Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες • Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών • Ελάχιστη απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις
	ΣΥΝΘΕΤΟ	ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 3: <ul style="list-style-type: none"> • Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον • Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες • Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών • Υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις 	ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 4: <ul style="list-style-type: none"> • Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον • Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες • Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών • Υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2018), Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA.

Η επιχείρησή μας βρίσκεται στο 1^ο τεταρτημόριο. Το περιβάλλον της είναι σταθερό και προβλέψιμο, καθώς το μικρό μέγεθος του νησιού δεν αφήνει πολλά περιθώρια να αλλάξει άμεσα. Η φυσική ομορφιά του τοπίου θα πρέπει να μείνει ανέγγιχτη για να διαφυλάξει το νησί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Το νησί διαθέτει λίγες υπηρεσίες και λίγα προϊόντα και κατ' επέκταση και ο αριθμός των προμηθευτών και των αγοραστών είναι περιορισμένος. Δεν υπάρχει απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις, καθώς όσο πιο απλό, τόσο μεγαλύτερη επιτυχία έχει στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Προχωρώντας στην ανάλυση PESTLE, θα ξεκινήσουμε με την ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος. Οι πολιτικοί παράγοντες αναφέρονται στο γενικό πολιτικό περιβάλλον

μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας. Αφορά πολιτικές αποφάσεις, νόμους, κυβερνητικούς φορείς, ομάδες πίεσης, κρατικοποιήσεις, χρηματοδοτήσεις κ.τ.λ. Η απόφαση για παράδειγμα να χρηματοδοτηθεί το έργο για την επέκταση του διαδρόμου προσγείωσης και απογείωσης του κρατικού αερολιμένα «Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης», αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση του τουρισμού του νησιού. Παρόλα αυτά, η δημιουργία σταθμού ανεφοδιασμού για τα αεροσκάφη, αποτελεί ακόμα πιο επείγον και σημαντικό ζήτημα, καθώς έτσι θα δοθεί η δυνατότητα σε τσάρτερ πτήσεις που έρχονται από μακρινές χώρες να κάνουν απευθείας πτήσεις προς το νησί.

Το παραπάνω στοιχείο αποτελεί και οικονομικό παράγοντα, καθώς πλέον με την παγκοσμιοποίηση και τους ολοένα και πιο εύκολους τρόπους μετακίνησης, η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε ένα νησί όπως είναι τα Κύθηρα θα συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη του νησιού. Καθώς ανήκει διοικητικά στην περιφέρεια της Αττικής, και ανήκει επίσης στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Επτανήσων, το ενδιαφέρον της περιφέρειας για το απομακρυσμένο από την Αττική νησί, αποτελεί πρωτεύουσα σημασία για την ανάπτυξή του. Η οικονομία του νησιού στηρίζεται κυρίως στον τουρισμό τους θερινούς μήνες, αλλά και στην αλιεία και στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων. Η αγροτική δραστηριότητα είναι μικρή αλλά ποιοτική και σταθερή. Επίσης, η Βιολογική Γεωργία σημειώνει συνεχώς ανάπτυξη. Οι εξαγωγές στο λάδι και στο μέλι αλλά και σε άλλα προϊόντα έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Το γνωστό παξιμάδι Κυθήρων είναι ένα από τα πιο αγαπημένα ντόπια προϊόντα που καταναλώνονται. Επίσης, το γνωστό μέλι των Κυθήρων είναι άριστης ποιότητας. Το θυμάρι που ευδοκimeί στο νησί είναι η κύρια τροφή της μέλισσας και έτσι προσδίδει στο μέλι μια ιδιαίτερη γεύση. Ένα σημαντικό στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας του νησιού αποτελούν οι μόνιμοι παραθεριστές, οι οποίοι έρχονται μόνο τους θερινούς μήνες στο νησί. Τέλος, η μορφολογία και η φυσική ομορφιά του νησιού ενισχύουν τον φυσιολατρικό-περιηγητικό τουρισμό. Για αυτό και πρόσφατα έχουν δημιουργηθεί πολλά μονοπάτια για πεζοπορία σε όλο το νησί.

Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τα πιστεύω, τα ιδανικά και άλλα χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, αποτελούν πολύ σημαντικό στοιχείο των Κυθήρων. Καθώς πρόκειται για μια μικρή κοινωνία, η ενότητα των κατοίκων του νησιού είναι πολύ σημαντική. Όποιος επισκέπτεται το νησί θα παρατηρήσει πως όλοι οι επιχειρηματίες αλληλοστηρίζονται και μιλούν με ευγένεια ο ένας για τον άλλον. Υπάρχει ναι μεν ανταγωνισμός, υγιής όμως, με αποτέλεσμα ο τουρίστας να λαμβάνει όλες τις πληροφορίες και να έχει την ελευθερία να επιλογής χωρίς διαστρεβλώσεις της πραγματικής εικόνας. Η συμβολή της κάθε επιχείρησης αλλά και του κάθε κατοίκου στη διατήρηση της φυσικής ομορφιάς, ενισχύεται ακόμα περισσότερο με την ευγένεια και τη φιλοξενία που διακρίνει τους κατοίκους του νησιού. Ο τουρίστας θα νιώσει πραγματικά

σπίτι του, και θα μπορεί να είναι σίγουρος πως ό,τι του προσφέρεται είναι ποιοτικό και έχει φτιαχτεί με μεράκι και αγάπη. Οι κάτοικοι φροντίζουν με ιδιαίτερη προσοχή να μην αλλοιώσουν το φυσικό περιβάλλον του νησιού και ταυτόχρονα να δίδεται η δυνατότητα σε όποιον επισκέπτεται το νησί να απολαύσει τις φυσικές ομορφιές του. Εκτός του νησιού ένα μεγάλο πολιτιστικό δίκτυο φροντίζει για την ανάδειξη της ομορφιάς του νησιού: Υπάρχουν τέσσερα Κυθηραϊκά Σωματεία στην Ελλάδα, τρία στην Αυστραλία, πέντε στις ΗΠΑ και ένα στη Γερμανία.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αφορούν τεχνολογικές τάσεις που μπορούν να έχουν θετικές, αλλά καμιά φορά και αρνητικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Στο νησί των Κυθέρων έχουν μείνει αρκετά πίσω όσον αφορά τεχνολογικές εξελίξεις, πράγμα που δεν θεωρείται κατ' ανάγκη αρνητικό στοιχείο από τους κατοίκους. Μια επιχείρηση όπως η δική μας θα πρέπει να εφαρμόσει οποιαδήποτε τυχόν νέα τεχνολογία με σύνεση και σεβασμό προς το περιβάλλον.

Οι νομικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και στην περίπτωση ενός μικρού νησιού όπως είναι τα Κύθηρα. Το θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνει τις νέες συνθήκες λειτουργίας για τους Οργανισμούς Τουριστικής Ανάπτυξης και ειδικότερα σε ό,τι αφορά την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Βλ. Παράρτημα 1, σελ.: 108)

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ή αλλιώς και οικολογικοί παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για το νησί. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα έντονο ενδιαφέρον για εργασίες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βελτίωση της καθημερινότητας. Δράσεις όπως είναι η φύλαξη των μονοπατιών που έχουν δημιουργηθεί και των αλσών και δασικών εκτάσεων του νησιού, όπως και η συντήρηση και ο καθαρισμός τους ολοένα και ενισχύονται. Επίσης δίδεται έμφαση στην προστασία της θαλάσσιας ζώνης και της ακτογραμμής.

6.2.2. Άμεσο περιβάλλον – Porter's 5 forces

Για να αναλυθεί το άμεσο περιβάλλον, θα εξετάσουμε το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ο ξενοδοχειακός κλάδος δηλαδή. Ο κλάδος είναι μία ομάδα από επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια ή ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Το άμεσο περιβάλλον ή μικρο-περιβάλλον ή κλάδος επηρεάζει με άμεσο τρόπο την επιχείρηση, για αυτό και η ανάλυσή του είναι μέγιστης σημασίας. Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Με το υπόδειγμα του Porter μετράμε την ελκυστικότητα του κλάδου μέσα από την ανάλυση των ομάδων που εντάσσονται σε αυτόν, όπως είναι οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις, τα συνδικάτα και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Ο Porter

τοποθετεί στο κέντρο όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και έτσι αποτυπώνει τον κλάδο. Μέσα από την ανάλυσή του θα μπορέσουμε να συγκρίνουμε την επιχείρησή μας με τις υπόλοιπες του κλάδου. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις έξι δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου και θα μας βοηθήσουν να τοποθετήσουμε την επιχείρησή μας σε μία θέση που θα είναι η πιο κερδοφόρα.

Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρησή μας Sun and Sea Eco Resort είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Απειλή Νεοεισερχόμενων (Threat of new Entrants)

Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να αυξήσουν τον ανταγωνισμό, αλλά και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Στην περίπτωση μας, παρατηρούμε πως στα Κύθηρα υπάρχουν πολλοί νεοεισερχόμενοι που διαθέτουν δωμάτια προς ενοικίαση χωρίς κάποια πρόσθετη υπηρεσία. Αυτό θα αυξήσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, καθώς υπάρχουν ήδη πολλοί που διαθέτουν το ίδιο είδος υπηρεσίας. Το δικό μας ξενοδοχείο διαφοροποιείται και έτσι δεν απειλούμαστε από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Διαθέτουμε πισίνα, πρωινό από βιολογικά δικά μας προϊόντα, γίνονται δεκτά κατοικίδια, παράγουμε ενέργεια μέσω φωτοβολταϊκών, ενισχύουμε την ανακύκλωση και γενικά προσφέρουμε όσα δεν προσφέρουν οι υπόλοιποι του κλάδου. Κατά τ' άλλα δεν απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για να εισέλθει κάποιος στον κλάδο και η αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες δεν είναι πιθανή. Τα δίκτυα διανομής και οι προμηθευτές είναι λίγοι στο νησί οπότε η εύρεση και πρόσβαση σε αυτά είναι σχετικά εύκολη.

Η απειλή λοιπόν για εμάς από τους νεοεισερχόμενους θεωρείται σχετικά χαμηλή, καθώς η θελκτικότητα του κλάδου είναι χαμηλή και τα εμπόδια εισόδου σχετικά μεγάλα. Απαιτείται σχετικά μεγάλο κεφάλαιο για ένα έργο όπως το δικό μας. Επίσης, η διαφοροποίηση της νέας επιχείρησης είναι αυτή που θα την κάνει να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες και θα γίνει πιο ελκυστική για τους επισκέπτες. Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής είναι δύσκολη καθώς η αγορά στα Κύθηρα είναι μικρή και συγκεκριμένη. Η γνώση του κλάδου και του νησιού είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων. Τέλος, σίγουρα θα υπάρξει αντίδραση των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων σε τυχόν εμφάνιση νέων επιχειρήσεων, είτε με διαφήμιση είτε με πόλεμο τιμών.

Απειλή από Υποκατάστατα (Threat of Substitute Products)

Η επιχείρησή μας ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις του κλάδου μας που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες. Δύο επιχειρήσεις υπάρχουν στο νησί που θα μπορούσαν να αποτελέσουν εν δυνάμει απειλή για τη δική μας. Η μία, το Kythea Resort, διαθέτει πισίνα, προσφέρει μπουφέ πρωινού και βρίσκεται στο ίδιο μέρος με τη δική μας. Παρόλα αυτά

όμως και πάλι η δική μας διαφοροποιείται καθώς εκείνη είναι ξενοδοχείο, ενώ το δικό μας είναι Resort, όπου ο ένοικος έχει τη δική του κατοικία και του προσφέρονται όσα και στο ξενοδοχείο. Η δεύτερη επιχείρηση, το Kaladi Rock, ακολουθεί τη φιλοσοφία της δικής μας, καθώς αποτελείται από τέσσερις αυτοτελείς κατοικίες με πισίνα, χτισμένες σε έναν βράχο με απίστευτη θέα. Η τοποθεσία όμως είναι διαφορετική και δεν μπορεί να προσφέρει όσα η Αγία Πελαγία, όπου βρίσκεται οι δικές μας οικίες καθώς είναι μέσα στο χωριό και ο επισκέπτης μπορεί να πάει για φαγητό, ποτό, καφέ, μπάνιο και ψώνια με τα πόδια. Θα λέγαμε λοιπόν πως η απειλή από Υποκατάστατα είναι μεσαία.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, είναι σχετικά υψηλή, καθώς οι προμηθευτές πρώτων υλών είναι λίγοι και συγκεκριμένοι στο νησί. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται την τιμή προς τα επάνω. Υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, καθώς το νησί είναι απομακρυσμένο και δεν είναι εύκολη η προμήθεια από την Αθήνα για παράδειγμα, όπου οι προμηθευτές είναι άπειροι και άρα θα βρίσκαμε ανταγωνιστικές τιμές στις πρώτες ύλες.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Οι αγοραστές στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζουμε είναι οι τουρίστες που επισκέπτονται το νησί. Καθώς ο τουρισμός περιορίζεται κυρίως στους θερινούς μήνες και οι τουρίστες που επισκέπτονται τα Κύθηρα είναι λίγοι σε σύγκριση με άλλα νησιά της χώρας μας, η δύναμή τους είναι μεγάλη. Όσοι έχουν επισκεφθεί μία φορά το νησί σίγουρα θα το επισκεφθούν ξανά εφόσον έμειναν ευχαριστημένοι. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να ικανοποιούνται οι βασικές προσδοκίες τους, όπως είναι η ηρεμία, το ποιοτικό φαγητό, οι καθαρές παραλίες.

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων (Competitive Rivalry within an Industry)

Πρόκειται για τον ανταγωνισμό που υπάρχει μέσα στον κλάδο. Στην περίπτωσή μας έχουμε μικρό αριθμό ανταγωνιστών, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου δεν προσφέρουν όσα προσφέρει η δική μας. Επίσης ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και η παρουσία υψηλών εμποδίων εισόδου μειώνει την ένταση του ανταγωνισμού.

Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων (Other Stakeholders)

Στην ομάδα των ειδικών ενδιαφερόντων συμπεριλαμβάνονται οι τοπικές κοινωνίες και τα σωματεία που προωθούν το νησί με κάθε τρόπο στην Ελλάδα και στο εξωτερικό με

σκοπό την προβολή του νησιού. Επίσης σε αυτή την κατηγορία κατατάσσεται το κράτος που παρέχει στους επιχειρηματίες προγράμματα ΕΣΠΑ και οι τράπεζες ως πιστωτικοί οργανισμοί. Τέλος, όσοι μπορούν να επηρεάσουν τη κοινή γνώμη για το νησί μέσω αναρτήσεων στο διαδίκτυο.

6.2.3. Φυσικό περιβάλλον

Τα Κύθηρα διαθέτουν πλούσιο φυσικό περιβάλλον και η ανάδειξή του αποτελεί τη βασική προτεραιότητα του νησιού, τόσο για χάρη του τουρισμού όσο και για χάρη της αειφόρου ανάπτυξης. Αποτελούν ένα νησί μετρίου μεγέθους και η γενική γεωμορφολογική εικόνα είναι ημιορεινή, με λαγκάδια, χαράδρες και κοιλάδες. Υπάρχουν πολλές νησίδες και βραχονησίδες γύρω από το νησί, όπως είναι για παράδειγμα η γνωστή Χύτρα στα νότια και οι Δραγονάρες στα ανατολικά.

Στα πεδινά επικρατούν ελαιόδεντρα, στα λαγκάδια τα οπωροφόρα ενώ γενικά υπάρχει χαμηλή θαμνώδεις βλάστηση, όπως είναι το θυμάρι που προσδίδει το χαρακτηριστικό του άρωμα στο μέλι του νησιού. Χαρακτηριστικό του νησιού είναι το λουλούδι Σεμπρεβίβα (*sempre viva* = πάντα ζωντανή), ένα λουλούδι με κίτρινο ανθό που διατηρείται για πάντα όπως είναι. Επίσης, υπάρχουν οι πανέμορφες «Καστανιόλες», οι κόκκινες τουλίπες που ανθίζουν την άνοιξη. Φυσικοί καταρράκτες, ρυάκια στον Μυλοπόταμο, ρεματιές στον Καραβά, εντυπωσιακά σπήλαια, θαλασσοσπηλιές και μοναδικές παραλίες με υπέροχα βότσαλα είναι μόνο μερικές από τις ομορφιές του νησιού. Τέλος, τα Κύθηρα αποτελούν τον μεταναστευτικό σταθμό των αποδημητικών πουλιών και έτσι έχουν παρατηρηθεί πάνω από 200 διαφορετικά είδη στο νησί, ενώ γύρω στα 20 μένουν μόνιμα σε αυτό.

Σε απόσταση μόλις 28 ναυτικών μιλίων τα Αντικύθηρα αποτελούν έναν δεύτερο μικρό παράδεισο, μέρος άγιο ακόμα πιο ήσυχο και πρωτόγονο από τα Κύθηρα. Το νησάκι στην αρχαιότητα λεγόταν Αίγιλα, στη συνέχεια ονομάστηκε Τσιριγότο, ενώ σήμερα το ονομάζουν Λιοί. Στα νερά ανοιχτά των Αντικυθήρων βρέθηκε ο περίφημος μηχανισμός των Αντικυθήρων.

6.3. Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι εξίσου σημαντική με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο εντοπίζουμε τις δυνάμεις και αδυναμίες μιας επιχείρησης.

6.3.1. Δομή – Κουλτούρα – Πόροι

Η δομή μιας επιχείρησης αποτυπώνει το τυπικό σύστημα των ιεραρχικών σχέσεων μέσα από το οποίο φαίνεται πως χρησιμοποιούνται οι πόροι από τους εργαζόμενους. Δεν υπάρχουν ειδικοί κανόνες για τον σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης. Ένας καλός και σωστός σχεδιασμός, βοηθάει τους εργαζόμενους και τα στελέχη να επικοινωνούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έτσι να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Η δομή και η οργάνωση μιας επιχείρησης μπορεί να αλλάξει στην πορεία με την εξέλιξη και τη βελτίωση της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

Στη δική μας επιχείρηση, καθώς πρόκειται για μια μικρή και νεοσύστατη οικογενειακή επιχείρηση, οι δύο ιδρυτές και μέτοχοι είναι και οι βασικοί εργαζόμενοι. Υπάρχουν προς το παρόν μόνο δύο υπάλληλοι που εναλλάσσονται, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση των διαδικαστικών, όπως είναι το καλωσόρισμα των επισκεπτών και η ξενάγηση τις μέρες που οι ιδιοκτήτες δεν είναι παρόντες και η ετοιμασία του πρωινού και η καθαριότητα σε καθημερινή βάση. Όλα τα υπόλοιπα, η κράτηση των δωματίων, επικοινωνία με προμηθευτές, ο προγραμματισμός, η στρατηγική και η οικονομική διαχείριση βρίσκονται υπό την εποπτεία των ιδιοκτητών. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο δύσκολο να ξεφύγουμε από τον προϋπολογισμό μας και έχουμε ανά πάσα στιγμή αληθή και ακριβή εικόνα της κατάστασης.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι οι αξίες, τα πιστεύω, οι προσδοκίες και γενικά ο τρόπος σκέψης και δράσης των εμπλεκομένων. Η εταιρική κουλτούρα διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα, στο επιφανειακό, το μέσο και το βαθύτερο. Όσον αφορά το επιφανειακό επίπεδο, αυτό δηλαδή που φαίνεται άμεσα σε κάποιον τρίτο, είναι η ευγένεια στις συναλλαγές και στην επικοινωνία με συνεργάτες και πελάτες, η περιποιημένη εμφάνιση και η καθαριότητα στην εντέλεια όσον αφορά το συγκρότημα. Στο μέσο επίπεδο, φροντίζουμε η εταιρική πολιτική μας να είναι δίκαιη τόσο ως προς τους συνεργάτες μας όσο και ως προς του πελάτες μας. Η ιδέα της επιχείρησης είναι η προβολή του φυσικού περιβάλλοντος, η συμμετοχή στην ανακύκλωση και η οικονομία στην ενέργεια μέσω εναλλακτικών τρόπων παραγωγής ενέργειας. Επίσης, προωθούμε τα βιολογικά ποιοτικά προϊόντα, τα οποία παρέχουμε στους επισκέπτες μας. Στο βαθύτερο επίπεδο, έχουμε αποδείξει πως μένουμε πιστοί στις ιδέες και στα πιστεύω μας και πως δεν είμαστε πρόθυμοι να μειώσουμε την ποιότητα για χάρη της μείωσης του κόστους.

Οι πόροι αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Υλικοί πόροι. Οι οικίες μας είναι καινούργιες, σε άριστη κατάσταση

Φυσικοί πόροι. Στην περίπτωση μας, το οικόπεδο βρίσκεται σε πολύ καλή θέση και περιοχή των Κυθήρων.

Ανθρώπινοι πόροι. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι ιδιοκτήτες και στελέχη της επιχείρησης, με άριστη κρίση και εμπειρία στον χώρο και την κατάλληλη εκπαίδευση

Οργανωτικοί πόροι. Η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης ελέγχεται αποκλειστικά από τους ιδιοκτήτες και έτσι υπάρχει βεβαιότητα για ποιοτική και σωστή οργάνωση.

Χρηματοοικονομικοί πόροι. Υπάρχει δυνατότητα δανειοληψίας, καθώς επίσης εκμετάλλευση του προγράμματος ΕΣΠΑ.

Άυλοι πόροι. Η φήμη και η καλή θέληση που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τεχνολογικοί πόροι. Υπάρχει εκ μέρους μας η τεχνογνωσία και συνεργαζόμαστε με τους καλύτερους επαγγελματίες όσον αφορά τα φωτοβολταϊκά, την πισίνα και το design των οικιών μας.

Φήμη. Υπάρχει αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία με τους προμηθευτές μας, επίσης το ξενοδοχείο μας έχει πολύ καλό όνομα παρόλο που υπάρχει λίγο καιρό στην αγορά. Σε αυτό συμβάλλει και η μικρή κοινωνία των Κυθήρων και η νοοτροπία των κατοίκων της και των άλλων ξενοδόχων, καθώς αλληλοστηριζόμαστε στον κλάδο.

Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων κάθε επιχείρηση διαθέτει υλικά και άυλα στοιχεία, μοναδικά, που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα της κάθε επιχείρησης να συνδυάσει τους πόρους της και να δημιουργήσει ικανότητες (capabilities) είναι δεδομένη, από εκεί και πέρα θα πρέπει να γίνει ο σωστός συνδυασμός και να προβληθούν οι βασικές ικανότητες ή σημεία υπεροχής για να διαφέρει ως προς την επίδοση και να καταφέρει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Αναγνωρίζοντας τους πόρους μας, είμαστε βέβαιοι πως δεν υπάρχει άλλη παρόμοια επιχείρηση στον κλάδο στο νησί των Κυθήρων αυτή τη στιγμή που να συνδυάζει με καλύτερο τρόπο απ' ότι εμείς όσα διαθέτουμε. Οι οικίες μας βρίσκονται σε ένα από τα πιο γραφικά μέρη, απέχουν μόλις 200 μέτρα από την παραλία, μια από τις πιο όμορφες του νησιού. Διαθέτουμε υπηρεσίες που δεν έχουν άλλα καταλύματα, όπως είναι η πισίνα μοναδικής ομορφιάς, πρωινό από βιολογικά προϊόντα, και μια φιλοσοφία εξοικονόμησης ενέργειας και ανακύκλωσης πρωτόγνωρη για το νησί.

Το σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται λοιπόν από τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Ο Grant²⁷ διατύπωσε τα εξής βήματα για τη στρατηγική ανάλυση των πόρων:

²⁷ Grant, R.M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. John Wiley & Sons.

- 1ο βήμα: Η αναγνώριση και η ταξινόμηση των πόρων με βάση τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης.
- 2ο βήμα: Οι ικανότητες που κατέχει σε πολύ καλό βαθμό μια επιχείρηση, θα πρέπει να συνδυαστούν με τον σωστό τρόπο για να αποτελέσουν τον πυρήνα του ανταγωνισμού.
- 3ο βήμα: Η σωστή εκτίμηση του κέρδους που προκύπτει από την εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης
- 4ο βήμα: Η επιλογή της σωστής στρατηγικής εκμετάλλευσης των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.
- 5ο βήμα: Η έγκαιρη αναγνώριση των δυσλειτουργικών πόρων και ικανοτήτων, ώστε να υπάρξει βελτίωση των αδυναμιών της επιχείρησης. Οι πόροι που συνδυάζονται σωστά και μετατρέπονται σε ικανότητες, οδηγούν στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence).

Για να επιβεβαιώσουμε το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα θα απαντήσουμε στις εξής τέσσερις ερωτήσεις, που οι απαντήσεις ικανοποιούν τέσσερα κριτήρια, την αξία, τη σπανιότητα, το κόστος μίμησης και το κόστος αντικατάστασης:

Value. Η ερώτηση της αξίας: «Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησής μας της προσθέτουν αξία;»

Απάντηση: Ναι.

Η επιχείρησή μας διαθέτει μοναδικές υπηρεσίες και όμοιά της δεν υπάρχει στο νησί. Της προσθέτουν αξία οι πόροι όπως είναι η περιοχή, η θέση του οικοπέδου, οι πολυτελείς οικίες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες κτλ.

Rarity. Η ερώτηση της σπανιότητας: «Πόσες επιχειρήσεις κατέχουν τους πόρους και τις ικανότητες που προσθέτουν αξία;»

Απάντηση: Καμία.

Αυτή τη στιγμή στα Κύθηρα δεν υπάρχει άλλη επιχείρηση που να διαθέτει τέτοιους πόρους και ικανότητες όπως η δική μας. Υπάρχουν πολλές που διαθέτουν μέρος αυτών που προσφέρουμε όμως καμία δεν μπορεί να τα συνδυάσει όπως κάναμε εμείς.

Imitability. Η ερώτηση της μίμησης: «Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποιον πόρο/ικανότητα αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα κόστους προκειμένου να τον αποκτήσουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη τον κατέχουν;»

Απάντηση: Ναι.

Σίγουρα θα είναι πολύ χρονοβόρο και θα κοστίζει πολλά περισσότερα στις άλλες επιχειρήσεις να κάνουν ανακαινίσεις στις οικίες τους ώστε να είναι πολυτελείς σαν τις δικές μας. Επίσης, η προσθήκη φωτοβολταϊκών, η δημιουργία πισίνας και η γενικότερη αλλαγή της εικόνας μιας επιχείρησης θα της κοστίζει πάρα πολλά, έτσι δεν είναι πολύ πιθανό ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις να μιμηθούν τη δική μας. Ειδικά η φήμη, η κουλτούρα και η φιλοσοφία της επιχείρησής μας, δεν θα είναι εύκολο να μιμηθούν καθώς αποτελούν αποτέλεσμα πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων.

Organization. Η ερώτηση της οργάνωσης: «Είναι η επιχείρηση οργανωμένη έτσι ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες;»

Απάντηση: Ναι.

Η επιχείρηση είναι πλήρως οργανωμένη, καθώς κάθε μήνα γίνεται τρίωρη σύσκεψη των στελεχών και ιδιοκτητών όπου αναλύονται οι αναφορές που σχετίζονται με κάθε πτυχή της επιχείρησης, όπως είναι τα οικονομικά στοιχεία, η πληρότητα, η διαφήμιση, η απόδοση, κατά πόσο μπορεί να υπάρξει βελτίωση, εάν οι υπάλληλοι ακολουθούν τις πολιτικές και άλλα.

Έχοντας απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα πως διαθέτουμε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δομής VRIO (Value/Rarity/Imitability/Organization).

6.3.2. Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί έναν διαφορετικό τρόπο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αναγνωρίζει τις Δυνάμεις και Αδυναμίες, ούτως ώστε να μπορέσει να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες, να τις εκμεταλλευτεί και να εξουδετερώσει τις απειλές. Τα εφόδια για να το καταφέρει αυτό είναι οι πόροι και οι ικανότητές της που της προσθέτουν αξία και της χαρίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο μέρη, στις Κύριες Δραστηριότητες και στις Βοηθητικές Δραστηριότητες. Θα αναλυθούν στη συνέχεια οι επιμέρους κατηγορίες δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας.

Κύριες Δραστηριότητες:

Στη *διαχείριση των εισροών* περιλαμβάνονται δραστηριότητες σχετικές με την υποδοχή και την αποθήκευση των πρώτων υλών που χρειάζονται για τη λειτουργία της

επιχείρησής μας, όπως είναι τα αναλώσιμα που προορίζονται για κατανάλωση από τους πελάτες. Εδώ γίνεται επίσης ο έλεγχος των αποθεμάτων προς αποφυγή οποιασδήποτε έλλειψης.

Στη συνέχεια έχουμε τις *λειτουργίες* που αφορούν τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας όσων προσφέρουμε.

Η *διαχείριση των εκροών* σχετίζεται με δραστηριότητες που ετοιμάζουν την υπηρεσία που προσφέρουμε για την σωστή και ενημερωμένη προβολή της. Οι εν δυνάμει επισκέπτες ενημερώνονται για τις οικίες μας στα Κύθηρα μέσω των σχετικών με το νησί ιστοσελίδων και μέσα από ιστοσελίδες που προωθούν ξενοδοχεία όπως το booking.com και το tripadvisor.com.

Στο *μάρκετινγκ* και στις *πωλήσεις* περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση και τα κανάλια διανομής που στην περίπτωση μας είναι κυρίως το διαδίκτυο αλλά και ταξιδιωτικά γραφεία.

Όσον αφορά τις *υπηρεσίες μετά την πώληση*, αυτό που προσφέρουμε είναι η διαρκής παρουσία μας και η δυνατότητα να επικοινωνήσει ο επισκέπτης μαζί μας ανά πάσα στιγμή. Επίσης, διαθέτουμε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο μπορεί να συμπληρώσει ο επισκέπτης, ούτως ώστε να μαθαίνουμε τις αδυναμίες μας και να τις διορθώνουμε.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Με την *αγορά προμηθειών* εξασφαλίζουμε τις εισροές για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.

Η επιχείρησή μας ενδιαφέρεται άμεσα για την *ανάπτυξη της τεχνολογίας* και προσπαθεί με κάθε τρόπο να εξασφαλίσει λιγότερη κατανάλωση ρεύματος και νερού. Έτσι ενημερώνεται για τους τελευταίους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειώσει την κατανάλωση του ρεύματος.

Η *διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού* είναι άκρως σημαντική καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας όχι μόνο εμπλέκεται στην επιχείρησή μας, αλλά αποτελεί τον κύριο πυλώνα. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένοι και επαγγελματίες, ώστε οι πελάτες να μείνουν με την καλύτερη εντύπωση. Και οι ιδιοκτήτες βέβαια δεν πρέπει να αναπαύονται αλλά να προσπαθούν καθημερινά να βελτιώσουν τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης.

Ως βοηθητικές δραστηριότητες της *εσωτερικής υποδομής* λειτουργούν για παράδειγμα η λογιστική, χρηματοοικονομική και οι νομικές υποθέσεις, οι οποίες όλες δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Η επιχείρηση λοιπόν αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις παραπάνω δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή με καλύτερο τρόπο από τους ανταγωνιστές. Έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος που συνδέονται οι δραστηριότητες και όχι τόσο οι ίδιες η δραστηριότητες. Πολύ πιθανό για δύο επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, να έχουν διαφορετικές αλυσίδες αξίας ή να συνδέονται με διαφορετικό τρόπο οι δραστηριότητες τους. Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης συνδέεται συχνά και με τις αλυσίδες αξίας όσων συνεργάζονται με την επιχείρηση, όπως είναι προμηθευτές και κανάλια διανομής. Ουσιαστικά λοιπόν η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος ενός Συστήματος αξίας.

6.4. SWOT analysis

Με την ανάλυση SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) θα αναγνωρίσουμε και εξασφαλίσουμε τις Δυνάμεις της επιχείρησης, θα διορθώσουμε τις Αδυναμίες, θα μπορέσουμε να εκμεταλλευτούμε τις Ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι Απειλές. Τα δυνατά και αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι ευκαιρίες και οι απειλές το εξωτερικό.

Οι εσωτερικές δυνάμεις αναφέρονται στη δομή, στην κουλτούρα και στους πόρους της επιχείρησης. Όσον αφορά τη δομή αναφέρεται στο οργανόγραμμα, την επικοινωνία και τη ροή της εργασίας. Η δική μας επιχείρηση, αν και μικρή, διαθέτει και τα τρία καθώς όλοι όσοι εργάζονται για αυτήν είναι δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά. Η κουλτούρα μας που αφορά τα πιστεύω, τις προσδοκίες και τις αξίες που πρεσβεύουμε είναι ξεκάθαρη προς τους πελάτες μας. Γίνεται φανερή στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών μας και στη φιλοσοφία που διακατέχει την επιχείρησή μας.

Όσον αφορά τους πόρους που διαθέτουμε, προσπαθούμε με κάθε τρόπο να τους εκμεταλλευτούμε με τις ικανότητές μας και να αναπτύξουμε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ναι μεν δεν διαθέτουμε μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό, αυτό όμως μπορέσαμε και το αναπτύξαμε ως πλεονέκτημα καθώς όλα περνάνε από το χέρι μας και είμαστε σίγουροι για τη διαρκή ποιότητα και τη διατήρηση των αξιών μας. Καθώς ο ένας ιδιοκτήτης διαθέτει το Know How και ο άλλος τη μόρφωση και εμπειρία για τη διοίκηση, μας δίνει προβάδισμα έναντι άλλων που δεν γνωρίζουν τον κλάδο και δεν έχουν ξαναδουλέψει σε διοικητική θέση.

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής μας, θα ανιχνεύσουμε τόσο Ευκαιρίες όσο και Απειλές. Οι ευκαιρίες για εμάς είναι η ολοένα και πιο έντονη και συχνή προβολή των ομορφιών του νησιού μας, που θα προσελκύσει πιο πολλούς επισκέπτες.

Η αύξηση των δρομολογίων των πλοίων και η καθημερινές πτήσεις που υπάρχουν προς το νησί (δύο πτήσεις καθημερινά δύο διαφορετικών αεροπορικών εταιρειών), βοηθάει στην ανάπτυξη του τουρισμού και κατ' επέκταση του ξενοδοχείου μας. Επίσης, η στροφή πολλών τουριστών σε προορισμούς λιγότερο δημοφιλείς και πιο ήσυχους, κάνει το νησί ιδανικό προορισμό.

Εκτός όμως από τις θετικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που βελτιώνουν την επιχειρησιακή επίδοση, ανιχνεύονται και απειλές που ενδεχομένως να εμποδίσουν την οργανωσιακή επίδοση. Η δύσκολη πρόσβαση στο νησί, καθώς είναι αρκετά μακριά από την Αθήνα και μέχρι τη Νεάπολη Βοΐων και το Γύθειο απ' όπου φεύγουν τα πλοία, το ταξίδι είναι αρκετές ώρες, έχει ως αποτέλεσμα να μην το επισκέπτονται τόσο όσοι θα μπορούσαν και ήθελαν. Η περιορισμένη διασκέδαση στο νησί ενδεχομένως θα αποτρέψει κάποιους από το να έρθουν, που ζητάνε πιο έντονη νυχτερινή ζωή.

Παρόλα αυτά όμως μπορούμε να προβάλλουμε τα θετικά στοιχεία και να προσελκύσουμε όσους αναζητάνε ονειρεμένες ήσυχες διακοπές σε ένα φυσικό σχεδόν ανέγγιχτο περιβάλλον. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη μοναδική θέση του οικοπέδου των κατοικιών και τη φιλοσοφία της εξοικονόμησης ενέργειας και προστασίας του περιβάλλοντος με κάθε δυνατό τρόπο, μας προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (διαθέτουμε Διακριτή Υπεροχή).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 6

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2018), Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA.

«Στρατηγικός σχεδιασμός», Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Κυθήρων 2011-2014.

David J. Hunger, Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of strategic management*, Prentice Hall publishing company.

Grant R. M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. John Wiley & Sons.

Michael E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.

Michael E. Porter (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

David Walters, Geoff Lancaster (2000), «Implementing value strategy through the value chain», *Management decision*, vol. 38, n. 3, σελ. 160-178.

Zahir Irani, John M. Sharp, Mike Kagioglou (1997), «Improving business performance through developing a corporate culture», *The TQM Magazine*, vol. 9.

Versteeg A. (1990), «Self-Directed work teams yield long-term benefits», *Journal of business strategy*, vol. 11, n. 6, σελ. 9-12.

Κεφάλαιο 7

Διαμόρφωση στρατηγικής

7.1. Όραμα και Αποστολή

Τα στελέχη της κάθε επιχείρησης οφείλουν να διατυπώνουν το Όραμά της (Vision), το οποίο εκφράζεται μέσα από την εταιρική αποστολή. Το Όραμα απαντάει στο ερώτημα «τι θέλουμε να γίνουμε;», ποιο είναι το όνειρό μας. Ένα ξεκάθαρο όραμα των στελεχών οδηγεί σε μια περιεκτική πρόταση αποστολής. Το όραμα περιγράφει τι θα γινόταν αν η εταιρεία πετύχαινε την αποστολή της. Η Αποστολή (mission) της επιχείρησης δίνει απάντηση στο ερώτημα «Ποιες είναι οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες;». Η Αποστολή είναι ο λόγος που υπάρχει η επιχείρηση στον κλάδο, ο λόγος που οι πελάτες προτιμούν εμάς, το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Στη διατύπωση της αποστολής (mission statement), στόχος είναι οποιοσδήποτε τη βλέπει να μπορεί να καταλαβαίνει ποια ακριβώς είναι η επιχείρηση. Διαμορφώνοντας την αποστολή μιας επιχείρησης ακολουθούμε τα εξής βήματα: Μπαίνουμε στη θέση των πελατών μας, αποσαφηνίζουμε ποια είναι η βασική αγορά μας, αναγνωρίζουμε τι είναι αυτό που προσφέρει η δική μας επιχείρηση και τέλος αντιλαμβανόμαστε ποιο είναι αυτό που μας κάνει να διαφέρουμε από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η Αποστολή μιας επιχείρησης ορίζει τον σκοπό της, για παράδειγμα τι προσφέρει στην κοινωνία, στον τόπο όπου εδρεύει, δηλώνει την αιτιολογία ύπαρξής της, παρέχει τα όρια και που εστιάζει και παρέχει τις αρχές γύρω από τις οποίες μπορεί να συσπειρωθεί η επιχείρηση. Με την πρόταση της εταιρικής αποστολής απαντάμε στα εξής ερωτήματα:²⁸

1. Ποιος είναι ο λόγος που η επιχείρηση βρίσκεται στον κλάδο; Ποιοι είναι οι σκοποί της επιχείρησης; Πώς η επιχείρηση θα φτάσει στην επιτυχία;
2. Τι αξία δημιουργεί στους πελάτες; Επίσης, τι είδος επιχείρησης σκοπεύουμε να είμαστε στο μέλλον;
3. Τι θα έχανε ο κλάδος αν δεν υπήρχε η επιχείρηση; Πώς θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών μας;

Τα οφέλη από την ύπαρξη πρότασης αποστολής είναι πως εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους ως μέσο υποκίνησης και τους παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σε καθημερινές λειτουργίες και αρμοδιότητες, δίνει οδηγίες στη λήψη των στρατηγικών

²⁸ Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

αποφάσεων και αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών, δημιουργώντας μια ομοφωνία όσον αφορά τον επιχειρησιακό σκοπό.

Συχνά η πρόταση αποστολής αποκαλείται φιλοσοφία ή βασικές αξίες. Κατά τον P. Drucker, ο οποίος αποκαλείται ο πατέρας του σύγχρονου Μάνατζμεντ, η αποστολή είναι εκείνη που διαμορφώνει στρατηγικές και λαμβάνει καθημερινές αποφάσεις. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας που αποκαλύπτει πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση, για τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται, την φιλοσοφία που πρεσβεύει και το γενικότερο πλάνο ανάπτυξης. Υπάρχουν δύο είδη προτάσεων: προσανατολισμένη στον πελάτη και προσανατολισμένη στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει.²⁹ Η πρόταση αποστολής προσανατολισμένη προς τον πελάτη αποκρυσταλλώνει τον σκοπό της επιχείρησης σε συνάρτηση με τις ανάγκες των πελατών. Η πρόταση αποστολής προσανατολισμένη προς την υπηρεσία ή το προϊόν επικεντρώνεται πιο πολύ στο τι προσφέρει η επιχείρηση.

Εμείς για τη δική μας επιχείρηση επιδιώξαμε στην πρόταση αποστολής να συμπεριλάβουμε τόσο τις ανάγκες των πελατών μας όσο και τη φιλοσοφία των υπηρεσιών που προσφέρουμε. Η πρόταση αποστολής λοιπόν για τη δική μας επιχείρηση διατυπώνεται ως εξής:

«Το Sun and Sea Eco Resort στην Αγία Πελαγία στα Κύθηρα, το νησί της Αφροδίτης, αποτελείται από τρεις πέτρινες οικίες απολύτως εναρμονισμένες μέσα στο φυσικό περιβάλλον, μία μικρή όαση με φυσική πισίνα χωρίς χλώριο, για όσους επισκέπτες, ζευγάρια, οικογένειες, με παιδιά και κατοικίδια ή μη, επιθυμούν μια μοναδική εμπειρία διαμονής. Το συγκρότημα είναι χτισμένο με τη φιλοσοφία της εξοικονόμησης ενέργειας και της προώθησης των βιολογικών προϊόντων. Αναδεικνύει τη φυσική ομορφιά του περιβάλλοντα χώρο και προσφέρει την απόλυτη ηρεμία και άνεση που αναζητούν οι επισκέπτες του νησιού».

Το όραμα όπως προαναφέρθηκε απαντάει στο ερώτημα τι θέλουμε να γίνει η επιχείρησή μας. Το όραμα για το Sun and Sea Eco Resort διατυπώνεται ως εξής: «Θέλουμε η επιχείρησή μας να αποτελεί μία μοναδική εμπειρία για τους επισκέπτες μας, προσφέροντας την άνεση και ηρεμία που αναζητούν μέσα από πάντοτε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με σεβασμό προς το περιβάλλον».

²⁹ Πηγή: www.strategicmanagementinsight.com.

7.2. Σκοποί

Ως Σκοποί (Objectives) θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί πρέπει να είναι αντικειμενικοί και να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε. Ο στόχος (goal) αναφέρεται σε μη προσδιορισμένο αποτέλεσμα, σε μία γενικότερη επιθυμία χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικό πλαίσιο. Ο σκοπός από την άλλη προσδιορίζει το αποτέλεσμα και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εκπλήρωσή του.

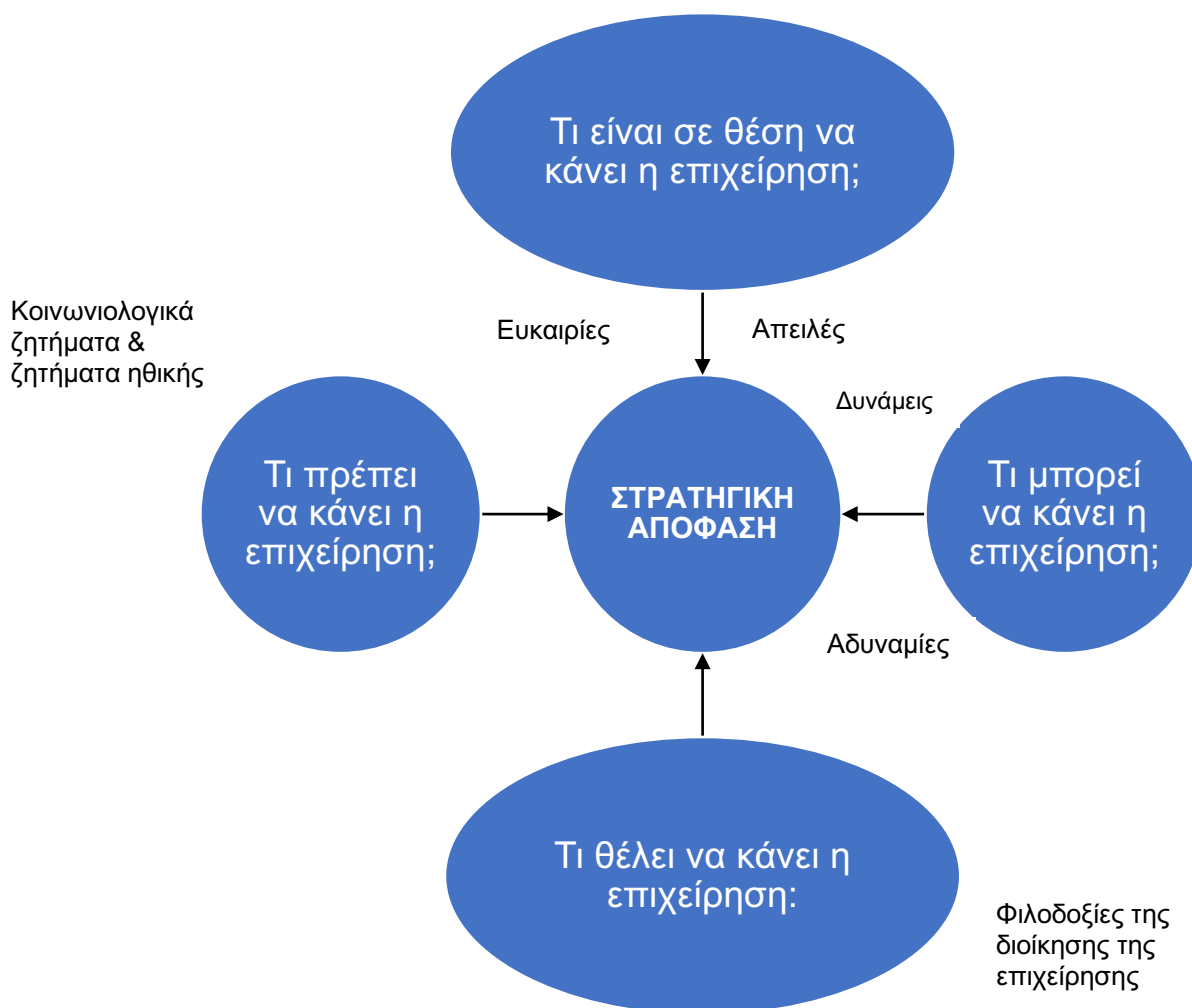
Ο σκοπός μπορεί να αφορά την ανάπτυξη της εταιρείας, τον πλουτισμό των μετόχων, την αποτελεσματικότητα, την κερδοφορία, την καλή χρήση των πόρων, την φήμη της επιχείρησης, τις παροχές προς τους εργαζομένους αλλά και προς την τοπική κοινωνία, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, την επιβίωση αλλά και τις προσωπικές ανάγκες. Στη δική μας επιχείρηση οι σκοποί ή οι στόχοι που έχουμε θέσει είναι οι εξής:

- Συνεχής βελτίωση των υποδομών ώστε να διατηρείται η προσπάθεια για την κατανάλωση της ελάχιστης δυνατής ενέργειας.
- Αύξηση του κέρδους κατά 20% μέχρι το τέλος του επόμενου έτους.
- Αύξηση του μισθού των δύο υπαλλήλων κατά 10% με την έναρξη της επόμενης σεζόν.
- Διαφήμιση και προβολή του ξενοδοχείου και του νησιού μας σε χώρες τις Ευρώπης κατά τους χειμερινούς μήνες με σκοπό να προσελκύσουμε περισσότερους επισκέπτες με την έναρξη της επόμενης σεζόν.
- Δημιουργία της παροχής ξεναγήσεων στο νησί εφόσον το επιθυμεί ο επισκέπτης.

Οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης μας είναι μεταξύ άλλων η διατήρηση της καλής φήμης του Sun and Sea Eco Resort και η προβολή του τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Επιθυμούμε η εμπειρία διαμονής του κάθε επισκέπτη να είναι μοναδική με σκοπό να θελήσει να μας επισκεφθεί ξανά, να γράψει τα καλύτερα σχόλια και να μας προτείνει σε δυνητικούς άλλους επισκέπτες.

7.3. Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο που δηλώνει πώς θα πετύχουμε την αποστολή που έχουμε διατυπώσει και τους σκοπούς που έχουμε θέσει. Οι διαδικασίες που χρειάζεται να ακολουθήσουμε για να τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 7.1. Διαδικασίες λήψης στρατηγικής απόφασης

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Η ανάλυση των στρατηγικών που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση γίνεται σε τρία επίπεδα: Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy), Επιχειρηματική Στρατηγική (Business or Competitive Strategy), Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy).

Η στρατηγική μπορεί να είναι σαφής (explicit), δηλαδή η δεδηλωμένη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, και σιωπηρή (implicit), η στρατηγική δηλαδή που η επιχείρηση επισήμως ή προφορικά δεν αναγνωρίζει. Σε κάθε περίπτωση στόχος μιας επιχείρησης είναι να διευρύνει τη δραστηριότητά της και να μειώσει την εξάρτησή της από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Όσον αφορά την επιχείρηση Sun and Sea Eco Resort, η σαφής στρατηγική που ακολουθεί είναι η διατήρηση της ποιότητας σε κάθε περίπτωση και της φιλοσοφίας της

προστασίας του περιβάλλοντος μέσω των εναλλακτικών μορφών κατανάλωσης ενέργειας και νερού. Η στρατηγική αυτή δηλώνεται ξεκάθαρα και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και είναι αυτή που θα προσελκύσει κατά ένα μεγάλο βαθμό τους επισκέπτες. Η σιωπηρή στρατηγική είναι η μείωση του κόστους μέσω των εναλλακτικών αυτών μορφών εξοικονόμησης ενέργειας, με στόχο την αύξηση του καθαρού κέρδους.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η άριστη συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και είναι άρρητα συνδεδεμένη με τον ανταγωνισμό. Οι κανόνες της αγοράς απαιτούν τόσο τη συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό. Η διαδικασία δημιουργίας αξίας είναι συνεργασιακή. Στις επιχειρήσεις η επιτυχία δεν συνεπάγεται την αποτυχία μιας άλλης. Οι Μάνατζερ είναι ελεύθεροι να διαμορφώσουν ανά πάσα στιγμή τη στρατηγική, ώστε να φτάσουν με τον βέλτιστο τρόπο στην επιτυχία.

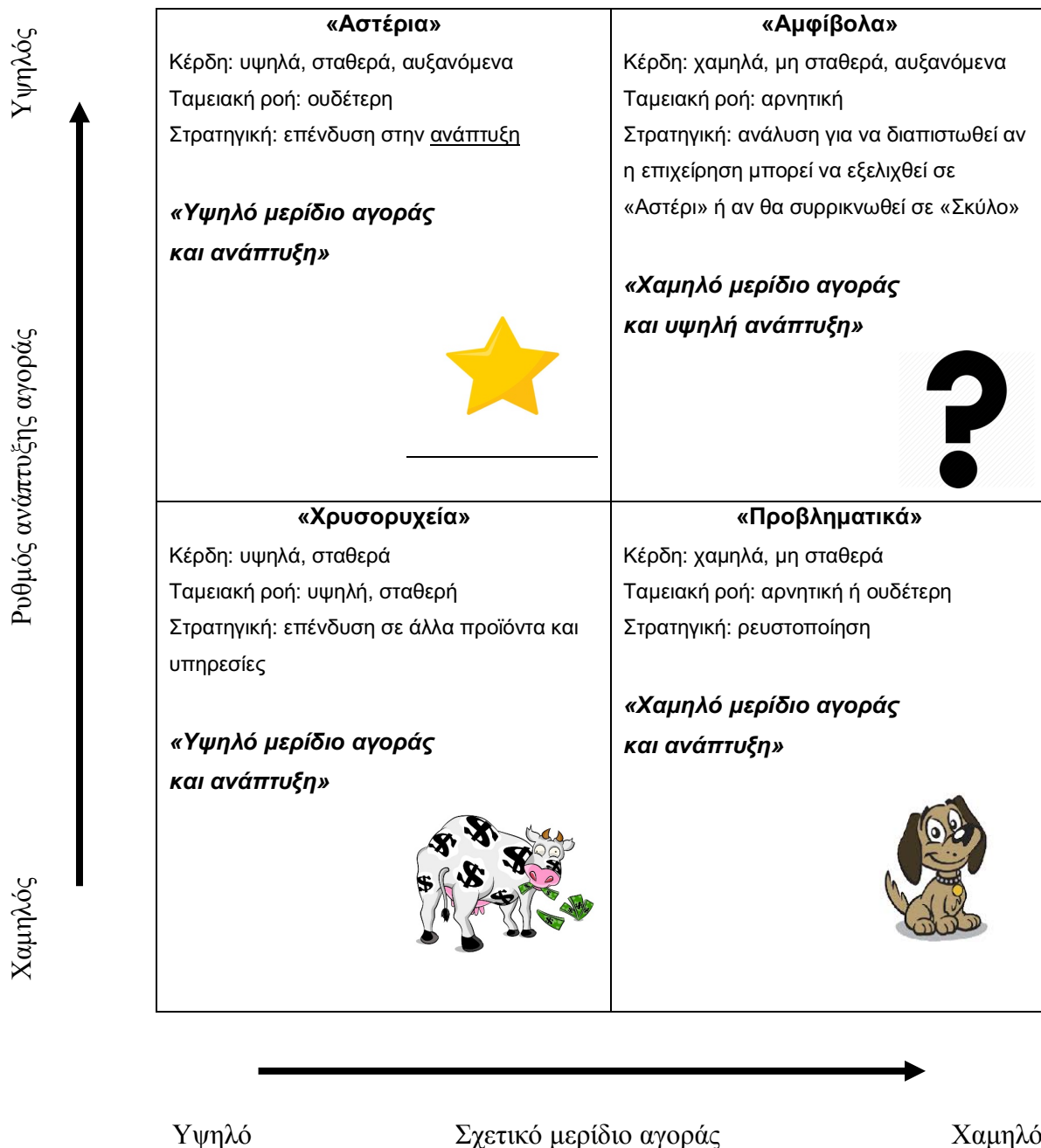
7.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Όσον αφορά το πρώτο επίπεδο στρατηγικής, αυτό της επιχειρησιακής στρατηγικής θα εξετάσουμε τη μήτρα BCG. Θα απαντήσουμε στα εξής τρία ερωτήματα:

1. Σε ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα μπει η επιχείρηση; (στρατηγική ανάπτυξης)
Σκοπεύουμε να διευρύνουμε τις δραστηριότητές μας ώστε οι επισκέπτες μας να μπορούν να λάβουν περισσότερες υπηρεσίες από εμάς. Σκοπός είναι να αποκτήσουμε μικρό βαν, με το οποίο θα μπορούμε να τους παραλάβουμε με τις αποσκευές τους από το λιμάνι ή το αεροδρόμιο. Επίσης σκοπεύουμε να διαθέτουμε και την υπηρεσία της ξενάγησης στο νησί εφόσον το επιθυμεί ο επισκέπτης. Θα χρειαστεί ένας ακόμα υπάλληλος, ο οποίος θα οδηγεί το βαν και θα αναλάβει τις δύο αυτές πρόσθετες υπηρεσίες.
2. Ποιες δραστηριότητες θα διατηρήσει; (στρατηγική σταθερότητας)
Θα διατηρήσουμε την προσφορά του πρωινού από βιολογικά προϊόντα. Προμηθευτές μας είναι κυρίως παραγωγοί που υπάρχουν στο νησί, θα επεκταθούμε όμως και σε παραγωγούς από άλλες περιοχές για να μειώσουμε το κόστος.
3. Ποιες δραστηριότητες θα απομακρύνει; (στρατηγική περισυλλογής)
Δεν θα διαθέτουμε πλέον την υπηρεσία της δωρεάν ακύρωσης, καθώς σε πολλές περιπτώσεις ακύρωσαν τελευταία στιγμή την κράτηση, με αποτέλεσμα να χάσουμε τα χρήματα και η οικία δεν μπόρεσε να νοικιαστεί τελευταία στιγμή.

Αναλύοντας τη μήτρα BCG, διακρίνουμε τις τέσσερις κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται οι υπηρεσίες μας. Προσπαθούμε να τις κάνουμε Αστέρες, καθώς σε αυτή την κατηγορία τα κέρδη είναι υψηλά και σταθερά ή αυξανόμενα.

Πίνακας 7.1. BCG Matrix



Στο υπό εξέταση χρονικό διάστημα τα κέρδη από τις υπηρεσίες που προσφέρουμε είναι σταθερά, όπως και η ταμειακή ροή μας. Έχουμε υψηλό μερίδιο της αγοράς στην οποία απευθυνόμαστε. Θα πρέπει όμως για να διατηρήσουμε αυτό το πλεονέκτημα, να

προσπαθήσουμε τις υπηρεσίες μας να τις κάνουμε Αστέρες, τα κέρδη μας να είναι δηλαδή αυξανόμενα και να μπορούμε να επενδύουμε διαρκώς στην ανάπτυξη.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το πρώτο ερώτημα που απαντήσαμε και αφορά τη στρατηγική ανάπτυξης, θα ακολουθήσουμε τη στρατηγική της διεύρυνσης δραστηριοτήτων (diversification), θα προσθέσουμε δηλαδή τις δύο προαναφερθείσες υπηρεσίες με σκοπό την αύξηση του κέρδους και τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησής μας.

Στο δεύτερο ερώτημα, για την υπηρεσία που σκοπεύουμε να διατηρήσουμε, θα ακολουθήσουμε τη στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy), που ανήκει στη στρατηγική σταθερότητας. Διατηρώντας δηλαδή την υπηρεσία του βιολογικού πρωινού θα εξετάσουμε τους προμηθευτές μας και θα προσθέσουμε προσεκτικά και άλλους, με σκοπό να μειώσουμε το κόστος χωρίς να αλλοιωθεί η ποιότητα.

Στο τρίτο ερώτημα που αφορά τη στρατηγική της περισυλλογής, θα ακολουθήσουμε τη στρατηγική της επανατοποθέτησης (retrenchment), καθώς θα επαναπροσδιορίσουμε την παροχή της υπηρεσίας της δωρεάν ακύρωσης της κράτησης. Την τελευταία εβδομάδα πριν από την ημερομηνία της κράτησης, η ακύρωση θα έχει μία χρέωση της τάξεως του 50% της τελικής τιμής. Η ακύρωση το διάστημα πριν την τελευταία εβδομάδα θα παραμείνει δωρεάν.

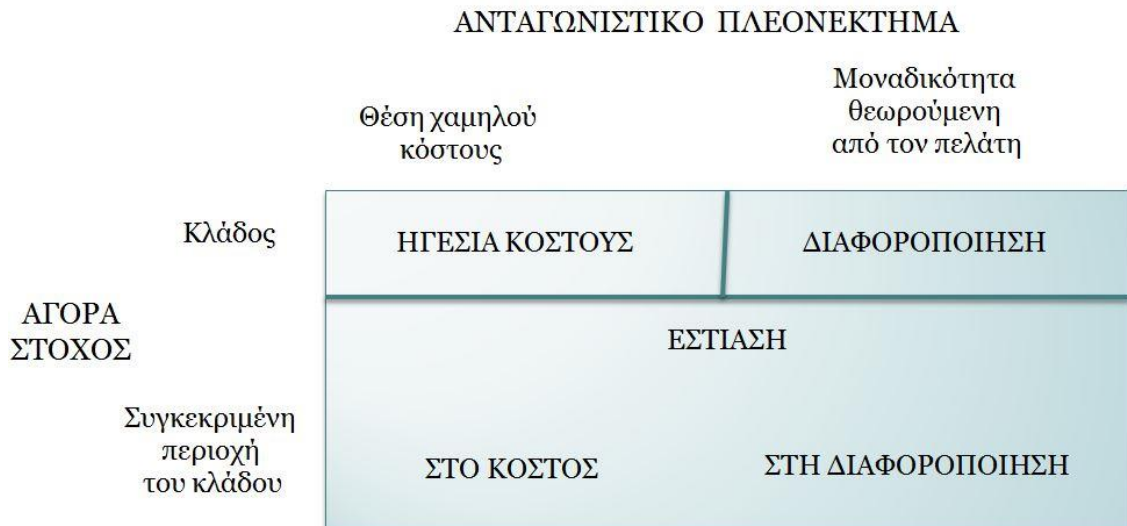
7.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχείρησή μας δραστηριοποιείται μόνο σε έναν κλάδο, αυτόν των ξενοδοχείων. Για αυτό το λόγο στη λήψη των αποφάσεων περιλαμβάνουμε την επιχειρηματική ή αλλιώς ανταγωνιστική στρατηγική, το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής. Στόχος μας είναι να ανταγωνιστούμε μέσα στον κλάδο τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, βελτιώνοντας τη θέση μας και διατηρώντας το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Αυτό θα το επιτύχουμε επικεντρώνοντας στα σημεία υπεροχής ή στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence).

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν η χαμηλή θέση κόστους (low cost) και η διαφοροποίηση (differentiation). Στη χαμηλή θέση κόστους η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Στη διαφοροποίηση η επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με χαρακτηριστικά μοναδικά και ανώτερα από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου με αποτέλεσμα ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να

το αποκτήσει. Κατά τον Porter υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πίνακας 7.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/7_ΕΣ_ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ%20ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.pdf.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) είναι μία στρατηγική που απευθύνεται σε ολόκληρο τον κλάδο. Προϋποθέτει υψηλό μερίδιο αγοράς, αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, χαμηλό κόστος, μικρό κόστος σε τομείς όπως η διαφήμιση, after-sales υπηρεσίες, R&D κτλ. Καθώς έχει το χαμηλότερο κόστος της αγοράς ο ηγέτης κόστους, μπορεί να χαμηλώσει την τιμή της αγοράς και έτσι να επιτύχει ικανοποιητικά κέρδη. Ο ηγέτης κόστους έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη καθώς αγοράζει μεγάλες ποσότητες από τους προμηθευτές. Στην κατηγορία αυτή οι πελάτες είναι συνήθως ευαίσθητοι στην τιμή (sensitive to price).

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) επικεντρώνεται στη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα προκειμένου να αποκτήσει το συγκεκριμένο προϊόν ή να απολαύσει μια υπηρεσία, ανώτερη ποιοτικά από άλλες παρόμοιες άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται η στρατηγική αυτή είναι οι πιστοί πελάτες (loyal customers). Για να εισέλθει νέα επιχείρηση στον κλάδο θα πρέπει να αναπτύξει μια διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competence) για να μπορέσει να επιβιώσει. Η στρατηγική αυτή αποδίδει υψηλότερα κέρδη, δεν μειώνει όμως το κόστος.

Η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος (cost focus strategy) εστιάζει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς-στόχου και εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο (niche). Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την στρατηγική πετυχαίνουν να πλεονεκτούν στο κόστος και έτσι καταφέρνουν και αποκτούν μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά στην οποία απευθύνονται.

Η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy) έχει ακριβώς τον ίδιο στόχο με αυτή της εστίασης στο κόστος, απλά σε αυτή την περίπτωση προσπαθούν να πάρουν το μερίδιο της αγοράς μέσω της διαφοροποίησης στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Η επιχείρησή μας θα ακολουθήσει τη στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση στην αγορά-στόχο, η οποία είναι ο κλάδος των ξενοδοχείων συγκεκριμένα στο νησί των Κυθήρων. Καθώς οι υπηρεσίες που προσφέρουμε είναι μοναδικές στο νησί, διαφέρουμε απ' όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και έτσι μπορούμε να διαθέσουμε τις υπηρεσίες μας σε ελαφρώς υψηλότερη τιμή απ' ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιούνται στα Κύθηρα. Οι πελάτες μας προκειμένου να βιώσουν τη μοναδική εμπειρία διαμονής που τους προσφέρουμε είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν πιο ακριβά τη διαμονή τους. Στόχος μας είναι να διατηρήσουμε αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μας κάνει να διαφέρουμε από τους ανταγωνιστές μας. Απευθυνόμαστε σε πελάτες που αναζητούν το διαφορετικό και που είναι ευαίσθητοποιημένοι όσον αφορά περιβαλλοντικά θέματα. Οι πελάτες που μας επισκέπτονται συνήθως μένουν πολύ ευχαριστημένοι και μας προτιμούν ξανά ή μας συστήνουν σε άλλους. Έτσι έχουμε αποκτήσει πιστούς πελάτες που δείχνουν την εμπιστοσύνη τους σε μας και αναγνωρίζουν την μοναδικότητα του Sun and Sea Eco Resort.

7.3.3. Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική είναι το τρίτο επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών που ακολουθεί μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων που διαθέτει. Η επιχείρησή μας ακολουθεί τις παρακάτω στρατηγικές με σκοπό να αναπτύξει τις ικανότητές της:

Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy): Επιδιώκουμε μέσω της προβολής του νησιού γενικότερα αλλά και του Resort μας ειδικότερα να προσελκύσουμε ολοένα και

περισσότερους πελάτες. Έχουμε δημιουργήσει σελίδα στο facebook και λογαριασμό Instagram όπου ανεβάζουμε καθημερινά σχεδόν φωτογραφίες κυρίως του νησιού αλλά και των κατοικιών μας. Συνεργαζόμαστε με τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά γραφεία στην Αθήνα και προβάλλουμε την επιχείρησή μας όσο το δυνατόν περισσότερο σε ιστοσελίδες όπως είναι το TripAdvisor, το Booking, το Trivago και άλλα. Επίσης, συνεργαζόμαστε με ταξιδιωτικά γραφεία στο εξωτερικό και συγκεκριμένα με Γερμανία, Ελβετία, Ολλανδία, Αυστρία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία και σκοπεύουμε να επεκτείνουμε τη συνεργασία μας και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης αλλά και μη Ευρωπαϊκές χώρες. Η ιστοσελίδα μας είναι πλήρως ενημερωμένη και λειτουργική, εύκολη στην περιήγηση με πολλές εικόνες. Διαθέτει επίσης δυνατότητα κράτησης.

Στρατηγική βασικών λειτουργιών (Operations Strategy): Φροντίζουμε όλες οι βασικές μας λειτουργίες να γίνονται σωστά. Η λογιστική διαχείριση έχει δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, διαθέτουμε δικηγόρο σε περίπτωση που χρειαστεί. Τη διαχείριση των κρατήσεων καθώς και την οικονομική διαχείριση, την έχουμε αναλάβει οι ίδιοι, διαθέτουμε όμως έναν οικονομικό σύμβουλο, τον οποίο συμβουλευόμαστε μία φορά στους τρεις μήνες.

Αγοραστική στρατηγική (Purchasing Strategy): Τις προμήθειές μας τις αγοράζουμε τόσο από την Αθήνα όσο και από την τοπική κοινωνία των Κυθήρων, ανάλογα με το κόστος. Κάποια προϊόντα συμφέρει να τα αγοράζουμε από την Αθήνα και είτε να τα μεταφέρουμε οι ίδιοι στο νησί, είτε να τα στέλνουμε με μεταφορική εταιρεία.

7.4. Πολιτική της επιχείρησης

Στο τελευταίο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής θα αναλύσουμε τις πολιτικές της επιχείρησης. Οι πολιτικές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για να περάσουμε από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση της στρατηγικής. Εξασφαλίζουν οι εμπλεκόμενοι να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζονται οι σκοποί και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Η πολιτική της δικής μας επιχείρησης συνοψίζεται στην παρακάτω πρόταση: «Δεν δεχόμαστε σε καμία περίπτωση μείωση του κόστους ή μείωση στην τιμή που προσφέρονται οι οικίες μας, αν αυτή η μείωση οδηγεί σε εξασθένηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουμε».

7.5. Το Μάνατζμεντ της επιχείρησης – Ηγεσία

Το Μάνατζμεντ της επιχείρησης Sun and Sea Eco Resort, όπως έχει προαναφερθεί, αποτελείται από τους δύο ιδρυτές και μετόχους της. Αυτό έχει και θετικά στοιχεία αλλά και αρνητικά. Τα θετικά είναι ότι όλα περνάνε από το χέρι των ιδιοκτητών και έτσι μπορούν όλα να ελεγχθούν και να είμαστε σίγουροι πως ακολουθούνται οι στρατηγικές και πολιτικές που έχουμε επιλέξει. Συχνά όμως αυτό σημαίνει και μεγάλος φόρτος εργασίας. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό οι ιδιοκτήτες να αναγνωρίζουν όταν κάποιο ζήτημα ξεπερνάει το πεδίο των γνώσεων τους και θα πρέπει να απευθυνθούν σε ειδικό.

Η ηγεσία σε μία επιχείρηση είναι μέγιστης σημασίας, καθώς είναι η καθοδήγηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για να εκπληρώσουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά τους σκοπούς της. Χωρίς τη σωστή καθοδήγηση οι εργαζόμενοι μπορεί να ακολουθήσουν έναν τρόπο εργασίας που να συμβαδίζει με τα προσωπικές τους εκτιμήσεις. Υπάρχουν διάφορες μορφές καθοδήγησης, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) και η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives).

Σε κάθε περίπτωση η εταιρική κουλτούρα ασκεί ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η εταιρική κουλτούρα στηρίζεται σε σταθερές αξίες και αρχές της επιχείρησης και συγκεκριμένη συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο είναι δύσκολο να επιφέρει κανείς ριζικές αλλαγές, εάν είναι αντίθετος με την εταιρική κουλτούρα. Η κουλτούρα και η στρατηγική μιας επιχείρησης συμβαδίζουν και οποιαδήποτε αλλαγή στη μία επιφέρει αντίστοιχη αλλαγή και στην άλλη. Φυσικά είναι πιο δύσκολο και χρονοβόρο να αλλάξει η κουλτούρα παρά μια στρατηγική που έχει χαραχθεί με βάση την κουλτούρα.

Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε επιθυμητή αλλαγή. Το όραμα της διοίκησης θα πρέπει να μοιράζεται με όλους τους εργαζομένους ώστε να επιτευχθεί.

7.6. Benchmarking³⁰

Το Benchmarking είναι μια ιδιαίτερα αποτελεσματική τεχνική που βοηθάει τις επιχειρήσεις να μένουν πάντοτε ενημερωμένες όσον αφορά τις καινοτομίες και τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ο όρος θα μπορούσε να μεταφραστεί ως συγκριτική

³⁰ Γεωργόπουλος Ν., «Υλοποίηση στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ», *Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Αρ. Ιγνιπιάδη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

προτυποποίηση (σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας), αποτελεί δηλαδή μια συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργάνωσης, των διαδικασιών και της επίδοσης μιας επιχείρησης με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις. Η επιχείρηση που εφαρμόζει το Benchmarking προσπαθεί να αναγνωρίσει τις αλλαγές που χρειάζονται για να βελτιωθεί και να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, και κατ' επέκταση να έχει καλύτερη επίδοση.

Το Benchmarking είναι λοιπόν η συνεχής προσπάθεια μιας επιχείρησης να εφαρμόσει και στη συνέχεια να προσαρμόσει τις διαδικασίες με το εσωτερικό περιβάλλον της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι μια επιχείρηση καταφέρνει να επιβιώσει και στη συνέχεια να αναπτυχθεί οικονομικά με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ως βασικό στόχο το benchmarking έχει την επιχειρηματική τελειότητα μέσα από τη σύγκριση οργανισμών παγκοσμίως με τις καλύτερες πρακτικές. Οι διαδικασίες που επρόκειτο να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παράλληλα με τη σωστή εκμάθησή τους από τα στελέχη και τους υπαλλήλους. Και η δική μας επιχείρηση ακολουθεί το πρότυπο του Benchmarking. Φροντίζουμε να βρισκόμαστε πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές μας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Γεωργόπουλος Ν., «Υλοποίηση στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ», *Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Αρ. Ιγνιτιάδη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μπουραντάς Δ. (1992), *Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή (1998), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (1996), *Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*, International Publishing, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.

David J. Hunger, Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall Publishing Company.

Kotler P. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall.

Miller A., Dess Gregory G. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, INC.

Porter I., E. Lower (1980), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood.

Πηγές:

www.strategicmanagementinsight.com.

Κεφάλαιο 8

Υλοποίηση στρατηγικής

8.1. Εισαγωγή

Η υλοποίηση της στρατηγικής (Strategic Implementation) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Είναι το πιο σημαντικό στάδιο του στρατηγικού μάντζμεντ, καθώς πραγματοποιούνται όλα όσα σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα στάδια. Για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται προγράμματα (programs), προϋπολογισμοί (budgets) και διαδικασίες (procedures). Οι στόχοι της υλοποίησης της στρατηγικής είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απόλυτα κατανοητή απ' όλους τους εργαζόμενους και να μετατρέψει τις ιδέες της διοίκησης σε πράξεις. Συνήθως η στρατηγική υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Στη δική μας περίπτωση η υλοποίηση γίνεται από τους ιδιοκτήτες.

Θα επισημάνουμε τις βασικές διαφορές των δύο φάσεων, της διαμόρφωσης και της υλοποίησης. Στη διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται καταρχάς εκτίμηση των διαθέσιμων στοιχείων πριν την ενέργεια, ενώ στην υλοποίηση γίνεται διοίκηση στοιχείων κατά τη διάρκεια της ενέργειας. Στη διαμόρφωση εστιάζουμε στην αποτελεσματικότητα και η δραστηριότητα είναι κυρίως πνευματική, ενώ στην υλοποίηση γίνεται εστίαση στην αποδοτικότητα και η δραστηριότητα είναι κυρίως λειτουργική. Στη διαμόρφωση είναι απολύτως αναγκαία η διαίσθηση, η ανάλυση και η ικανότητα κρίσης. Επίσης, είναι απαραίτητη η καλή συνεργασία μεταξύ λίγων ατόμων. Στην υλοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο η ικανότητα ηγεσίας και κινήτρων και η συνεργασία μεταξύ πολλών ατόμων.

Στο στάδιο της υλοποίησης συντελούνται συχνά πολλές αλλαγές όσον αφορά τα όσα σχεδιάστηκαν στο στάδιο της διαμόρφωσης. Διαδικασίες και προγράμματα, δραστηριότητες και ρόλοι, συστήματα ελέγχου και διαφήμισης, όλα μπορούν να διαφοροποιηθούν εφόσον αντιληφθούμε πως στην πράξη κάτι άλλο είναι πολύ πιο αποτελεσματικό. Στη δική μας περίπτωση υπάρχει το πλεονέκτημα πως τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική είναι και εκείνοι που θα την υλοποιήσουν. Έτσι υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να χαθεί κάποια πληροφορία στη μεταβίβαση των πληροφοριών. Τα στελέχη, καθώς είναι δικοί τους η επιχείρηση, γνωρίζουν άψογα τα θέματα της και τους στόχους που έχουν θέσει και αισθάνονται «δική τους» την επιχείρηση, γεγονός που αποτυπώνεται στην εφαρμογή των στρατηγικών τους.

Κάποιες ενέργειες των στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς θα καθορίσουν την υποδομή μια λειτουργικής επιχείρησης. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού επηρεάζει σημαντικά την επιχείρηση, καθώς αποτελεί ουσιαστικά την «πρώτη γραμμή» της επιχείρησης. Ειδικά στην περίπτωση μας όσοι θα έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως τη φιλοσοφία της εταιρείας μας και να την υποστηρίζουν με τη συμπεριφορά, τις πράξεις και τα λόγια τους. Ο πυρήνας του ανταγωνισμού θα είναι εκείνος που θα μας βοηθήσει να ξεχωρίσουμε από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και να βρισκόμαστε πάντοτε ένα βήμα μπροστά. Ο πυρήνας ανταγωνισμού μπορεί να δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για να ξεχωρίσει. Κάποιοι τύποι πυρήνων ανταγωνισμού στη περίπτωση μας είναι οι εξής: σύστημα αποτελεσματικής προώθησης κράτησης, άμεση επικοινωνία με τον πελάτη, 24ωρη υποστήριξη του πελάτη (να είμαστε ανά πάσα στιγμή διαθέσιμοι για οποιαδήποτε απορία), δυνατότητα ακύρωσης και επιστροφής ολόκληρης της προκαταβολής ακόμα και στην περίπτωση ακύρωσης την τελευταία στιγμή, λειτουργική και καινοτόμα ιστοσελίδα επιχείρησης με διαθέσιμη 3D περιήγηση στον χώρο του resort μας.

Η επιχείρησή μας διαθέτει κάποιες βασικές ικανότητες, που μπορεί να είναι κοινές με άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις, και κάποιες μοναδικές ικανότητες που την κάνουν να ξεχωρίζει και να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μοναδικές αυτές ικανότητες αποτελούν μία ανταγωνιστικά ανώτερη πηγή δύναμης για την επιχείρηση, που εάν τις χρησιμοποιήσει με σωστό τρόπο και καταφέρει να διατηρήσει το πλεονέκτημά τους, θα βρίσκεται πάντοτε ένα βήμα μπροστά. Τα στελέχη θα πρέπει να προβλέπουν τυχόν αλλαγές στην αγορά, ώστε να αναπτύσσουν εγκαίρως νέες ικανότητες που θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα προσελκύουν τους πελάτες.

Ιδιαίτερο σημαντικό στοιχείο στην υλοποίηση της στρατηγικής είναι επίσης η δημιουργία της κατάλληλης υποδομής. Το οργανόγραμμα και η οργάνωση και σχεδίαση του συστήματος αναφοράς παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς έτσι δύσκολα θα χαθεί κάποια πληροφορία και οι υπάλληλοι θα γνωρίζουν ακριβώς σε ποιον θα αναφέρουν τι και τους ρόλους του καθενός.

Η στρατηγική υλοποιείται με μεθόδους που τη μετατρέπουν σε λειτουργική. Τα στελέχη αρχικά θέτουν τα εξής ερωτήματα:³¹

1. Ποιοι θα πραγματοποιήσουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής;

Στη δική μας επιχείρηση τη διαμόρφωση θα την πραγματοποιήσουν οι ιδιοκτήτες. Με αυτόν τον τρόπο θα βρίσκονται όλα υπό τον έλεγχό τους και θα

³¹ Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA, 2018.

γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή αν θα πρέπει να αλλάξει κάτι προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

2. Τι πρέπει να γίνει για να στραφούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση;

Θα πρέπει να επικοινωνήσουμε στους υπαλλήλους μας τα σχέδια και τους στόχους που έχουμε θέσει και να προγραμματίσουμε τις αλλαγές που θα χρειαστεί να κάνουμε. Με αυτόν τον τρόπο οι λειτουργίες της επιχείρησης θα βρίσκονται σε πλήρη αντιστοιχία με το όραμά μας.

3. Πώς θα πραγματοποιήσει ο καθένας μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

Είναι πολύ σημαντικό ο καθένας να αναλάβει συγκεκριμένες λειτουργίες ακολουθώντας τις διαδικασίες που έχουμε θέσει. Η κατανομή αρμοδιοτήτων είναι μέγιστης σημασίας για να αποφευχθούν παραλείψεις και λάθη.

Οι κύριες φάσεις της υλοποίησης της στρατηγικής, που καθορίζουν την επιτυχή έκβασή της, είναι οι εξής:³²

- «Η κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη της αποτελεσματικής στρατηγικής (ποιος κάνει τι).
- Περιορισμένος αριθμός ταυτόχρονων στρατηγικών αλλαγών.
- Αναγνώριση και προγραμματισμός με την εκ νέου κατανομή αρμοδιοτήτων των απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση των στρατηγικών.
- Μέτρηση των αποτελεσμάτων (έλεγχος) θα πρέπει να πραγματοποιείται εκεί που κρίνεται απαραίτητη και όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας υλοποίησης.
- Καλή επικοινωνία των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν, στους ανθρώπους της επιχείρησης».

8.2. Δυσκολίες κατά την υλοποίηση

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής είναι πιθανόν να παρουσιαστούν κάποια προβλήματα όπως είναι η ελλιπής καθοδήγηση των υπαλλήλων, ενέργειες που ενδεχομένως θα μπορούσαν να απομακρύνουν από τους στόχους της εταιρείας, προβλήματα που προέκυψαν στην πορεία και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν, αλλά ανεπαρκής στήριξη και θέληση υλοποίηση από τους υπαλλήλους. Ακόμη, παράγοντες

³² Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA, 2018.

που δεν μπορούν να ελεγχθούν από το εξωτερικό περιβάλλον και η ανεπαρκής ηγεσία από τους μάντζερ είναι δεδομένα που μπορούν να επηρεάσουν την εξέλιξη της υλοποίησης της στρατηγικής.

8.3. Προγράμματα

Μέσα από τα προγράμματα γίνονται πράξεις οι στρατηγικές της επιχείρησης. Προγράμματα μεταξύ άλλων είναι τα εξής:

- Εκπαιδευτικά για την περαιτέρω εξειδίκευση του προσωπικού της εταιρείας.
- Διαφημιστικά για την προβολή της εταιρείας
- Προγράμματα που αφορούν τα οικονομικά με σκοπό την καλύτερη διαχείριση
- Μάρκετινγκ για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς

Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης έχουν προγραμματίσει να ξεκινήσουν σεμινάριο για την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης καθώς και εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξ αποστάσεως που αφορά την καλύτερη παρουσίαση της επιχείρησης στο διαδίκτυο. Οι δύο υπάλληλοι θα παρακολουθήσουν σεμινάριο που θα αφορά τη διαχείριση και αντιμετώπιση πελατών, με σκοπό να μπορούν να αντιμετωπίζουν επαγγελματικά όποιο ζήτημα με πελάτη του προκύψει.

Έχουν ερευνηθεί ήδη οι τρόποι διαφήμισης του Sun and Sea Eco Resort, ο κύριος τρόπος θα είναι μέσω ταξιδιωτικών γραφείων. Επίσης, θα υπάρξει αφιέρωμα στα Κύθηρα σε περιοδικό γνωστής αεροπορικής εταιρείας και στο ίδιο άρθρο θα παρουσιαστεί και η επιχείρησή μας. Επίσης, οι τοπικοί σύνδεσμοι και σύλλογοι θα προωθήσουν στα έντυπά τους, τα οποία μοιράζονται σε όλο τον ελλαδικό χώρο, το Resort μας. Οι Σύλλογοι του εξωτερικού θα διαθέσουν επίσης στο έντυπό τους αφιέρωμα στα διαθέσιμα ξενοδοχεία του νησιού, παρουσιάζοντας και το δικό μας.

Για την καλύτερη διαχείριση των οικονομικών έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις κάθε τρεις μήνες με σύμβουλο οικονομολόγο και τον λογιστή της εταιρείας.

Τέλος, η επιτυχής παρακολούθηση από τα στελέχη μεταπτυχιακού που συμπεριλάμβανε και μαθήματα Μάρκετινγκ, θα βοηθήσει στον σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό των στρατηγικών που θα ακολουθήσουμε όσον αφορά τον σχεδιασμό του Μάρκετινγκ της εταιρείας.

8.4. Προϋπολογισμός

Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού είναι το στάδιο στο οποίο ελέγχεται εάν η επιχείρηση έχει την οικονομοτεχνική δυνατότητα να προχωρήσει στην υλοποίηση των στρατηγικών που θέλει να ακολουθήσει. Υπάρχει περίπτωση η στρατηγική να μην μπορεί να ακολουθηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων. Σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται το *planning gap*, υπάρχει δηλαδή χάσμα μεταξύ του πραγματικού και του επιθυμητού.

Στη δική μας περίπτωση ο προϋπολογισμός ανταποκρίνεται στα οικονομικά μας δεδομένα, που σημαίνει πώς έχουμε τη δυνατότητα να προχωρήσουμε σε όσα σχεδιάσαμε. Το έργο θα κοστίσει συνολικά 600.000 ευρώ εκ των οποίων το 60% είναι ίδια κεφάλαια και το 40% θα χρηματοδοτηθεί από ΕΣΠΑ.

8.5. Τυπικές λειτουργικές διαδικασίες

Η τελευταία φάση αφορά την ανάπτυξη των διαδικασιών (Standard Operating Procedures-SOP's). Μετά την έγκριση των προγραμμάτων και του προϋπολογισμού, οι τυπικές λειτουργικές διαδικασίες περιγράφουν με λεπτομέρεια τι ακριβώς πρέπει να γίνει και πώς για την επιτυχή υλοποίηση της σχεδιασμένης στρατηγικής. Οι διαδικασίες αυτές αλλάζουν και προσαρμόζονται από τη διοίκηση ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση ακολουθεί τις μεταβολές που γίνονται είτε στο περιβάλλον, είτε στην τεχνολογία και ανανεώνεται συνεχώς.

Μία διαδικασία που θα υιοθετήσει η επιχείρησή μας αφορά τις κρατήσεις. Κάθε φορά που θα ολοκληρώνεται μία κράτηση, ένας από τους ιδιοκτήτες θα επικοινωνήσει με τον πελάτη, ούτως ώστε να επιτευχθεί μία πιο προσωπική σχέση. Αυτή εξάλλου είναι και οι φιλοσοφία της επιχείρησής μας, να μην είναι δηλαδή μία απρόσωπη εταιρεία, αλλά να δημιουργεί εκείνο το φιλόξενο και ζεστό κλίμα που θα μας κάνει να ξεχωρίσουμε.

Στη συνέχεια σημαντική είναι η λήψη κριτικής από τους πελάτες μας. Με το *check out* θα ζητάμε να μας συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο του οποίου ο σύνδεσμος θα στέλνεται ηλεκτρονικά. Στο ερωτηματολόγιο αυτό θα ζητάμε επίσης προτάσεις και κριτικές για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα (σύνδεσμος <https://forms.gle/ZNYSS4EgSUjeBhwk8>).

Η ηλεκτρονική διεύθυνση των πελατών μας θα καταχωρείται σε μία βάση δεδομένων και μία με δύο φορές τον χρόνο θα τους αποστείλουμε ένα διαφημιστικό ηλεκτρονικό μήνυμα (με δυνατότητα διαγραφής από τη λίστα των παραληπτών) που θα αφορά την επιχείρησή μας, υπενθυμίζοντάς τους ουσιαστικά τις διακοπές στο κατάλυμά μας.

Πολύ σημαντική διαδικασία είναι και αυτή των πληρωμών. Η επιχείρησή μας θα αποπληρώνει όλους τους συνεργάτες άμεσα με σκοπό να μην δημιουργεί ετεροχρονισμένες πληρωμές. Πληρωμή με επιταγή θα γίνεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις εφόσον κριθεί απολύτως απαραίτητο.

8.6. Πληροφοριακά συστήματα

Η επιχείρησή μας διαθέτει άριστα δομημένο πληροφοριακό σύστημα. Το ηλεκτρονικό κομμάτι το έχει αναλάβει εξωτερικός συνεργάτης που φροντίζει τα συστήματα, η ιστοσελίδες, οι σελίδες στα social media να είναι πάντοτε up to date. Η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για τους πελάτες μας, μας δίνει το πλεονέκτημα να διαφημίζουμε μελλοντικά στοχευμένα της επιχείρησή μας. Με τον τρόπο αυτόν θα μπορεί η επιχείρηση να δημιουργήσει υπηρεσίες, προσφορές, προϊόντα που θα είναι μοναδικά για τον κάθε πελάτη. Το Διαδίκτυο αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και πιο σημαντικές επενδύσεις μιας επιχείρησης. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια μιας εταιρείας, είναι αυτό που την κρατάει ζωντανή και άμεσα προσβάσιμη σε οποιονδήποτε το επιθυμεί από οποιαδήποτε γωνιά του πλανήτη. Τα ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητες της επιχείρησης, την προώθηση και τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Η ακριβής πληροφορία είναι μία ανεκτίμητη πηγή για μια επιχείρηση, ώστε να παρακολουθεί τους δείκτες της απόδοσης, να εντοπίζει και να λύνει προβλήματα και να ακολουθεί τη σωστή για εκείνη στρατηγική.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8

Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Γεωργόπουλος Ν., «Υλοποίηση στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ», *Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Αρ. Ιγνιτιάδη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γεωργόπουλος Ν., Α. Μ. Πανταζή, Χ. Νικολαράκος, Ι. Βαγγελάτος (2001), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός & Σχεδίαση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Δερβιτσιώτης Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks.

Δουκίδης Γ., Α. Πουλυμενάκου, Ν. Γεωργόπουλος, Θ. Μότσιος (2001), *Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν στις Μεγάλες Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις ΕΑΣΕ.

Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*, International Publishing, Αθήνα.

Οικονόμου Γ., Ν. Γεωργόπουλος (2004), *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Barney J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Prentice Hall Inc.

Hunger D. J., Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ: 145-156.

Miller A., Dess G. D. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, INC.

R. Henkoff, "Companies That Train Best", *Fortune*, 1993, σελ: 62-75.

P. Lorange, D. Murphy, *Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics*, New York: John Wiley & Sons, 1984, σελ: 281-283.

R. A. Pitts, "Strategies and Structures for Diversification", *Academy of Management Journal*, 1997, σελ: 197-208.

G. G. Gordon, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey- Bass, 1985, σελ: 123.

Κεφάλαιο 9

Αξιολόγηση και έλεγχος - Συμπεράσματα

9.1. Εισαγωγή

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εκτίμηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής. Η αξιολόγηση (evaluation) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα των ενεργειών της επιχείρησης καταγράφονται και στη συνέχεια συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Με τη σύγκριση αυτή θα είμαστε σε θέση να λάβουμε μέτρα για τη λύση τυχόν προβλημάτων και να εντοπίσουμε τις αδυναμίες του στρατηγικού μας σχεδιασμού, που στη συνέχεια θα οδηγήσει σε αναμόρφωσή του. Τα στελέχη δηλαδή προσπαθούν να διαπιστώσουν αν η στρατηγική που διαμορφώθηκε και επιλέχθηκε είναι αυτή που θα επιτυγχάνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης και φυσικά ότι είναι εφικτό να εφαρμοστεί. Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη θα αντιληφθούν εγκαίρως αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα και θα είναι σε θέση να το αντιμετωπίσουν προτού εξελιχθεί περαιτέρω.

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου αποτυπώνεται με ένα υπόδειγμα πέντε βημάτων:

Στάδιο 1^ο: Προσδιορισμός αξιολόγησης

Στο στάδιο αυτό θα προσδιοριστεί τι θα μετρηθεί. Τα στελέχη θα πρέπει να ορίσουν τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που αναμένουν ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν. Σημαντικό είναι τα στελέχη να επικεντρωθούν στις βασικότερες λειτουργίες και όχι σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησής τους. Στην επιχείρησή μας αυτό που θα εξετασθεί θα είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαφήμιση-προώθηση καθώς και η διαδικασία κράτησης δωματίων. Αυτές είναι οι βασικές λειτουργίες που καθορίζουν και το πώς θα εξελιχθούν όλες οι υπόλοιπες της επιχείρησης.

Στάδιο 2^ο: Επίτευξη προκαθορισμένων προτύπων

Τα πρότυπα (standards) που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας αποτυπώνουν τους στρατηγικούς σκοπούς. Έτσι αποτελούν μέτρο σύγκρισης με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπάρχει μια περιοχή ανεκτικότητας με αποδεκτές αποκλίσεις (tolerance range), και αφορά τόσο την τελική προσφερόμενη υπηρεσία όσο και τις ενδιάμεσες διαδικασίες που συμβάλλουν στο τελικό προϊόν. Στην περίπτωση μας τα πρότυπα είναι μεγάλες

επιχειρήσεις με παρόμοια φιλοσοφία με τη δική μας, όπως τα Resort Eagles Palace, Ethiron, Olive Green Hotel, Melian.

Στάδιο 3^ο: Μέτρηση αποδοτικότητας

Η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση μας η μέτρηση αφορά το ποσοστό κρατήσεων και γενικότερα την ανταπόκριση των εν δυνάμει πελατών.

Στάδιο 4^ο: Σύγκριση επιδιωκόμενης και πραγματικής αποδοτικότητας

Σε αυτό το στάδιο εξετάζουμε αν οι πραγματικές αποδόσεις βρίσκονται μέσα στην περιοχή ανεκτικότητας και αν συνάδουν με τις επιθυμητές αποδόσεις. Αν η απάντηση είναι θετική, όπως είναι στην περίπτωση που εξετάζουμε, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης σταματάει σε αυτό το σημείο.

Στάδιο 5^ο: Λήψη απαραίτητων διορθωτικών αλλαγών

Αν το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν συνάδει με το πραγματικό τότε θα πρέπει να προχωρήσουμε σε διορθωτικές ενέργειες. Σημαντικό είναι να διαπιστωθεί αν η απόκλιση είναι συμπτωματική ή εάν ολόκληρη η διαδικασία είναι εσφαλμένη και χρήζει επανεξέτασης.

Τα στελέχη μιας επιχείρησης χρησιμοποιούν τον στρατηγικό έλεγχο για να αποτυπώσουν τη στρατηγική που ακολουθείται καθώς και την πρόοδο της, για να διαπιστώσουν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές θα επηρεάσουν τους επιθυμητούς στόχους αλλά και για να προχωρήσουν σε τυχόν προσαρμογές του στρατηγικού σχεδιασμού ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Σίγουρα δεν μπορεί να υπάρξει εγγύηση για την αποτελεσματική λειτουργία της επιλεγμένης στρατηγικής έως τέλους, καθώς οι συνθήκες τόσο οι εξωτερικές όσο και οι εσωτερικές της επιχείρησης μπορούν να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή. Για αυτό το λόγο η συνεχής αξιολόγηση και ο συστηματικός έλεγχος των διαδικασιών και στρατηγικών από τα στελέχη θα οδηγήσουν την επιχείρηση ένα βήμα πιο κοντά στα επιθυμητά αποτελέσματα. Στον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα των ξενοδοχειακών μονάδων, η ανάγκη προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα αισθητή. Ο τουρισμός αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και μια επιχείρηση που ανήκει στον κλάδο αυτό δεν θα πρέπει να επαναπαύεται.

Η αξιολόγηση της επίδοσης έχει ως κύριο σκοπό τις προβληματικές διαδικασίες και δραστηριότητες εντός της επιχείρησης. Καθορίζοντας κάποια κριτήρια, τα στελέχη μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση. Σημαντικό ρόλο παίζει το που και πότε θα γίνονται οι έλεγχοι, καθώς επίσης και η συχνότητα της αξιολόγησης της επίδοσης. Δεν θα πρέπει να γίνεται ούτε σπάνια αλλά ούτε πολύ συχνά καθώς έτσι θα χαθεί το νόημά της και πολύ εύκολα θα εξαχθούν λανθασμένα

συμπεράσματα. Στην επιχείρησή μας καθορίσαμε τον έλεγχο κάθε τρεις μήνες ως ένα εύλογο χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο ένα τυχόν πρόβλημα ούτε έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε κάτι μη επιλύσιμο αλλά ούτε και είναι τόσο συχνός ο έλεγχος που θα μας οδηγούσε σε βιαστικά λανθασμένα συμπεράσματα.

Οι αποκλίσεις από το επιθυμητό και σχεδιασμένο αποτέλεσμα μπορεί να έχουν διάφορες αιτίες, οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν κατά τη διαδικασία του ελέγχου και στη συνέχεια να γίνει επανεξέταση της στρατηγικής: επιλογή λανθασμένης στρατηγικής ή λανθασμένη εφαρμογή της, ακατάλληλη οργανωτική διάρθρωση για την επιλεγμένη στρατηγική, μη ρεαλιστικοί στόχοι, αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να υπάρχει έλλειψη κινήτρων ή και έλλειψη επικοινωνίας και τέλος αμέλεια ή μη ικανή διοίκηση εκ μέρους των στελεχών.

9.2. Τα κριτήρια αξιολόγησης στρατηγικής του Rumlet

9.2.1. Η πρόκληση της αξιολόγησης³³

Για πολλούς η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απλά μια επιβράβευση για το πόσο καλά αποδίδει μια επιχείρηση, δηλαδή αν έχει κέρδος και αν ναι αν αυξήθηκε, όπως επίσης αν έχει μεγαλώσει. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης επιχειρηματικής στρατηγικής θα πρέπει να δίνει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

1. Είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης κατάλληλοι;
2. Είναι οι κύριες πολιτικές και κατευθύνσεις κατάλληλες;
3. Προβάλλουν τα αποτελέσματα κρίσιμα συμπεράσματα στα οποία στηρίζεται η στρατηγική;

Το να δοθούν απαντήσεις στις παραπάνω απαντήσεις δεν είναι απλό και χρειάζεται άριστη γνώση της τρέχουσας κατάστασης καθώς και μεγάλο βαθμό διορατικότητας. Τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση είναι τα εξής:

- Κάθε επιχειρηματική στρατηγική είναι μοναδική. Δεν υπάρχει μία μόνο σωστή στρατηγική, αλλά αυτή που θα επιλέξουμε θα πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί στην εκάστοτε περίπτωση και να σχεδιαστεί ανάλογα.
- Η στρατηγική επικεντρώνεται στην επιλογή στόχων και σκοπών. Συχνά οι εργαζόμενοι θέτουν στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν και δεν τους αξιολογούν. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί λόγω της

³³ Rumelt R. from Glueck W. (1980), Business Policy and Strategic Management 3rd Edition, USA, McGraw Hill Publishing.

σύγκρισης μεταξύ των αξιών, οι οποίες αφορούν την προσωπικότητα, και των σκοπών, που είναι τα μέσα τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένες πράξεις

- Επίσημα συστήματα στρατηγικής ανασκόπησης μπορούν να δημιουργήσουν συγκρουσιακές καταστάσεις, καθώς εγείρεται το ερώτημα ποιο πρόσωπο της επιχείρησης είναι πιστοποιημένο να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση της επιλεγμένης στρατηγικής.

9.2.2. Οι αρχές της αξιολόγησης της στρατηγικής

Όπως συμβαίνει και στον τομέα της επιστήμης, έτσι και στην περίπτωση της αξιολόγησης της στρατηγικής, είναι πολύ πιο εύκολο να απορριφθεί μια στρατηγική από το να αξιολογηθεί ότι είναι η κατάλληλη και πως θα έχει επιτυχία. Ωστόσο, μία στρατηγική μπορεί να ελεγχθεί για παραλείψεις και λάθη. Ένας τρόπος να ελεγχθεί αποτελεί η εξέτασή της αν πληροί τα παρακάτω κριτήρια σύμφωνα με τον Rumlet:

- Consistency (Συνοχή). Η στρατηγική δεν θα πρέπει να παρουσιάσει στόχους που δεν συνάδουν με τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Consonance (Συμφωνία). Η στρατηγική θα πρέπει να είναι ικανή να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- Advantage (Πλεονέκτημα). Η στρατηγική θα πρέπει να προσφέρει στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επιλεγμένο πεδίο δράσης.
- Feasibility (Εφικτότητα). Η στρατηγική δεν θα πρέπει να υπερβεί τους στόχους της και να δημιουργήσει προβλήματα που δεν μπορούν να λυθούν.

Μία επιλεγμένη στρατηγική που δεν πληροί ένα ή παραπάνω από τα κριτήρια αυτά ενδεχομένως δεν είναι κατάλληλη, καθώς αποτελούν λειτουργίες απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης.

Παρακάτω θα αναλύσουμε περαιτέρω πως εφαρμόζονται τα κριτήρια στην επιχείρησή μας.

Συνέπεια: Στη δική μας περίπτωση η στρατηγική εμφανίζεται συνεπής με τους σκοπούς/στόχους που έχει θέσει η επιχείρησή μας:

1. Διατήρηση της καλής φήμης του Resort μας.
2. Αύξηση του μισθού των δύο υπαλλήλων 10%.
3. Αύξηση του κέρδους 15% (σχεδόν το 20% που ήταν ο αρχικός σκοπός).
4. Παροχή ξεναγήσεων κατόπιν αιτήματος.

5. Ηγετική θέση στο τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που έχουν οικολογική συνείδηση (διαφήμιση και προβολή στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, βελτίωση υποδομών).

Συμφωνία: Η στρατηγική μας συμφωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς ολοένα και περισσότερο στρέφεται ο κόσμος στα βιολογικά και αποκτά οικολογική συνείδηση. Αρκετοί τουρίστες, ιδίως του εξωτερικού αναζητούν ένα μέρος ξεκούρασης που να αντανakλά ταυτόχρονα τις πεποιθήσεις τους.

Πλεονέκτημα: Στην περίπτωση μας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η φιλοσοφία της εξοικονόμησης ενέργειας και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Εφικτότητα: Η στρατηγική που ακολουθούμε μας παρέχει τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορέσουμε να διατηρήσουμε τη φιλοσοφία και τον τρόπο δράσης μας.

9.2.3. Συμπεράσματα

Στις περισσότερες μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ως ανεξάρτητη από τις διαδικασίες της καθημερινότητας, όπως ο προγραμματισμός, οι αναφορές, ο έλεγχος και η βράβευση. Από αυτή την οπτική γωνία η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία του οργανισμού/της επιχείρησης. Ως διαδικασία, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων και γεγονότων που διαμορφώθηκαν έντονα από το σύστημα ελέγχου και επιβράβευσης της εταιρείας. Τέλος, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα των μάνατζερ να μπορέσουν να διαχειριστούν τη στρατηγική και την αξιολόγησή της μέσα από την καθημερινότητα.

9.3. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Lynch

Μία διαφορετική προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής είναι εκείνη του Lynch.³⁴ Το υπόδειγμα του Lynch αποτελείται από τρία κριτήρια:³⁵

1. Καταλληλότητα
2. Αποδεκτότητα
3. Εφικτότητα

³⁴ Παπαδάκης Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

³⁵ Johnson and Scholes and Whittington (2006), *Exploring Corporate Strategy*, enhanced media edition, Prentice Hall, Harlow.

Η καταλληλότητα (suitability) ανιχνεύεται με τις εξής τεχνικές: Η ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης, της αλυσίδας αξίας και του χαρτοφυλακίου των προϊόντων, αλλά και με βάση το επιχειρησιακό προφίλ της εταιρείας. Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική που να μπορεί να ανταποκριθεί στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, και αφορά την τοποθέτηση (positioning) της εταιρείας στο περιβάλλον αυτό.

Η αποδεκτότητα (acceptability) έχει ως κριτήρια την απόδοση της στρατηγικής που προτάθηκε, την αποδοχή από τις ομάδες συμφερόντων αλλά και τον βαθμό κινδύνου που εντοπίζεται μέσω της οικονομικής μελέτης, της ανάλυσης ευαισθησίας, τη δημιουργία σεναρίων και το μοντέλο προσομοίωσης. Η αποδεκτότητα μετράει κατά πόσο η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική που να είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες που έχει θέσει.

Η εφικτότητα (feasibility) αφορά το εάν μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική που επιλέχθηκε και αν μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά. Αυτό γίνεται με την εξέταση των πόρων και ικανοτήτων.



Διάγραμμα 9.1. Το μοντέλο αξιολόγησης και επιλογής στρατηγικής του Lynch

Πηγή: Johnson G and Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*.

9.4. Balanced Scorecard

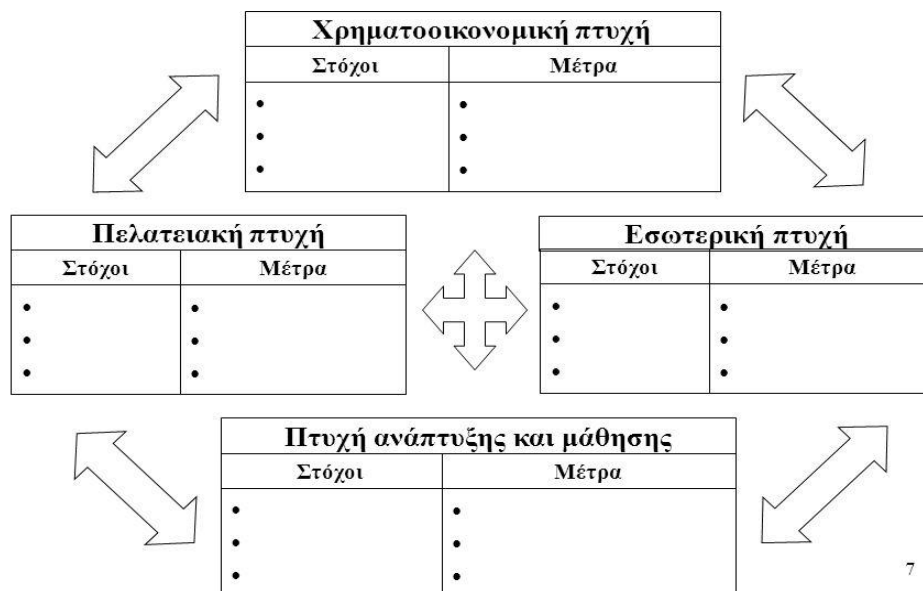
Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Καθώς τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την αποδοτικότητα της επιχείρησης βασίζονται σε βραχυπρόθεσμους

οικονομικούς στόχους, τη σημερινή εποχή δεν είναι πλέον τα κατάλληλα, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις. Η μέθοδος Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (1992) με σκοπό την αξιολόγηση της απόδοσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης από τις εξής οπτικές: τη χρηματοοικονομική συνιστώσα (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι), την πελατειακή συνιστώσα (πώς μας βλέπουν οι πελάτες), τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (σε τι πρέπει να υπερέχουμε) αλλά και της μάθησης και ανάπτυξης (μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;). Με βάση τα παραπάνω γίνεται προφανές πως οι πληροφορίες για την επίδοση της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές ώστε να μπορέσει να γίνει μία ολοκληρωμένη και πλήρης αξιολόγηση. Ο όρος Balanced Scorecard παραπέμπει στην εξισορρόπηση των εξής στοιχείων μεταξύ τους:

- Των χρηματοοικονομικών μετρήσεων με μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις
- Των σκοπών των μετόχων με τους σκοπούς των πελατών και των λειτουργιών
- Των στοιχείων του παρελθόντος με αυτών του μέλλοντος

Οι παραπάνω διαστάσεις της μεθόδου αυτής απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας - Balanced Scorecard



Διάγραμμα 9.2. Balanced Scorecard

Πηγή: Kaplan και Norton (1996)

Η χρηματοοικονομική/οικονομική πτυχή αφορά τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Σχετίζεται με την αποδοτικότητα και μετριέται με τα καθαρά κέρδη, την απόδοση της επένδυσης (ROI) και το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας (EVA).

Η πελατειακή πτυχή ορίζει τους πελάτες ως τους βασικούς παράγοντες της ανάπτυξης και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να προσδιοριστεί από που θα προέλθει η μελλοντική ανάπτυξη και πώς θα ακολουθήσει νέους τομείς μέσω της καινοτομίας.

Η πτυχή των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών αφορά την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών της επιχείρησης αλλά και των μετόχων της.

Η πτυχή της μάθησης και ανάπτυξης αφορά τον μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, τόσο όσον αφορά συστήματα και διαδικασίες όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της.

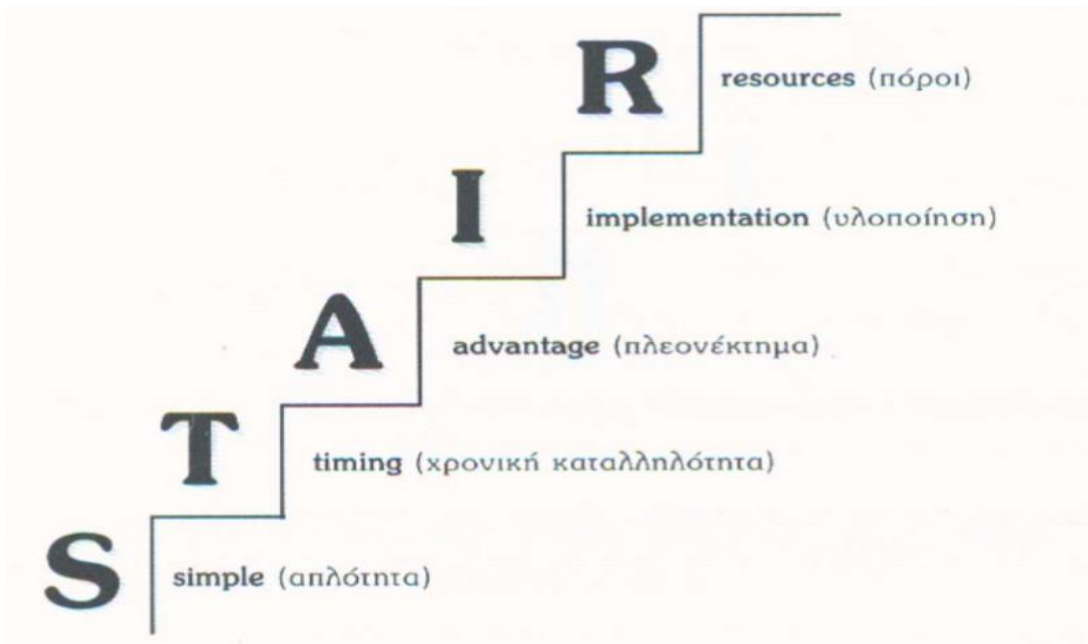
Η μέτρηση της επίδοσης με την παραπάνω μέθοδο προσφέρει στα στελέχη μια γρήγορη και κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Το υπόδειγμα του Balanced Scorecard τοποθετεί τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης στο κέντρο με σκοπό να θεσπιστούν στόχοι, τους οποίους θα ενστερνιστούν οι εργαζόμενοι αλλάζοντας τη συμπεριφορά τους ανάλογα.

9.5. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοσθεί πριν αλλά και μετά την υλοποίηση της στρατηγικής. Με βάση πέντε ιδιότητες, που είναι και οι παράγοντες για να χαρακτηριστεί μία στρατηγική επιτυχής, γίνεται στο μοντέλο αυτό η αξιολόγηση. Το συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης είναι αυτό που βοηθάει πιο πολύ από όλα στην περίπτωση μας. Η λέξη STAIR είναι το αρκτικόλεξο των παρακάτω λέξεων:³⁶

- Simple (απλότητα)
- Timing (χρονική στιγμή)
- Advantage (πλεονέκτημα)
- Implementation (υλοποίηση)
- Resources (πόροι)

³⁶ Zeppou M., Sotirakou T. (2003), «The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era», *International Journal of Public Sector Management*, 16 (4), July.



Διάγραμμα 9.3. Το μοντέλο αξιολόγησης STAIR

Πηγή: Grundy T. (1995), *Breakthrough Strategies for Growth*, London.

Η επιχείρηση εξετάζει κατά πόσο διαθέτει η στρατηγική της τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Εάν τα διαθέτει σε μεγάλο ποσοστό τότε η μέθοδος κρίνει τη στρατηγική ως κατάλληλη. Όσον αφορά την επιχείρησή μας, εξετάσαμε και διαπιστώσαμε πως διαθέτει τους πόρους και την υποδομή που χρειάζεται η στρατηγική μας. Οι συνεργασίες μας και τα διαθέσιμα κεφάλαια μας βοηθούν στο εγχείρημά μας, και έτσι έχουμε την υποδομή που χρειαζόμαστε, ώστε να είμαστε ένα Resort που έχει ως φιλοσοφία την εξοικονόμηση ενέργειας και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το σχέδιό μας είναι ικανό να εφαρμοσθεί και η υλοποίησή του έχει ήδη ξεκινήσει με τις καλύτερες προϋποθέσεις. Το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι VRIO και μας δίνει ένα σημαντικό προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Η στρατηγική μας συμβάλλει στη διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού μας πλεονεκτήματος. Η χρονική στιγμή που επιλέξαμε να αναπτύξουμε τα σχέδια μας είναι η πιο κατάλληλη καθώς ξεκινάει η νέα σεζόν και οι στόχοι που έχουμε θέσει είναι εφικτοί και μπορούν να εφαρμοσθούν στο χρονικό πλαίσιο που έχει οριστεί. Τέλος, η απλότητα της στρατηγικής μας υπόσχεται την επιτυχία της.

9.6. Συμπεράσματα

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να χαράσσουν μια στρατηγική που να μπορεί να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και στις απαιτήσεις της αγοράς. Στρατηγική είναι λοιπόν μία λογική και αντικειμενική προσέγγιση της πορείας που καλείται να ακολουθήσει μία επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει.

Στην περίπτωση μας αναλύσαμε διεξοδικά το περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό ώστε να κατανοήσουμε τις ανάγκες μας και την πορεία που θα χρειαστεί να ακολουθήσουμε. Στη συνέχεια απαντήσαμε στο ερώτημα που θέλουμε να βρεθούμε μέσω της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Το πιο δύσκολο κομμάτι, η υλοποίηση της στρατηγικής, απάντησε ταυτόχρονα στο ερώτημα πώς θα φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση, σε κάθε στάδιο υπήρχε συνεχής ανατροφοδότηση των πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση των προβληματικών βημάτων και τη διόρθωση τυχόν λανθασμένων ενεργειών.

Η επιχείρηση μας είναι η μοναδική του κλάδου μας στο νησί των Κυθήρων που διαθέτει τη φιλοσοφία της προστασίας του περιβάλλοντος και της εξοικονόμησης ενέργειας. Ο προορισμός είναι μοναδικός και όσοι τουρίστες αναζητούν μία άσση ηρεμίας μέσα στη φύση, θα βρουν ακριβώς αυτό που θέλουν στο Resort μας. Αν και απευθυνόμαστε σε ένα σχετικά μικρό ποσοστό των εν δυνάμει επισκεπτών, καθώς η φιλοσοφία μας δεν αγγίζει ακόμα τους πολλούς, είμαστε αισιόδοξοι πως ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι θα ενδιαφερθούν για την προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Το πιο σημαντικό κομμάτι της προσπάθειάς μας είναι η διεύρυνση των ιδεών μας και η προσέλκυση ολοένα και περισσότερων πελατών που εκτιμούν την προσπάθειά μας και θέλουν να συμβάλλουν και αυτοί. Στο εξωτερικό σίγουρα υπάρχει μεγαλύτερη απήχηση για αυτό και η διαφήμιση γίνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω μεγάλων ξένων πρακτορείων τουρισμού. Όμως εξίσου σημαντικό είναι η φιλοσοφία μας να αγγίζει ολοένα και περισσότερους ημεδαπούς που θα θελήσουν να συμβάλλουν με τον δικό τους τρόπο στην διατήρηση της φυσικής ομορφιάς που μας περιβάλλει μέσω απλών κινήσεων στην καθημερινότητά μας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9

Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA 2018.

Γεωργόπουλος Ν., «Υλοποίηση στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ», *Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Αρ. Ιγνιτιάδη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γεωργόπουλος Ν., Α. Μ. Πανταζή, Χ. Νικολαράκος, Ι. Βαγγελάτος (2001), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός & Σχεδίαση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Δερβιτσιώτης Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks.

Δουκίδης Γ., Α. Πουλυμενάκου, Ν. Γεωργόπουλος, Θ. Μότσιος (2001), *Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν στις Μεγάλες Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις ΕΑΣΕ.

Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*, International Publishing, Αθήνα.

Κιόχου Π., Γ. Δ. Παπανικολάου, *Προγραμματισμός δράσεως των επιχειρήσεων*, σελ: 201- 216.

Οικονόμου Γ., Ν. Γεωργόπουλος (2004), *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαγιάννη Μαρία Α. (2003), «Στρατηγικό μάνατζμεντ. Μελέτη περίπτωσης εταιρείας τουριστικών επιχειρήσεων Espeřia Α. Ε.», Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαδάκης Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Σαρσέντης Β. Ν. (1996), *Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, σελ: 217-220.

- Barney J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Prentice Hall Inc.
- Glueck W. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, 3rd Edition, USA, McGraw Hill Publishing.
- Gordon G. G. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, σελ: 123.
- Henkoff R. (1993), «Companies That Train Best», *Fortune*, σελ: 62-75.
- Hunger D. J., Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall Publishing Company, σελ: 145-156.
- Lorange P., D. Murphy (1984), *Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics*, New York: John Wiley & Sons, σελ: 281-283.
- Miller A., Dess G. D. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, INC.
- Johnson and Scholes and Whittington (2006), *Exploring Corporate Strategy*, enhanced media edition, Prentice Hall, Harlow.
- Pitts R. A. (1997), «Strategies and Structures for Diversification», *Academy of Management Journal*, σελ: 197-208.
- Zeppou M., Sotirakou T. (2003), «The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era», *International Journal of Public Sector Management*, 16 (4), July.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- «Στρατηγικός σχεδιασμός», Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Κυθήρων 2011-2014.
- Βαρβαρέσου Στ. (2000), *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Ν., «Υλοποίηση στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ», *Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Αρ. Ιγνιτιάδη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Γεωργόπουλος Ν., Α. Μ. Πανταζή, Χ. Νικολαράκος, Ι. Βαγγελάτος (2001), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός & Σχεδίαση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2018), Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», e-MBA.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks.
- Δουκίδης Γ., Α. Πουλυμενάκου, Ν. Γεωργόπουλος, Θ. Μότσιος (2001), *Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν στις Μεγάλες Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις ΕΑΣΕ.
- Ίκκος Α, Κουτσός Σ. (2019), «Οι προοπτικές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα το 2019», INSETE.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*, International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.
- Κιόχου Π., Γ. Δ. Παπανικολάου, *Προγραμματισμός δράσεως των επιχειρήσεων*, σελ: 201- 216.
- Κοκκώσης, Χ, Τσάρτας, Π. (2005), *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική.
- Μπαμπινιώτης Γ. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.

- Μπουραντάς Δ. (1992), *Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή (1998), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δημήτριος (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Οικονόμου Γ., Ν. Γεωργόπουλος (2004), *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπαγιάννη Μαρία Α. (2003), «Στρατηγικό μάνατζμεντ. Μελέτη περίπτωσης εταιρείας τουριστικών επιχειρήσεων Esperia Α. Ε.», Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαδάκης Βασίλειος (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σαρσέντης Β. Ν. (1996), *Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, σελ: 217-220.
- Σφακιανάκης Μ. (2004), *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Έλλην, Αθήνα.
- Τσάρτας Π. (1996), *Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Τσίπουρα Α. (1998), «Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες».
- Χυτήρης Λ. (1996), *Οργανωτική Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Altinay L. (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department, Oxford.
- Ansoff Iger, (1985), *Corporate Strategy*, London Penguin.
- Barney J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Prentice Hall Inc.
- Chandler Alfred (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT press.

- David J. Hunger, Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of strategic management*, Prentice Hall publishing company.
- David Walters, Geoff Lancaster (2000), «Implementing value strategy through the value chain», *Management decision*, vol. 38, n. 3, σελ. 160-178.
- Glueck W. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, 3rd Edition, USA, McGraw Hill Publishing.
- Gordon G. G., *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey- Bass, 1985, σελ: 123.
- Grant R. M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. John Wiley & Sons. Hall, 7η έκδ.
- Henkoff R., «Companies That Train Best», *Fortune*, 1993, σελ: 62-75.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, MN: West.
- Hunger D. J., Thomas L. Wheelen (2001), *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall Publishing Company, σελ: 145-156.
- Johnson G. and Scholes K. and Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Kaplan Robert, Norton Dave (1996), «Using the Balanced Scorecard as a Strategic
- Kotler P. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall.
- Lorange P., D. Murphy, *Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics*, New York: John Wiley & Sons, 1984, σελ: 281-283.
- Michael E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Michael E. Porter (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Miller A., Dess G. D. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, INC.
- Mintzberg H. (1973), «Strategy-Making in Three Modes», *California Management Review*, σελ. 44-53.
- Mintzberg H., «Planning on the left side and managing on the right», *Harvard Business Review*, July- August 1976, σελ. 56.
- Newman William, (1951), *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, New York: Prentice-Hall.

- Pitts R. A., «Strategies and Structures for Diversification», *Academy of Management Journal*, 1997, σελ: 197-208.
- Porter I., E. Lower (1980), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood.
- Porter Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Porter Michael (1996), «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Versteeg A. (1990), «Self-Directed work teams yield long-term benefits», *Journal of business strategy*, vol. 11, n. 6, σελ. 9-12.
- William F. Gluek (1999), *Business Policy Strategy Formation & Management Action*.
- William F. Gluek, S. P. Kaufman and A. S. Walleck, «The Four Phases of Strategic Management», *Journal of Business Strategy*, winter 1982, σελ. 9-21.
- World Tourism Organization (2013), «Sustainable Tourism for Development – Guidebook», UNWTO.
- Zahir Irani, John M. Sharp, Mike Kagioglou (1997), «Improving business performance through developing a corporate culture», *The TQM Magazine*, vol. 9.
- Zeppou M., Sotirakou T. (2003), «The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era», *International Journal of Public Sector Management*, 16 (4), July.

Πηγές

<http://www.gnto.gov.gr/el/ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ>
<https://el.wikipedia.org>
www.airliners.gr
www.e-unwto.org
www.eaglespalace.gr
www.ethiron.gr
www.grhotels.gr
www.insete.gr
www.kithera.gr
www.melian.gr
www.olivegreenhotel.com
www.portal.tee.gr
www.sete.gr
www.strategicmanagementinsight.com
www.unwto.org
www.visitkythera.com
www.visitkythera.gr
www.ypa.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Θεσμικό πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

1. το άρθρο 203 του Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ114/Α') «Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων(ΚΔΚ)», «οι Δήμοι, οι Κοινότητες και οι Σύνδεσμοι στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και για την εκπλήρωση της αποστολής τους, υποχρεούνται να εκπονούν επιχειρησιακά προγράμματα. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιέχει ένα συνεκτικό σύνολο αξόνων προτεραιότητας για δράσεις τοπικής ανάπτυξης και αποσκοπεί στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης».
2. άρθρο 267 του Ν. 3852/2010 «Μεταβατικές διατάξεις οικονομικής διαχείρισης δήμων»: Οι δήμοι, που συνιστώνται καταρτίζουν το επιχειρησιακό τους πρόγραμμα έως τις 30.9.2011. Παρατάθηκε έως την 30-11-2011 με το Ν. 4018/2011 (άρθρο 12. παρ. ε. του νόμου περί «Αναδιοργάνωσης του συστήματος αδειοδότησης για τη διαμονή αλλοδαπών στη χώρα υπό όρους αυξημένης ασφάλειας, ρυθμίσεις θεμάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών»
3. την υπ' αριθ 18183/2-11-2007 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 534/Β/13-4-2007) για το περιεχόμενο, τη δομή και τον τρόπο υποβολής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού, που τροποποιήθηκε με την υπ' αριθμ. 5694/2011 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 382/Β/11-3-2011)
4. την υπ' αριθ 5694/3-2-2011 Υπουργική Απόφαση με θέμα :Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2-4-2007 (ΦΕΚ Β' 534/13.4.2007) : Υπουργικής Απόφασης με τίτλο «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού»
5. το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 (ΦΕΚ 221/Α/2007), όπως τροποποιήθηκε με το Π. Δ/γμα 89/2011 (ΦΕΚ 213/Α/ 29-09-2011) το οποίο ισχύει από την ημερομηνία δημοσίευσης. «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού»
6. Την πρόσφατη διοικητική μεταρρύθμιση του προγράμματος «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010) και οι συνεπαγόμενες μεταβολές στο εσωτερικό περιβάλλον των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, δηλαδή νέες αρμοδιότητες, αναδιοργάνωση υπηρεσιών, μετατάξεις υπαλλήλων, διαδικαστικές και διαχειριστικές απαιτούμενες προσαρμογές, δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο πλαίσιο. Επιπλέον, πέραν των χωρικών και διοικητικών μετασχηματισμών που προκύπτουν με το νέο Νόμο, προβλέπονται και μια σειρά θεσμικών αλλαγών σχετικά με τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό των Δήμων. Ειδικότερα:

7. Άρθρο 266 «Προγραμματισμός, προϋπολογισμός και θέματα οικονομικής διαχείρισης των νέων δήμων»: Για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των δήμων εκπονείται το Πενταετές Τεχνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Τ.Ε.Π.) το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) και ετήσιο Προϋπολογισμό. Το Τεχνικό Πρόγραμμα καταρτίζεται και υποβάλλεται μαζί με το Ε.Π.Δ., αποτελεί μέρος του και επισυνάπτεται ως παράρτημα σε αυτό.

Ερωτηματολόγιο

<https://forms.gle/vwFMmpoNbYr4kBH1A>

Αξιολόγηση του Resort μας

Σας ευχαριστούμε για την προτίμησή σας, ευχόμαστε να απολαύσετε τη διαμονή σας στο Sun and Sea Eco Resort. Επιθυμία μας είναι να προσφέρουμε στους πελάτες μας τις καλύτερες υπηρεσίες σε ένα άνετο, ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον. Με σκοπό να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες μας, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν αφιερώνετε λίγο χρόνο για να συμπληρώσετε και να μας αποστείλετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι απόλυτα εμπιστευτικό. Μπορείτε ωστόσο να παραλείψετε οποιαδήποτε στοιχεία επιθυμείτε. Σας ευχαριστούμε πολύ για την βοήθειά σας και θα χαρούμε να σας φιλοξενήσουμε ξανά.

*Απαιτείται

1. Θα θέλατε να προχωρήσετε στο ερωτηματολόγιο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΝΑΙ Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 2.

ΟΧΙ Παράβλεψη και μετάβαση στο "Σας ευχαριστούμε για την προτίμησή σας.."

Πρόσθετα στοιχεία

Θα θέλαμε πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να μας δώσετε τα εξής στοιχεία: Το φύλο σας, την ηλικία σας, την ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης και τι σας έκανε να επιλέξετε το Sun and Sea Eco Resort.

2. Επιλέξτε το φύλο σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Σημειώστε σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- έως 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 και άνω

4. Ημερομηνία άφιξης *

Παράδειγμα: 15 Δεκεμβρίου 2012

5. Ημερομηνία αναχώρησης

Παράδειγμα: 15 Δεκεμβρίου 2012

6. Τι σας έκανε να επιλέξετε το Resort μας για τη διαμονή σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πρόταση φίλου
- Τουριστικός πράκτορας
- Φυλλάδιο
- Διαδίκτυο
- Προηγούμενη επίσκεψη
- Άλλο:

7. Τι ζητάτε από τις διακοπές σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανάπαυση
- Γνωριμίες
- Πολιτιστικά ενδιαφέροντα
- Άσκηση
- Διασκέδαση και ψυχαγωγία
- Άλλο:

Πώς σας φάνηκε η διαμονή στο Resort μας;

ΟΔΗΓΙΕΣ: Για κάθε πρόταση, χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα για να δείξετε τι περιγράφει καλύτερα την εμπειρία σας.

- 1 = ΚΑΚΗ
- 2 = ΜΕΤΡΙΑ
- 3 = ΚΑΛΗ
- 4 = ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ
- 5= ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ

8. Πώς αξιολογείτε το ξενοδοχείο μας; *

Αξιολογήστε τη γενική εμπειρία σας στο Resort μας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Υποδοχή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

12345

- Υποδοχή και μεταφορά στο Resort
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- Customer Care

10. Κατοικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

12345

- Άνεση
- Καθαριότητα
- Εξοπλισμός
- Διακόσμηση

11. Άλλες Υπηρεσίες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

12345

- Εξωτερικός χώρος κατοικίας
- Φιλοξενία κατοικιδίου
- Πισίνα
- Καθαριότητα περιβάλλοντα χώρου
- Ποιότητα φαγητού
- Ποιότητα υπηρεσιών

12. Γενικά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

12345

- Τιμές
- Τα Κύθηρα ως προορισμός
- Οι διαμονή σας ως σχέση αξίας- κόστους
- Το Resort μας σε σύγκριση με την περιγραφή του

13. Θα επιλέγατε ξανά το Sun and Sea Eco Resort για τις διακοπές σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

14. Συμπληρώστε κάποιο σχόλιο/πρόταση/ κριτική για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών μας

Ολοκληρώσατε το ερωτηματολόγιο

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας.