



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**MBA TOURISM MANAGEMENT**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**‘ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ’**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΛΑΠΠΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΑΝΔΡΙΑΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019**



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

---

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

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

**“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ” / “STRATEGIC GROUPS IN MESSINIA”** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Λάππα Βασιλική-Ανδριάννα

**Ημερομηνία:** 05/12/2019

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η κατανόηση της θεωρίας των στρατηγικών ομάδων, όπως αυτή αποτυπώθηκε από τον καθηγητή M. Porter, στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η Μεσσηνία επιλέχθηκε ως η Περιφέρεια ανάλυσης της χαρτογράφησης των στρατηγικών ομάδων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στη θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και συγκεκριμένα στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, το οποίο μας οδηγεί στη θεωρία των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των ξενοδοχείων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, γίνεται μία αναφορά στη τουριστική κίνηση στη Περιφέρεια της Πελοποννήσου και η ανάλυση εμβαθύνει σε λεπτομέρειες που αφορούν την τουριστική κίνηση, το τουριστικό προϊόν και γενικότερα τον ξενοδοχειακό κλάδο του Νομού Μεσσηνίας.

Ολοκληρώνοντας, αφού απεικονισθεί ο Χάρτης των στρατηγικών ομάδων στη Μεσσηνία, αναλύονται οι ομάδες που την απαρτίζουν και εν συνεχεία υπάρχει και ξεχωριστή ανάλυση της ομάδας των πεντάστερων ξενοδοχείων.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

#### Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

<b>1.1</b>	<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>12</b>
1.2	Αποσαφήνιση του όρου στρατηγική.....	12
1.3	Τι είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	14
1.4	Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	15
1.5	Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	15
1.5.1	Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	16
1.5.2	Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	17
1.5.2.1	Αποστολή.....	17
1.5.2.2	Σκοποί.....	18
1.5.2.3	Στρατηγικές.....	18
1.5.2.4	Πολιτικές.....	19
1.6	Υλοποίηση Στρατηγικής.....	20
1.6.1	Προγράμματα.....	20
1.6.2	Προϋπολογισμοί.....	20
1.6.3	Διαδικασίες.....	21
1.6.4	Αξιολόγηση & Έλεγχος.....	21
1.7	Λήψη στρατηγικών αποφάσεων.....	21
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>23</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

<b>2.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>24</b>
2.2 Ανίχνευση των μεταβλητών του γενικευμένου περιβάλλοντος ή μακρο-περιβάλλοντος.....	25
2.3 Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	27
2.4 Η προσέγγιση του Michael Porter.....	27
2.5 Αποσαφήνιση του όρου των στρατηγικών ομάδων.....	37
2.6 Η μέθοδος Ανάλυσης Κλάδου του Michael Porter με βασικό εργαλείο τις στρατηγικές ομάδες.....	40
2.7 Κερδοφορία στρατηγικών ομάδων.....	41
2.8 Οι μεγαλύτερες ή οι μικρότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως οι πιο επικερδείς σε έναν κλάδο;.....	43
2.8.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	44
2.9 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	46
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>47</b>

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

##### Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

##### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

3.1 Θεωρητική Προσέγγιση του Τουρισμού.....	49
3.2 Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία.....	50
3.3 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	51
3.4 Θετικά και αρνητικά στοιχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.....	53
3.5 Συνοπτική παρουσίαση της Περιφέρειας Πελοποννήσου και τουριστική κίνηση.....	55
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>59</b>

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

##### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

4.1 Εισαγωγή.....	60
4.2 Τουρισμός στη Μεσσηνία.....	60
4.3 Θετικά και αρνητικά στοιχεία του Μεσσηνιακού Νομού.....	63
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>67</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ**

<b>5.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>68</b>
5.2 Οι βασικοί άξονες του χάρτη απεικόνισης των στρατηγικών ομάδων του της Μεσσηνίας.....	68
5.2.1 Πώς ορίζονται τα αστέρια στο ξενοδοχειακό κλάδο.....	69
5.2.2 Αποσαφήνιση του όρου Ποιότητας των Υπηρεσιών.....	69
5.2.3 Αποσαφήνιση του όρων της Αξίας & της Ικανοποίησης.....	74
5.3 Τρόπος διαχωρισμού των ξενοδοχείων βάσει τους άξονες αναφοράς της απεικόνισης των στρατηγικών ομάδων.....	75
5.4 Τελικό μοντέλο του χάρτη των στρατηγικών ομάδων.....	76
5.5 Ανάλυση διαγράμματος.....	77
5.5.1 Εμπόδια εισόδου & εξόδου κάθε στρατηγικής ομάδας.....	78
5.5.2 Εντοπίζοντας πιθανές μετακινήσεις στρατηγικών ομάδων.....	79
5.5.3 Αναλύοντας το τρόπο που οι τάσεις δύναται να επηρεάσουν κάθε στρατηγική ομάδα ( PestAnalysis) & πιθανές αντιδράσεις αυτών .....	79
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>83</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΑΣΤΕΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

<b>6.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>84</b>
6.2 Εμπόδια εισόδου και εξόδου.....	85
6.3 Η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών & καταναλωτών.....	85
6.4 Απειλή από Υποκατάστατα.....	87
6.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ**

7.1 Συμπεράσματα & Προτάσεις.....	89
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 7<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>92</b>



## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 3.1:</b> Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 2017-2018.....	52
<b>Πίνακας 3.2:</b> Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου 2017.....	58
<b>Πίνακας 3.3:</b> Βασικά Μεγέθη Εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου 2018.....	58
<b>Πίνακας 4.1:</b> Κίνηση κρουαζιερόπλοιων στο Λιμάνι Γυθείου.....	63
<b>Πίνακας 4.2:</b> Κίνηση κρουαζιερόπλοιων στο Λιμάνι της Πύλου.....	64

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Οι τέσσερις φάσεις εξέλιξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	14
<b>Διάγραμμα 1.2:</b> Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	16
<b>Διάγραμμα 1.3:</b> Ιεράρχηση της στρατηγικής.....	19
<b>Διάγραμμα 2.1:</b> Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	25
<b>Διάγραμμα 2.2:</b> Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	28

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

<b>Σχήμα 5.1:</b> Χάρτης στρατηγικών ομάδων.....	76
--	----

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ**

**ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως επιχείρηση θεωρούμε τη συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους προκειμένου να επιτύχουν κερδοφόρες συναλλαγές με το περιβάλλον τους. Το περιβάλλον, ωστόσο, δραστηριοποίησης του συνόλου των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από πολυτάραχες τάσεις λόγω του μεγάλου βαθμού μεταβολών που πραγματοποιούνται. Για το λόγο αυτό, τα διευθυντικά στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων προκειμένου να ανταποκριθούν με αποτελεσματικό τρόπο στις περιβαλλοντικές αλλαγές, πρέπει να ασκούν μάνατζμεντ με στρατηγικό τρόπο. Θα πρέπει να αποτινάξουν τις απαρχαιωμένες αντιλήψεις και πολιτικές, έχοντας στο νου τους το μέλλον της επιχείρησης και να ορίζουν σκοπούς θεσπίζοντας στρατηγικές και διαμορφώνοντας πολιτικές. Θα πρέπει, τέλος, να είναι πρόθυμοι να θέτουν τρία βασικά στρατηγικά ερωτήματα (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2004):

1. Πού βρίσκεται ο οργανισμός;
2. Αν δεν γίνουν αλλαγές, που θα βρίσκεται ο οργανισμός σε ένα χρόνο από σήμερα;
3. Αν οι απαντήσεις δεν είναι αποδεκτές, ποιες συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να κάνει η διοίκηση; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι και ποια τα θετικά αποτελέσματα;

#### 1.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για τους John L. Thompson & Frank Martin η στρατηγική βοηθάει στο να εξηγηθούν οι πράξεις των διευθυντικών στελεχών και των οργανώσεων. Οι πράξεις αυτές είναι σχεδιασμένες και διεξάγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιούνται συγκεκριμένοι μακροπρόθεσμοι ή βραχυπρόθεσμοι σκοποί.

Αντίστοιχα, για τους J. David Hunger & Thomas L. Wheelen η στρατηγική αποτελεί το μέσο ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί κάθε επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, μπορούν να παρουσιάζουν έναν σκοπό, ο οποίος να διευκρινίζεται μέσω της αποστολής και/ή του οράματος. Η στρατηγική, επομένως, είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την επιδίωξη αυτού του σκοπού. Αρχικά διαμορφώνεται και στη συνέχεια υλοποιείται.

Άλλοι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της στρατηγικής παρατίθενται παρακάτω:

*‘Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.’ (Johnson & Scholes, 1999).*

*‘Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.’ (Porter, 1996).*

*‘Στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών που καθορίζουν τη βασική φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο παρόν, παρελθόν και μέλλον.’ (Ansoff, 1985).*

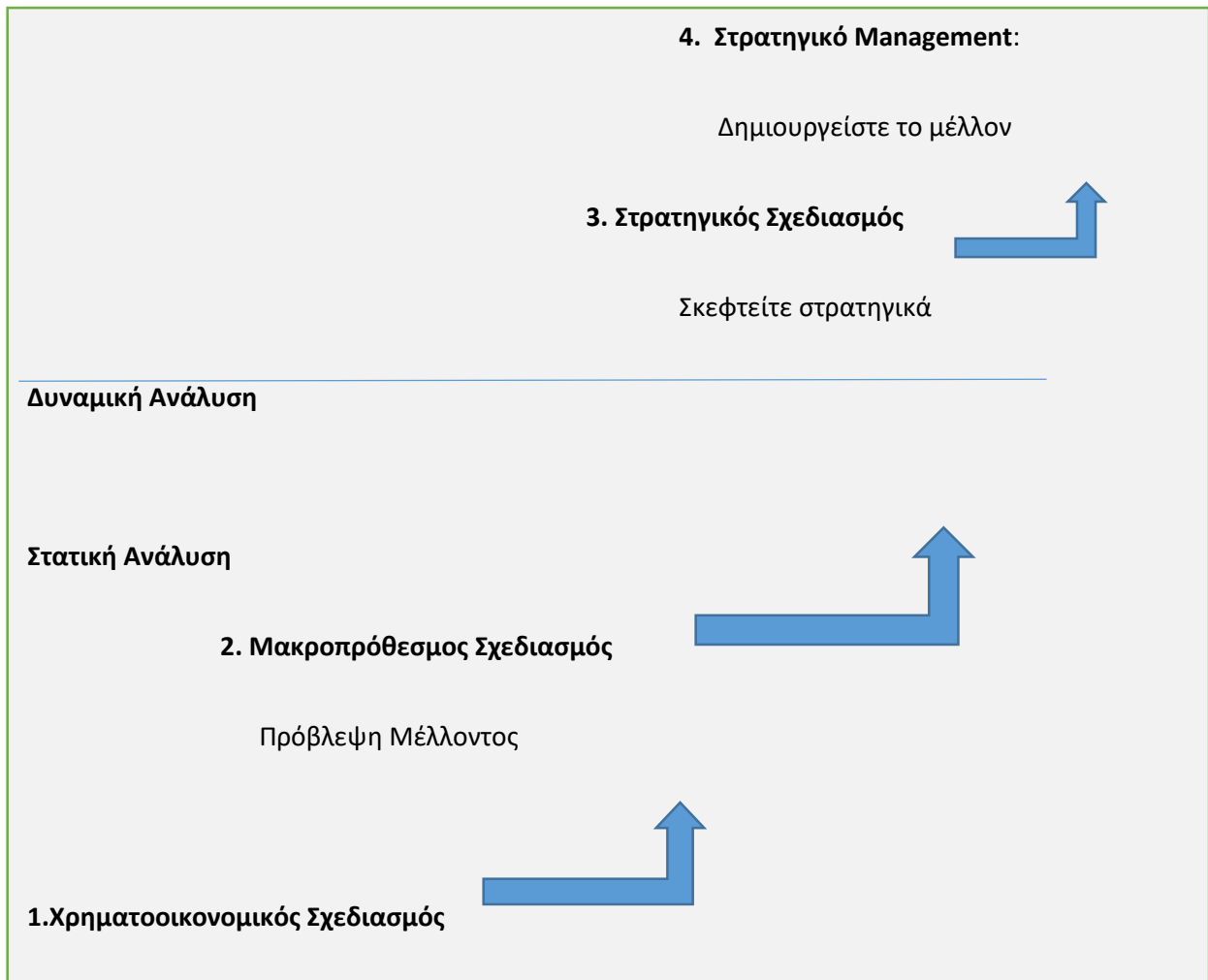
Η στρατηγική θεωρείται αναγκαία για μία επιχείρηση μιας και αποτελεί τη προσπάθεια και τα μέσα να εφαρμοσθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε υπερέχουσα θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά και στο να ικανοποιήσει όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση μαζί της. Η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής πιο αναλυτικά πετυχαίνει τα παρακάτω

(Παπαδάκης, 1999):

- Θέτει κατευθύνσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο διάστημα και κατ’επέκταση και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων ώστε αυτά που αποφασίζονται να μην αντικρούει το ένα το άλλο, αντίθετα να υπάρχει σε όλες ένα κοινό πνεύμα, ανεξαρτήτως των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος που έχουν επίδραση στα τμήματα και τα στελέχη της εταιρείας.
- Οδηγεί στο συντονισμό των δραστηριοτήτων, ώστε όλες οι λειτουργίες και τα τμήματα της εταιρείας να κινούνται με σκοπό την εφαρμογή μίας συγκεκριμένης στρατηγικής.
- Γίνεται σαφής η θέση της επιχείρησης απέναντι όχι μόνο στις άλλες επιχειρήσεις που αποτελούν τους ανταγωνιστές της, αλλά απέναντι και σε κάθε ενδιαφερόμενο που γνωρίζει πλέον τι να προσδοκά από την επαφή του με τον οργανισμό.

- Μειώνει την αβεβαιότητα και παράλληλα δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Οι φάσεις που καθορίζουν την επιτυχία μίας στρατηγικής είναι οι τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως απεικονίζονται παρακάτω στο Διάγραμμα 1.1 :



**Διάγραμμα 1.1:** Οι τέσσερις φάσεις της εξέλιξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Πηγή:** Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006

### 1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι εκείνο το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση μίας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού & εξωτερικού), τη διαμόρφωση

στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση, και τον έλεγχο. Επομένως, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, έχοντας υπόψιν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης, με απώτερο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης για αυτή την επιχείρηση. (J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2004).

#### 1.4 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Καθώς τα ανώτερα στελέχη επιχειρούν να διαχειριστούν με καλύτερο τρόπο το κόσμο τους που αλλάζει, το στρατηγικό μάνατζμεντ μέσα σε μία επίχειρηση εξελίσσεται μέσα από τέσσερις φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ:

**Φάση 1.Βασικός Οικονομικός Σχεδιασμός:** Επιδίωξη καλύτερου λειτουργικού ελέγχου με την προσπάθεια πιστής εφαρμογής των ετήσιων προϋπολογισμών.

**Φάση 2.Σχεδιασμός που βασίζεται σε προβλέψεις:** Επιδίωξη πιο αποτελεσματικού σχεδιασμού ανάπτυξης με την προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο.

**Φάση 3.Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον (στρατηγικός σχεδιασμός):** Επιδίωξη αυξημένης ανταπόκρισης προς τις αγορές και τον ανταγωνισμό με την προσπάθεια στρατηγικής σκέψης.

**Φάση 4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ:** Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.(J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2004).

#### 1.5 ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Διάγραμμα 1.2 απεικονίζει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: (1) την ανίχνευση του περιβάλλοντος, (2) τη διαμόρφωση στρατηγικής, (3) την υλοποίηση της στρατηγικής και (4) την αξιολόγηση και τον έλεγχο.



**Διάγραμμα 1.2:** Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Πηγή:** Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006

### 1.5.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς πρόσωπα-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Το **εξωτερικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Αυτές μπορεί να είναι γενικές

δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που δρουν μέσα στο συγκεκριμένο λειτουργικό περιβάλλον ενός οργανισμού -που συχνά είναι ο κλάδος στον οποίο αυτός ανήκει.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (τα δυνατά & αδύνατα σημεία) που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συνήθως είναι κάτω από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες εργασίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η δομή της εταιρείας, η κουλτούρα και οι πόροι.(J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2004).

## **1.5.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό μανάτζμεντ των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, κάτω από το φως των δυνατών και των αδύνατων σημείων της εταιρείας. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της εταιρείας, την υιοθέτηση επιτεύξιμων σκοπών (objectives), την ανάπτυξη στρατηγικών, και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής.

### **1.5.2.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο λόγος της ύπαρξής του. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που κάνει αυτή την εταιρεία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της και προσδιορίζει το αντικείμενο της λειτουργίας της εταιρείας όσον αφορά τα προϊόντα (και τις υπηρεσίες) που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί. Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν η αποστολή της επιχείρησης περιλαμβάνει στον ορισμό τις έννοιες που έχουν να κάνουν άμεσα με κέρδη, η αποστολή συνήθως αποτυγχάνει. Αντίθετα, η αποστολή θα πρέπει να δίνει έμφαση στα στοιχεία που η εφαρμογή τους οδηγεί σε κερδοφορία, ενώ θα πρέπει να αλλάζει όταν δραματικά μεταβάλλονται παράγοντες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Dess, Lumpkin, Taylor, 2004).



### 1.5.2.2 ΣΚΟΠΟΙ

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί δηλώνουν **τι** πρόκειται να επιτευχθεί μέχρι **πότε** και πρέπει να είναι **ποσοτικοποιημένοι**. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας.

Συχνά επικρατεί σύγχυση ανάμεσα στους όρους ‘σκοπός’ και ‘στόχος’. Ο στόχος σε αντίθεση με τον σκοπό, είναι μία ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πετύχει, χωρίς να ποσοτικοποιείται αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ούτε και να ορίζεται χρονικό πλαίσιο για τη πραγματοποίησή του.

### 1.5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

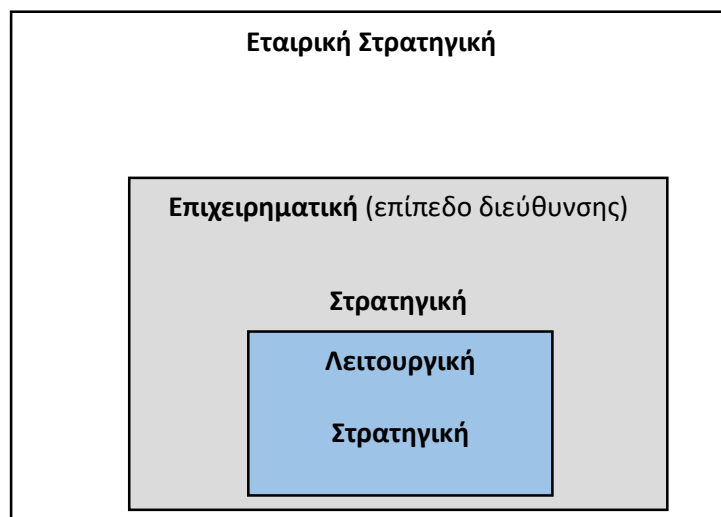
Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Η στρατηγική μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Μία τυπική επιχείρηση εξετάζει συνήθως τρεις τύπους στρατηγικής: την εταιρική, την επιχειρηματική και τη λειτουργική.

1. Η **εταιρική στρατηγική** (corporate strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας σε σχέση με τη γενική στάση της απέναντι στην ανάπτυξη και το μανάτζμεντ των διάφορων δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων.

2. Η **επιχειρηματική στρατηγική** (business strategy) παρατηρείται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα αγοράς που αυτή η επιχειρηματική μονάδα εξυπηρετεί. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις *ανταγωνιστικές* και τις *συνεργατικές* στρατηγικές.

3. Η **λειτουργική στρατηγική** (functional strategy) είναι η μέθοδος που υιοθετεί ένας λειτουργικός τομέας, όπως το Τμήμα Μάρκετινγκ ή το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, με σκοπό να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές της εταιρείας και της επιχειρηματικής μονάδας με τη μεγιστόπιση της παραγωγικότητας των πόρων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Ιεράρχηση της στρατηγικής είναι η ομαδοποίηση των τύπων της στρατηγικής κατά επίπεδο μέσα στον οργανισμό. Η ιεράρχηση που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.3 δείχνει ότι μια στρατηγική βρίσκεται μέσα σε κάποια άλλη, έτσι ώστε η μία να συμπληρώνει και να υποστηρίζει την άλλη. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, που με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις εταιρικές στρατηγικές.



**Διάγραμμα 1.3:**Ιεράρχηση της Στρατηγικής

**Πηγή:**J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, 2004, σελ.24

#### 1.5.2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η πολιτική είναι μία γενική οδηγία για τη λήψη αποφάσεων, η οποία συνδέει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με

τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας.

## **1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Είναι η διεργασία με την οποία ενεργοποιούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διεργασία αυτή μπορεί να σημαίνει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, τη δομή ή το σύστημα μάνατζμεντ ολόκληρου του οργανισμού ή σε όλους αυτούς τους τομείς. Με εξαίρεση τις περιπτώσεις όπου απαιτούνται δραστικές αλλαγές σε επίπεδο εταιρείας, η στρατηγική υλοποιείται από στελέχη μεσαίων ή χαμηλότερων κλιμακίων, με την εποπτεία της διοίκησης. Αν και μερικές φορές χρησιμοποιείται ο όρος λειτουργικός προγραμμαρισμός (operational planning), η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά συνήθως καθημερινές αποφάσεις για τη κατανομή πόρων.

### **1.6.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Το **πρόγραμμα** είναι μία δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο που έχει μία και μοναδική χρήση. Το πρόγραμμα προσανατολίζει τη στρατηγική προς την ενέργεια και τη δράση. Μπορεί επίσης να συνεπάγεται την αναδιοργάνωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της, ή την αρχή μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

### **1.6.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

Ο προϋπολογισμός είναι μία δήλωση των προγραμμάτων της εταιρείας διατυπωμένη σε χρηματικούς όρους. Αυτός χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και στον έλεγχο και αναφέρει αναλυτικά το κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες ζητούν ένα ορισμένο ύψος απόδοσης μιας επένδυσης, προκειμένου το μάνατζμεντ να εγκρίνει ένα καινούριο πρόγραμμα. Αυτό διασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα αυξήσει σημαντικά την απόδοση κερδοφορίας της εταιρείας και έτσι θα αυξηθεί η αξία για το μέτοχο.

### 1.6.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι διαδικασίες που μερικές φορές ονομάζονται και πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας (standard operating procedures), είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Συνήθως αναφέρουν με λεπτομέρειες τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της εταιρείας.

### 1.6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

**Αξιολόγηση και έλεγχος** είναι η διεργασία με την οποία παρακολουθούνται οι δραστηριότητες της εταιρείας και η επίδοσή της, έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή επίδοση. **Επίδοση** είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών-η τελική κατάληξη. Για να είναι αποδοτική η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες τα ανώτερα στελέχη συγκρίνουν αυτό που πραγματικά συμβαίνει με αυτό που αρχικά είχε εκτιμηθεί στη φάση της διαμόρφωσης. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα της επίδοσης, το μανάτζμεντ μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, την υλοποίησή της ή και τα δύο.

### 1.7 ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το χαρακτηριστικό που κάνει το στρατηγικό μανάτζμεντ να ξεχωρίζει είναι η έμφασή του στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν και γίνονται πιο πολύπλοκοι μέσα σε πιο αβέβια περιβάλλοντα, οι αποφάσεις γίνονται όλο και πιο περίπλοκες και λαμβάνονται πιο δύσκολα.

#### **ΠΟΤΕ ΜΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Σε αντίθεση με πολλές άλλες, οι **στρατηγικές αποφάσεις** ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο μέλλον ολόκληρου του οργανισμού και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- 1. Σπανιότητα.** Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και κανονικά δεν υπάρχει κάποιο προηγούμενο για να ακολουθήσουν.
- 2. Συνέπεια.** Οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν σημαντικούς πόρους και απαιτούν σοβαρή δέσμευση.
- 3. Δημιουργούν προηγούμενο.** Οι στρατηγικές αποφάσεις δημιουργούν προηγούμενο για αποφάσεις σε κατώτερο επίπεδο και για μελλοντικές ενέργειες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

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

1. **Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**, ‘‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’’, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. **Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, ‘‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία’’, Εκδόσεις Γ. Μπένου. 1999
3. **J. David Hunger & Thomas L. Wheelen**, ‘‘Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ’’, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, 2004
4. **John Thompson & Frank Martin**, ‘‘Strategic Management: Awareness & Change’’, 6<sup>th</sup> edition, 2010
5. **Gregory G. Dess & G.T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor**, ‘‘Strategic Management: Creating Competitive Advantage’’, 2004
6. **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, ‘‘Exploring Corporate Strategy’’, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2006
7. **Porter Michael**, ‘‘What is strategy?’’, Harvard Business Review, 1996
8. **Ansoff I.**, ‘‘Corporate Strategy’’, London Penguin, 1985

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.1 κάθε επιχείρηση πριν προχωρήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, θα πρέπει να ανιχνεύσει, αρχικά, το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε εγκαίρως να αναγνωριστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές, εν συνεχεία το εσωτερικό της περιβάλλον για να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, καθώς και το κλάδο στον οποίο ανήκει. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό στο εσωτερικό περιβάλλον, στα κατάλληλα άτομα εντός της επιχείρησης. Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί το εργαλείο αυτό με σκοπό να αποφύγει ενδεχόμενες στρατηγικές εκπλήξεις και να εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητά του.

**1.Εσωτερικό Περιβάλλον:** *Δομή, Κουλτούρα, Πόροι*

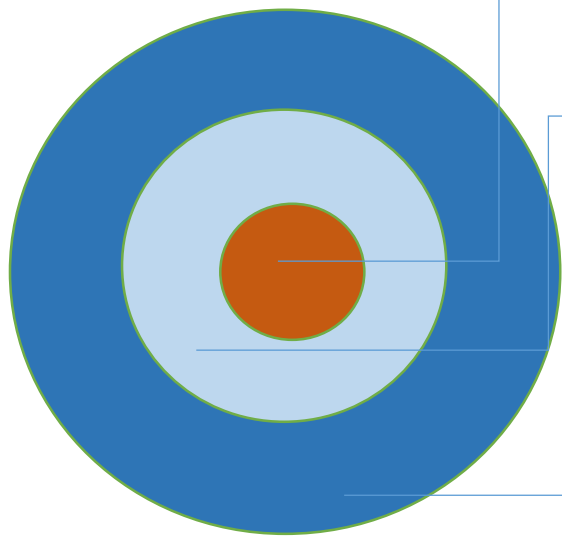
**2.Άμεσο Περιβάλλον ( Κλάδος):***Προμηθευτές Εργαζόμενοι, Ανταγωνιστές,*

*Εμπορικοί Σύλλογοι, Πιστωτές, Πελάτες, Κυβέρνηση, Μέτοχοι*

**3.Γενικευμένο Περιβάλλον:***Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές Τεχνολογικές*

*Δυνάμεις*

### 1. Εσωτερικό Περιβάλλον



### 2. Άμεσο Περιβάλλον

### 3. Γενικευμένο Περιβάλλον

#### **Διάγραμμα 2.1 : Περιβαλλοντικές Μεταβλητές**

**Πηγή:** Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2010

## **2.2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναζητούνται οι ευκαιρίες που μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει, αλλά και οι απειλές που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να αξιοποιήσει όσο το δυνατό καλύτερα τις ικανότητές της. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και στο μικρο-περιβάλλον το οποίο έχει επίδραση αποκλειστικά και μόνο σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Το μακρο-περιβάλλον μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις διαστάσεις, όπως αναφέρονται παρακάτω, ενώ για την ανάλυση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST. (Παπαδάκης 1999), (Γεωργόπουλος, 2004).



- **Η πολιτική διάσταση:**

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις πολιτικές συνθήκες βάσει των οποίων καλείται να δράσει η επιχείρηση και να λάβει τις αποφάσεις της. Οι συνθήκες αυτές διαμορφώνονται από τη πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης, από τη στάση των υπολοίπων κομμάτων που συμμετέχουν στη πολιτική σκηνή, αλλά και από την επίδραση που έχουν οι διακρατικές συμφωνίες.

- **Η οικονομική διάσταση:**

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν τόσο στο περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και στην παγκόσμια οικονομία. Ορισμένα οικονομικά μεγέθη τα οποία ενδεικτικά θα πρέπει να εξετάζονται είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα επίπεδα πληθωρισμού και ανεργίας, τα επιτόκια των αγορών και η σταθερότητα των νομισμάτων.

- **Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση:**

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η αντιμετώπιση των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, οι δημογραφικές τάσεις όπως ο ρυθμός των γεννήσεων, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, το εισόδημα. Γενικότερα, οι αξίες, τα πιστεύω και οι αντιλήψεις των μελών της κοινωνίας θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, μιας και τα άτομα τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν θα είναι οι αυριανοί πελάτες της επιχείρησης.

- **Η τεχνολογική άποψη:**

Η τελευταία κατηγορία του μακροπεριβάλλοντος είναι το τεχνολογικό περιβάλλον. Οι συνεχείς εξελίξεις και τα επιτεύγματα στη τεχνολογία και την επιστήμη, η άνοδος της πληροφορικής και τα νέα μέσα που εμφανίζονται για χρήση στη παραγωγή ή σε άλλες εργασίες οδηγούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους οτιδήποτε μπορεί να τις βοηθήσει να βελτιωθούν και να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους αποτελεσματικότερα.

Το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναλύεται με προσοχή μιας και έτσι τα στελέχη της επιχείρησης θα μπορέσουν να προσδιορίζουν τις στρατηγικές κινήσεις με τις οποίες θα εκμεταλλευθούν καλύτερα τις νέες συνθήκες που εμφανίζονται στο περιβάλλον που τις επηρεάζει.

### **2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνονται ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2004). Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία κάθε επιμέρους κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Βασικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάζει αρμονικά τους παράγοντες αυτούς ώστε να αποκτή το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου.

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται κάθε επιχείρηση και περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι, οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι, παραδείγματος χάριν εμπορικοί σύλλογοι, βιομηχανικοί σύλλογοι κ.ά.

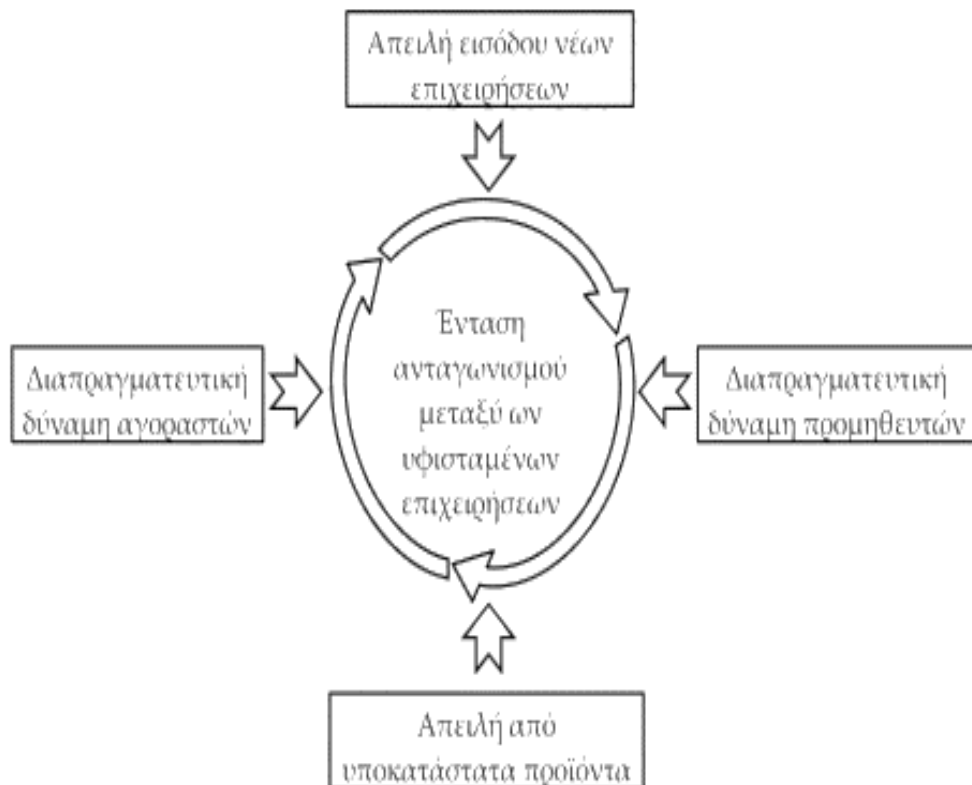
Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο ανήκει η κάθε επιχείρηση. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου σχετίζεται κυρίως με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μία επιχείρηση η οποία ανταγωνίζεται στον συγκεκριμένο κλάδο. Συνεπώς, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορεικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.

### **2.4 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ MICHAEL PORTER**

Ο Μ. Porter στο βιβλίο του ‘Ανταγωνιστική Στρατηγική’ (Competitive Strategy) αναφέρεται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις/παράγοντες που καθορίζουν τη κερδοφορία του κλάδου και οι οποίοι εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.2:

- Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων



**Διάγραμμα 2.2:** Οι πέντε δυνάμεις του Porter

**Πηγή:** Porter M., 'The five Competitive Forces that Shape Strategy', Harvard Business Review, January 2008

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Γεωργόπουλος, 2004) είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Υποστηρίζεται ότι ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου μία επιχείρηση μπορεί εύκολα να αποκομίσει τα επιθυμητά κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος θεωρείται εκείνος στον οποίο η κερδοφορία των επιχειρήσεων

που τον απαρτίζουν είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Παρακάτω αναλύονται διεοξοδικά οι πέντε δυνάμεις του Porter:

#### ➤ **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:**<sup>1</sup>

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο συνήθως εμφανίζουν την επιθυμία για τη ν κερδοφορία κατά την είσοδό τους σε αυτόν με αποτέλεσμα να αποτελούν, συνήθως, απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές τους. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ανταγωνιστών τους. Ως φραγμοί εισόδου νοούνται οι οικονομικές δυνάμεις που καθυστερούν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις προς διασφάλιση του κλάδου τους θα πρέπει να αναζητήσουν διάφορους φραγμούς εισόδου για να επιβραδύνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Ως φραγμοί εισόδου μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

**Οικονομίες Κλίμακας:** καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, μειώνεται το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας. Μέσω της έρευνας και ανάπτυξης, της παραγωγής, της προμήθειας, του μάρκετινγκ κτλ., μπορούν να αποκτηθούν οικονομίες κλίμακας. Οι νέο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Σε περίπτωση εισαγωγής του στο κλάδο σε μικρή οικονομία κλίμακας, δημιουργείται μειονέκτημα κόστους, ενώ στη ν περίπτωση εισαγωγής σε μεγάλη κλίμακα, που σημαίνει ο νέο-εισερχόμενος να παράγει μεγάλη ποσότητα προϊόντος για να κερδίσει οικονομίες κλίμακας, αυτόματα θα επιφέρει την έντονη αντίδραση από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

**Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο:** σε ένα βιομηχανικό κλάδο με υψηλό ανταγωνισμό απαιτούνται επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται, επίσης, για τα αποθέματα, το μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδίως εάν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει σε κεφάλαια τα οποία ενδέχεται να μην αποδώσουν άμεσα, επί παραδείγματι, κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη. Συμπερασματικά, μπορεί η ελκυστικότητα ενός κλάδου να είναι μεγάλη αλλά η νέα επιχείρηση να μη διαθέτει

---

<sup>1</sup> Γεωργόπουλος, 2004, σελ.96-98

τους κατάλληλους υψηλούς πόρους και εν τέλει να μη καταφέρει να εισέλθει στην αγορά.

**Διαφοροποίηση προϊόντος:** η διαφοροποίηση προϊόντος αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν τη πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν κόστος μετακίνησης στους ίδιους τους καταναλωτές. Η διαφοροποίηση προϊόντος ως φραγμός εισόδου, έχει την έννοια της στο γεγονός ότι οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αποκτήσει τη πίστη (loyalty) των καταναλωτών τους και οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες διαφοροποίησης ως προς την εξυπηρέτηση πελατών, να υιοθετήσουν καινοτόμες εκστρατείες μάρκετινγκ και γενικότερα να προσδώσουν ένα πρωτότυπο προϊόν σε σχέση με τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές τους.

**Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής:** το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι το παραχθέν προϊόν φθάνει δύσκολα στο καταναλωτή προς χρήση αυτού. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων, που ενώ είχαν παραγωγή καλής ποιότητας προϊόντος, αδυνατούσαν να το διαθέσουν στην αγορά. Επομένως, η έλλειψη αυτή πρόσβασης σε δίκτυα διανομής αποτελεί ένα σημαντικό φραγμό εισόδου για τους νέο-εισερχόμενους. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής με το να καθυστερούν ή ακόμη και να παρακωλύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι νέο-εισερχόμενοι με τη σειρά τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την εταιρεία που είναι ειδική στις διανομές, θα πρέπει να προσφέρουν επιθετική προώθηση, η οποία όμως έχει αρκετά αυξημένο κόστος. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νέο-εισερχόμενο στο κλάδο.

**Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** σε ορισμένες περιπτώσεις οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι αδυνατούν να αντιγράψουν. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νέο-εισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων.

**Κυβερνητική πολιτική:** η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει, αλλά και να εμποδίσει εάν επιθυμεί την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Τα μονοπώλια του ελληνικού κράτους και οι απελευθερώσεις των αγορών είναι κάποιες από τις τακτικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία κυβέρνηση για να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:<sup>2</sup>**

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Ωστόσο, κάποιες φορές η συνεργασία τους μπορεί να αποβεί μοιραία. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στο κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δε μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλισης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών. Γενικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν:

- **Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών:** αυτό μειώνει τη δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης ή ποιότητα.
- **Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες:** εάν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αγοράζουν από τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές οι οποίοι μπορεί να θέτουν τις τιμές που επιθυμούν.
- **Οι πωλήσεις των προμηθευτών στο κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων.** Οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή να μη δεχτούν κάποιες παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου εντείνοντας ακόμη περισσότερο τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

---

<sup>2</sup> Γεωργόπουλος, 2004, σελ.100-102

- *Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στη παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.* Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για τη παραγωγή των προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου.
- *Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει ‘κόστος μετακίνησης’ στους αγοραστές.* Κόστος μετακίνησης (switching cost) νοείται το επιπρόσθετο κόστος που επιβαρύνει τους αγοραστές όταν προχωρούν σε αλλαγή προμηθευτών.
- *Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν εύκολα προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με αυτό το τρόπο να ανταγωνιστούν άμεσα με τους αγοραστές.*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, επομένως, αποτελεί συνδυασμό των ανωτέρω παραγόντων. Γενικότερα, οι προμηθευτές αναζητούν υψηλές τιμές, σταθερή ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών των πελατών τους καθώς και συνέπεια ως προς τη τήρηση των συμφωνηθέντων.

#### ➤ **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:**<sup>3</sup>

Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στη κατώτερη δυνατή τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στο κλάδο επιχειρήσεις έχουν τη **ν** κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Προκειμένου να μειωθεί το κόστος οι αγοραστές είναι σε θέση να διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις του κλάδου από όπου προμηθεύονται οι αγοραστές τα προϊόντα να προχωρούν σε εντατικότερες μάχες ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις εάν:

- *υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον βιομηχανικό κλάδο.* Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποφύγει με κάθε δυνατό τρόπο να χάσει τους αγοραστές της. Εάν χαθεί κάποιος πελάτης, τότε κινδυνεύουν είτε να μειώσουν τη

<sup>3</sup> Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 103-105

παραγωγική διαδικασία, είτε να οδηγηθούν ακόμη και σε κλείσιμο της επιχείρησης.

- **ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος.** Οι αγοραστές που παρουσιάζουν μεγάλο όγκο αγορών συχνά μπορούν να επιβάλουν τους όρους που επιθυμούν στα διάφορα συμβόλαια συνεργασιών που συνάπτονται, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών ή ακόμη και να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν.
- **οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους.** Σε αυτή τη περίπτωση οι αγοραστές θα προσπαθήσουν να διερευνήσουν την αγορά για καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου.
- **το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο.** Αυτό για τους αγοραστές σημαίνει ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- **οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.** Οι αγοραστές είναι σε συνεχή πίεση να διατηρήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα. Με αυτό το τρόπο, τα μικρά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.
- **υπάρχει δυνατότητα για τον αγοραστή κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω.** Αυτό συμβαίνει όταν ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά.
- **οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο.** Η πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά, ακόμη και του κόστους παραγωγής, προσφέρει τη δυνατότητα στους αγοραστές να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση από ότι εάν η πληροφόρησή τους ήταν ελλιπής.

Σύμφωνα με το Porter, συνδυαζόμενες οι παραπάνω ενέργειες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή, ανεξάρτητα εάν πρόκειται για τον τελικό καταναλωτή ή τον βιομηχανικό αγοραστή. Οι αγοραστές χρησιμοποιούν τη δύναμή τους με απώτερο σκοπό να εξασφαλίσουν χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκότερους όρους



συναλλαγών. Στην ανάλυσή του ο Porter θεωρεί πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θα πρέπει να εξετάζονται μαζί λόγω των παρόμοιων αποτελεσμάτων που επιφέρουν στον ανταγωνισμό. Ολοκληρώνοντας, έχει αποδειχθεί πολύ σωστή η ανωτέρω θεωρία του Porter, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, τόσο συμπιέζονται τα κέρδη των ανταγωνιζόμενων στο κλάδο επιχειρήσεων.

➤ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα<sup>4</sup>**

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις προκειμένου να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερομένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για του καταναλωτές, όπως η τιμή, η ποιότητα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά τη πώληση, η διανομή του προϊόντος κλπ.

➤ **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων<sup>5</sup>**

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι ακριβώς το πιο βασικό στοιχείο το οποίο καθορίζει τη στρατηγική που θα υιοθετήσει κάθε επιχείρηση στο κλάδο που αναλύεται. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, παρέχουν το γενικό πλαίσιο του κλάδου. Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε έναν βιομηχανικό κλάδο είναι οι εξής :

○ ***Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.***

Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με το ίδιο μέγεθος, υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς αναμένεται κάθε επιχείρηση να αντιδράσει με κάθε μέσο που διαθέτει ώστε να επικρατήσει στην αρένα όπου βρίσκονται και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι περισσότερες σταθερές αγορές είναι εκείνες στις οποίες κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις.

---

<sup>4</sup> Γεωργόπουλος 2004, σελ. 105-107

<sup>5</sup> Γεωργόπουλος 2004, σελ. 107-112

- **Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.** Καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση της ανάπτυξης στη φάση της ωρίμανσης ακόμη και στη φάση της παρακμής, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει επειδή οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερο μερίδιο. Όταν οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επιτύχουν τους στόχους των πωλήσεων επειδή δε θα υπάρχει αύξηση της ζήτησης στην αγορά, οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν εντονότερα για να κερδίσουν το μερίδιο αγοράς που επιθυμούν έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων.
- **Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος.** Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή έστω ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Έτσι, για να μοιράσουν το κόστος παράγουν όλο και μεγαλύτερες ποσότητες. Αυτό με τη σειρά του έχει ως συνέπεια να διαταράσσεται η σχέση της προσφοράς και της ζήτησης, καθώς υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος στην αγορά με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Τέτοιες ενέργειες εντείνουν ακόμη περισσότερο τον ήδη υφιστάμενο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή το προϊόν είναι φθαρτό. Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναγκαστικά προχωρούν στη παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων με αποτέλεσμα να διαταραχθεί η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης με άμεσο αντίκτυπο στη τιμή των προϊόντων και στη σταδιακή αυξανόμενη ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού.
- **Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.** Οι αγοραστές 'εκτιμούν' τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλώντας την αναγνώρισή τους. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κατορθώσει και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας και έτσι οι αγοραστές βασίζονται κυρίως στην τιμή και την εξυπηρέτηση. Το κόστος μετακίνησης, επομένως, είναι χαμηλό λόγω μη διαφοροποίησης του προϊόντος και οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν προϊόντα ή να απολαύσουν υπηρεσίες με βάση το συμφέρον τους.

- **Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.**  
Οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους υπαγορεύουν τον μεγάλο όγκο παραγόμενης ποσότητας. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση στο κλάδο. Για να επέλθει πάλι η ισορροπία, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε πόλεμο τιμών. Η επίτευξη, όμως, της ισορροπίας με αυτό το τρόπο ενδέχεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της ίδιας της επιχείρησης.
- **Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου.** Κάποιες επιχειρήσεις παρόλο που η οικονομική τους αποδοτικότητα ενδέχεται όχι να τις ωφελεί, αλλά να τις ζημιώνει, δε δύναται να αποχωρήσουν από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, λόγω υψηλών εμποδίων εξόδου. Ως εμπόδια εξόδου, νοούνται οι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο με χαμηλή ή ακόμη και μηδενική κερδοφορία. Εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από:
  - ✚ Περιουσιακά στοιχεία τα οποία συνδέονται άμεσα με τη τοποθεσία δραστηριοποίησης της επιχείρησης ή με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.
  - ✚ Εργασιακές συμβάσεις ως απαγορευτικό μέτρο εξόδου
  - ✚ Στρατηγικές αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου
  - ✚ Συναισθηματικά εμπόδια, όπως η σχέση με το προσωπικό
  - ✚ Κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς

Είναι σημαντικό να τονιστεί σε αυτό το σημείο, ότι τα εμπόδια εισόδου και εξόδου θα πρέπει να εξετάζονται συγχρόνως όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε έναν βιομηχανικό κλάδο. Αυτό θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις, καθώς συχνά παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε έναν κλάδο λόγω χαμηλών εμποδίων εισόδου χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα εμπόδια εξόδου από αυτόν, σε περίπτωση συνθηκών που ενδέχεται να αναγκάσουν την επιχείρηση να αποχωρήσει, δημιουργώντας έτσι δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο για τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, αλλά και για ολόκληρο το κλάδο.

## 2.5 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Σύμφωνα με τον M. Porter, η απεικόνιση στρατηγικών ομάδων είναι το πρώτο βήμα ανάλυσης ενός κλάδου επιχειρήσεων. Στο βιβλίο του (Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries & Competitors) ως στρατηγική ομάδα χαρακτηρίζει μία ομάδα επιχειρήσεων σε ένα κλάδο όπου ακολουθούν όμοιες ή παρόμοιες στρατηγικές. Μία άλλη προσέγγιση είναι πως η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι εξαιρετικά χρήσιμη για να αναλυθεί ο κλάδος εκείνος ο οποίος χαρακτηρίζεται από ετερογένεια (Παπαδάκης, 2007).

Σύμφωνα με τον Porter, το πιθανό κέρδος των διαφορετικών στρατηγικών ομάδων είναι συχνά διαφοροποιημένο, χωρίς να έχει άμεση σχέση με την ικανότητα υλοποίησης στρατηγικής, διότι οι ανταγωνιστικές δυνάμεις δεν έχουν ίση επίδραση σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Οι στρατηγικές ομάδες, συνήθως διαφέρουν ως προς το προϊόν ή τη διαφημιστική προσέγγιση, αλλά αυτό δεν είναι πάντα απαραίτητο. Εκτενέστερα, υπογραμμίζεται ότι οι στρατηγικές ομάδες αναλύονται για πολλούς λόγους, ένας από αυτούς είναι για να διευκρινιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία στρατηγική ομάδα τείνουν να ομοιάζουν έχοντας ίδιο μερίδιο αγοράς και επίσης να επηρεάζονται και να αντιδρούν όμοια σε εξωτερικά γεγονότα ή ανταγωνιστικές κινήσεις που πραγματοποιούνται στο κλάδο, κυρίως λόγω των όμοιων στρατηγικών που εφαρμόζουν. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί όπως αναφέρθηκε ανωτέρω να έχουν παρόμοιες στρατηγικές, όμως σε διαφορετικό αριθμό παραγόντων, όπως:

- ✚ Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- ✚ Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- ✚ Αγοραστές στους οποίους απευθύνονται
- ✚ Σχετική έμφαση στη ποιότητα του προϊόντος
- ✚ Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- ✚ Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς κάποια άλλη ομάδα. Βασικό χαρακτηριστικό των στρατηγικών ομάδων που τις ξεχωρίζει εύκολα μεταξύ τους είναι η σταθερότητα. Τα εμπόδια στη κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων ( mobility barriers) μπορούν να δημιουργηθούν

καθώς οι στρατηγικές ομάδες δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας στον ίδιο κλάδο. Σε περίπτωση απόφασης αντιγραφής είναι βέβαιο πως απαιτούνται σημαντικοί πόροι, απώλεια χρόνου, αλλά και αβεβαιότητα ως προς την απόδοση.

Ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμη πιο έντονος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, καθώς σε μία στρατηγική ομάδα παράγονται τα ίδια προϊόντα τα οποία προορίζονται για τους ίδιους αγοραστές. Μάλιστα, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο επηρεάζεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων. Τα οφέλη, όπως αυτά αποτυπώθηκαν στο βιβλίο του M.Porter (1980), που προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό σε διαφορετικές ομάδες.

- Συμβάλλουν στο να εντοπιστούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία ομάδα στην άλλη.
- Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στην εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά τον Porter, υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τη κερδοφορία των επιχειρήσεων και τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν ποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση:

- ✚ *Η εξειδίκευση.* Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εστιάσει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση, ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα)
- ✚ *Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification).* Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στη τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.
- ✚ *Πολιτική πίεσης (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy).* Οι πολιτικές αυτές υπογραμμίζουν τις κινήσεις των προμηθευτών, δηλαδή εάν τα προϊόντα προωθούνται μέσω των καναλιών διανομής ή εάν προωθούνται απευθείας στο τελικό καταναλωτή.
- ✚ *Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.*

- ✚ *Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.*
- ✚ *Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στο κλάδο ή επιθυμεί να ακολουθεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.*
- ✚ *Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.*
- ✚ *Η θέση του κόστους. Η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.*
- ✚ *Η τιμολογιακή πολιτική*
- ✚ *Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης*
- ✚ *Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες*
- ✚ *Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται*
- ✚ *Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συναιτεριστική)*
- ✚ *Το μέγεθος της επιχείρησης*
- ✚ *Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών, και γενικά από ενέργειες που αφορούν την ‘υποστήριξη μετά την πώληση’*

Ολοκληρώνοντας, θα ήταν σημαντικό σε αυτό το σημείο να διευκρινιστεί ότι οι απόψεις δίστανται σχετικά με την αξία της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων ως εργαλείο κατανόησης του κλάδου. Ο Porter έχει υπάρξει ο πιο ένθερμος υποστηρικτής της θεωρίας των στρατηγικών ομάδων τονίζοντας ότι η ανάλυσή τους οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Άλλοι μελετητές δεν αποδέχονται εξ’ ολοκλήρου τη θεωρία των στρατηγικών ομάδων, καθώς θεωρούν ότι οι στρατηγικές ομάδες δεν αποδεικνύουν ότι η επίδοση μίας επιχείρησης εξαρτάται από τη συμμετοχή της σε μία ομάδα. Ορισμένοι, επιπρόσθετα, υποστηρίζουν ότι η μεγάλη ποικιλία διαφορετικών προϊόντων σε πολλές επιχειρήσεις δυσχεραίνει την υλοποίηση της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων. Παρ’όλες τις κριτικές, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στη κατανόηση βασικών στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν καταστήσει τις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες. (Γεωργόπουλος, 2004)

## **2.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER ΜΕ ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

Ο Μ. Porter αποτύπωσε τις τέσσερις αρχές που θα πρέπει να διέπουν τους άξονες κατά τη χαρτογράφηση οι οποίοι είναι:

- Να διευκρινιστούν τα κυριότερα εμπόδια εισόδου
- Να επιλεχθούν άξονες όπου δε μετακινούνται ταυτόχρονα
- Οι άξονες δε θα πρέπει να είναι συνεχείς
- Τέλος, κάθε κλάδος μπορεί να χαρτογραφηθεί αρκετές φορές, χρησιμοποιώντας ποικίλους συνδυασμούς των στρατηγικών διαστάσεων, ώστε ο αναλυτής να διαπιστώσει τα κυριότερα ανταγωνιστικά στοιχεία.

Η χαρτογράφηση είναι ένα εργαλείο ώστε να διαπιστωθούν οι ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και δεν υπάρχει απαραίτητα κάποια σωστή προσέγγιση.

Έχοντας, λοιπόν, κατασκευάσει το χάρτη των στρατηγικών ομάδων, εικονογραφούνται ουσιαστικά τα παρακάτω αναλυτικά βήματα<sup>6</sup>

- **Εντοπίζοντας τα εμπόδια εισόδου:** Τα εμπόδια εισόδου, όπου προστατεύουν κάθε ομάδα από επιθετικές διαθέσεις άλλων ομάδων θα πρέπει να διαφαίνονται στο χάρτη. Για παράδειγμα, τα εμπόδια εισόδου όπου προστατεύουν τις επιχειρήσεις-παραγωγούς μπορεί να είναι η τεχνολογία, το brand, ή ένα καθιερωμένο δίκτυο διανομής. Τα εμπόδια εισόδου που προστατεύουν κάθε ιδιωτική ομάδα, από την άλλη πλευρά, είναι οι οικονομίες κλίμακας, η εμπειρία, και σε κάποιο βαθμό οι απευθείας σχέσεις με τους πελάτες. Μία τέτοιου είδους ανάλυση, μπορεί να είναι αρκετά διαφωτιστική στο να προβλεφθούν απειλές και πιθανές μετακινήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων.
- **Εντοπίζοντας τα περιθωριοποιημένες ομάδες επιχειρήσεων:** Κατά τη χαρτογράφηση θα πρέπει να εντοπίζονται εκείνες οι υποψήφιες-επιχειρήσεις όπου δύναται να αποχωρήσουν από μία στρατηγική ομάδα ή προσπαθούν να εισχωρήσουν σε άλλη.
- **Καταγραφή Κατευθύνσεων κάθε στρατηγικής μετακίνησης:** Μία πολύ σημαντική χρήση της χαρτογράφησης της στρατηγικής ομάδας είναι η καταγραφή των κατευθύνσεων στις οποίες οι επιχειρήσεις πιθανόν να μετακινηθούν. Σχηματίζοντας βέλη για όλες τις στρατηγικές ομάδες ως προς

---

<sup>6</sup> **Michael E. Porter**, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries & Competitors, the Free Press, 1980

όλες τις πιθανές κατευθύνσεις, μπορεί να υποδείξει στον αναλυτή ότι οι επιχειρήσεις μετακινούνται σε διαφορετικά σημεία βάσει στρατηγικής πολιτικής, καθώς επιθυμούν να επιλέξουν άλλη αγορά στόχευσης.

- **Αναλύοντας τάσεις:** Μπορεί να είναι αρκετά χρήσιμο για τη χαρτογράφηση των ομάδων να αναλυθεί ο βαθμός επηρεασμού των επιχειρήσεων από τις ισχύουσες τάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα το κλάδο.
- **Προβλέποντας αντιδράσεις:** Ο χάρτης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να προβλεφθούν οι πιθανές αντιδράσεις ολόκληρου του κλάδου σε ένα επικείμενο γεγονός. Οι επιχειρήσεις, γενικά, σε μία στρατηγική ομάδα τείνουν να αντιδρούν συμμετρικά σε ταραχές ή τάσεις δεδομένου της ομοιότητας των στρατηγικών που χρησιμοποιούν. (M. Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries & Competitors)

## 2.7 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ο M. Porter σε συνέχεια της ανάλυσης του χάρτη των στρατηγικών ομάδων, αποκρυπτογράφησε τους παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο τη δύναμη της αγοράς και επομένως, τη δυνατότητα κέρδους κάθε επιχείρησης σε ένα κλάδο, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων αυτών. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:<sup>7</sup>

1. **Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου:** η ανάλογη ανάπτυξη κλάδου και ζήτησης, η συνολική δυνατότητα για διαφοροποίηση προϊόντος, η δομή του κλάδου, η τεχνολογία στο κλάδο κ.α.
2. **Χαρακτηριστικά κάθε στρατηγικής ομάδας:** τα ‘αποτελεσματικά’ ή μη εμπόδια εισόδου, η διαπραγματευτική δύναμη κάθε επιχείρησης με τους προμηθευτές και αγοραστές, η ευαισθησία των επιχειρήσεων στα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, ο βαθμός έκθεσης κάθε επιχείρησης στον ανταγωνισμό.
3. **Η θέση κάθε επιχείρησης στη στρατηγική ομάδα που ανήκει:** ο βαθμός ανταγωνισμού μέσα στη στρατηγική ομάδα, κόστος εισόδου σε μία στρατηγική

---

<sup>7</sup> Michael E. Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries & Competitors, the Free Press, 1980



ομάδα, η ικανότητα της κάθε επιχείρησης να υλοποιεί τις στρατηγικές που επιλέγει.

Ο Μ. Porter επισημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά της δομής της αγοράς αυξάνουν ή μειώνουν το πιθανό κέρδος για όλες τις επιχειρήσεις σε ένα κλάδο, ωστόσο δεν έχουν όλες οι υλοποιούμενες στρατηγικές ίσες πιθανότητες κέρδους. Όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις προστατεύονται από τα εμπόδια εισόδου, τόσο πιο δυνατή είναι η θέση μία επιχείρησης απέναντι στους αγοραστές και τους προμηθευτές και τόσο πιο μειωμένος ο κίνδυνος επηρεασμού από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παράλληλα, υπογραμμίζεται πως πολύ σημαντικός παράγοντας κερδοφορίας αποτελεί το κόστος εισόδου μίας επιχείρησης σε μία ομάδα, αλλά και ο χρόνος που θα επιλέξει να το κάνει. Οι δυνατότητες και οι πηγές εισόδου που είναι διαθέσιμες σε κάθε ομάδα μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει είτε πλεονέκτημα είτε μειονέκτημα έναντι στις ήδη υπάρχουσες. Κάποιες από αυτές τις δυνατότητες ή πηγές εισόδου είτε μπορεί να βασίζονταν στη θέση της επιχείρησης σε προηγούμενο κλάδο ή σε προηγούμενη επιτυχία της επιχείρησης σε άλλες στρατηγικές ομάδες στον ίδιο κλάδο.

Το κόστος εισόδου σε μία στρατηγική ομάδα μπορεί, επίσης, να επηρεαστεί και από το χρόνο εισόδου. Σε μερικούς κλάδους μπορεί να κοστίσει πιο ακριβά σε αυτούς που εισέρχονται καθυστερημένα σε μία στρατηγική ομάδα να εγκαθιδρύσουν τη θέση τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι: πρώτον, ενδέχεται να υπάρχει αυξημένο κόστος για μία επιχείρηση που προσπαθεί να υιοθετήσει ήδη επιτυχημένα προϊόντα ή υπηρεσίες που υπάρχουν σε μία ομάδα και δεύτερον, να υπάρχει αυξημένο κόστος ως προς την εύρεση καναλιών διανομής λόγω της αποκλειστικής χρήσης των καναλιών αυτών από άλλες επιχειρήσεις.

Ο τελευταίος παράγοντας που αναφέρεται στη θεωρία της κερδοφορίας των επιχειρήσεων είναι η ικανότητα υλοποίησης των στρατηγικών από τις επιχειρήσεις. Αν και στην ίδια στρατηγική ομάδα, για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις ίδιες στρατηγικές δεν είναι κανόνας το ίσο κέρδος, ακόμη και αν οι συνθήκες είναι πανομοιότυπες. Κάποιες επιχειρήσεις είναι ανώτερες ως προς την ικανότητά τους να οργανώνουν τις λειτουργίες τους, να αναπτύσσουν πρωτότυπες διαφημιστικές ιδέες ή να καταφέρνουν τεχνολογικά επιτεύγματα με μειωμένες δαπάνες. Οι επιχειρήσεις,

επομένως, που επιδεικνύουν, ανώτερες ικανότητες υλοποίησης στρατηγικής, θα είναι περισσότερο επικερδείς από άλλες στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Από την ανωτέρω ανάλυση γίνεται ξεκάθαρο πως υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη στρατηγικών που μπορεί να οδηγήσουν στο πιθανό κέρδος. Οι στρατηγικές ομάδες με υψηλά εμπόδια εισόδου έχουν υψηλότερες πιθανότητες κέρδους από τις λιγότερο προστατευμένες ομάδες εάν ο ανταγωνισμός σε αυτές δεν είναι πολύ μεγάλος. Ωστόσο, εάν ο ανταγωνισμός μέσα σε αυτές τις ομάδες είναι υψηλός για οποιονδήποτε λόγο, και οι τιμές και τα κέρδη ολοένα μειώνονται, μπορεί να καταστρέψει ακόμη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων των ανεξάρτητων στρατηγικών ομάδων που είναι και αυτές λιγότερο προστατευμένες από τα εμπόδια εισόδου. Ολοκληρώνοντας, λοιπόν, διαφαίνεται ότι το κέρδος μίας επιχείρησης επηρεάζεται από τις άλλες επιχειρήσεις της ίδιας στρατηγικής ομάδας και αυτός είναι ένας κίνδυνος ο οποίος πρέπει να αξιολογείται από μία επιχείρηση πριν επιλέξει μία στρατηγική ομάδα. (M. Porter, 1980)

## **2.8 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ Ή ΟΙ ΜΙΚΡΟΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΩΣ ΟΙ ΠΙΟ ΕΠΙΚΕΡΔΕΙΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΚΛΑΔΟ;**

Υπάρχουν πολλές αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά καθιστούν πιο κερδοφόρα μία επιχείρηση. Η επικρατέστερη άποψη είναι πως η επιχείρηση με το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά θα είναι και η πιο επικερδής. Η ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου υποδεικνύει, είτε ότι αυτή η άποψη δεν ισχύει είτε ότι, για να ισχύει, θα πρέπει να επικρατούν συγκεκριμένες περιστάσεις. Εάν οι μεγάλες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο, ανταγωνίζονται σε στρατηγικές ομάδες, οι οποίες είναι πιο προστατευμένες σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις, σε πιο δυνατές θέσεις σχετικές με τους αγοραστές και τους προμηθευτές, πιο ανθεκτικές στον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις κτλ., τότε οι μεγάλες επιχειρήσεις θα είναι πιο επικερδείς σε σχέση με τις πιο αδύναμες. Για παράδειγμα, σε κλάδους όπως η ζυθοποιία ή βιομηχανία τηλεοράσεων, όπου υπάρχουν ζωτικές οικονομίες κλίμακος στην κατασκευή, διανομή και λειτουργία ολόκληρης της παραγωγής προϊόντος και της διαφήμισης, τότε οι μεγάλες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, είναι πιο πιθανό να απολαμβάνουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Από την άλλη πλευρά, εάν οι οικονομίες κλίμακος στην παραγωγή, διανομή ή άλλες λειτουργίες δεν είναι σημαντικές, οι μικρότερες επιχειρήσεις όπου ακολουθούν ειδικές στρατηγικές, ενδέχεται να κατορθώσουν υψηλότερη διαφοροποίηση προϊόντος ή μεγαλύτερη τεχνολογική πρόοδο ή ανώτερη παροχή υπηρεσιών των προσφερόμενων προϊόντων σε συγκεκριμένες αγορές σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Κάποιοι αναλυτές υποστηρίζουν ότι εάν οι επιχειρήσεις με μικρότερα μερίδια είναι πιο επικερδείς από εκείνες με μεγαλύτερα μερίδια, τότε ο ορισμός του κλάδου ίσως είναι λάθος. Οι υπέρμαχοι του κυρίαρχου ρόλου του μεριδίου αγοράς, αναφέρουν ότι η αγορά θα πρέπει να αναλύεται με το πιο στενό ορισμό, όπου οι μικρότερες επιχειρήσεις θα έχουν πραγματικά ένα μεγαλύτερο μερίδιο ενός συγκεκριμένου τομέα από αυτό που έχει μία επιχείρηση με πιο ευρεία γραμμή παραγωγής.

Ωστόσο, ο Μ. Porter, εάν χρησιμοποιήσουμε την πιο στενή έννοια του όρου της αγοράς μεριδίου, υποστηρίζει πως θα πρέπει επίσης, να ορίσουμε και με τη πιο στενή έννοια την αγορά ολόκληρη σε κλάδους όπου επιχειρήσεις με ευρεία γραμμή παραγωγής τυχαίνει να είναι οι πιο επικερδείς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι πιο συχνό να ανακαλύψουμε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δε διαθέτουν απαραίτητα το υψηλότερο μερίδιο κάθε τομέα, αλλά ακόμη και έτσι καρπώνονται πολλά πλεονέκτημα από τη συνολική αγορά. (Μ. Porter, 1980)

### **2.8.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Κατά τον R. Grant 'όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, (όταν δηλαδή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, και είναι σε θέση να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, η επιχείρηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα είναι εκείνη η οποία αποκτάει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα'. Σύμφωνα με τον Μ. Porter, υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η χαμηλή θέση κόστους, δηλαδή η παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας με το μικρότερο δυνατό κόστος, και η μοναδικότητα του προϊόντος / υπηρεσίας αντιληπτή από τον αγοραστή, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με χαρακτηριστικά γνωρίσματα για τα οποία ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμη και παραπάνω για να τα αποκτήσει. Με τους δύο παραπάνω τρόπους τα κέρδη της επιχείρησης μεγιστοποιούνται.

Ο Barney στην ανάλυση VRIO ορίζει ότι για να υπάρχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage), θα πρέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να:

- ✚ Έχει αξία για την επιχείρηση ( Value)
- ✚ Είναι σπάνιο ανάμεσα στους ανταγωνιστές ( Rare)
- ✚ Μη μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές ( Imitation)
- ✚ Η επιχείρηση είναι τόσο οργανωμένη που μπορεί να το εκμεταλλευθεί (Organization)

Η αξιολόγηση των πόρων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι πολύ σημαντική για μία επιχείρηση προκειμένου να επιβεβαιωθεί εάν οι μοναδικές ικανότητες αποτελούν εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και πιο συγκεκριμένα, δυνάμεις και αδυναμίες που θα κυριαρχήσουν στο μέλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger, υπάρχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. *Η διάρκεια (Durability)*, είναι ο ρυθμός με τον οποίο απαξιώνονται οι πόροι και οι ικανότητες μίας επιχείρησης. Η νέα τεχνολογία μπορεί να απαξιώσει βασικές ικανότητες μίας επιχείρησης.

2. *Δυνατότητα μίμησης ή αντιγραφής (Imitability)*, είναι ο ρυθμός με τον οποίο μπορούν να αντιγραφούν οι βασικές ικανότητες μίας επιχείρησης από άλλες. Όταν η μοναδική ικανότητα μίας επιχείρησης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, τότε οι ανταγωνιστές της θα προσπαθήσουν να τη μιμηθούν με κάθε τρόπο. Μία βασική ικανότητα της επιχείρησης μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, εάν υπάρχει:

- ✚ *Διαύγεια (Transparency)*, όπου είναι η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις μπορούν να αντιληφθούν τη σχέση μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων με την επιτυχημένη στρατηγική της επιχείρησης.
- ✚ *Μεταβιβασιμότητα (Transferability)*, όπου χαρακτηρίζεται ως την ικανότητα των ανταγωνιστών να συλλέξουν πόρους και ικανότητες για να υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✚ *Δυνατότητα Αντιγραφής (Replicability)*, είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τους πόρους και τις ικανότητες μίας επιχείρησης για να μιμηθούν τις επιτυχίες της.

Η βασική ικανότητα μίας επιχείρησης είναι εύκολο να μιμηθεί εάν πρόκειται για ρητή γνώση (*explicit knowledge*) ή οποία μπορεί να επικοινωνηθεί. Αντίθετα, η σιωπηρή γνώση (*tacit knowledge*) δε μπορεί να επικοινωνηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως η ρητή γνώση, καθώς είναι βαθιά ριζωμένη είτε στην εμπειρία των υπαλλήλων είτε στη κουλτούρα του οργανισμού. Η σιωπηρή γνώση θεωρείται πιο πολύτιμη και είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τη ρητή, επειδή είναι πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τη μιμηθούν. (Wheelen & Hunger, 2008)

## 2.9 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στις προηγούμενες ενότητες αναλύθηκαν διεξοδικά οι βασικές διαστάσεις της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αρχικά, πρέπει να εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να διερευνηθούν οι ευκαιρίες που πρέπει κάθε επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και οι απειλές που πρέπει να αποφύγει. Τα βασικά εργαλεία ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST και του μικρο-περιβάλλοντος η ανάλυση Porter. Παράλληλα, είναι σημαντικό να κατανοηθεί και να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες. Συνεπώς, με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως να αναγνωρίσει ποια είναι η πιο συμφέρουσα κατεύθυνση για να κινηθεί.

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

1. **Γεωργόπουλος Ν.**, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2004
2. **Παπαδάκης Β.**, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007
3. **Grant R.M.**, Contemporary Analysis Concepts, Techniques, Applications, Εκδόσεις Blackwell Business (1998), 3<sup>rd</sup> edition
4. **Michael E. Porter**, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries & Competitors, the Free Press, 1980
5. **J. David Hunger & Thomas L. Wheelen**, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, 2004

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

##### 3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Αν και η λέξη τουρισμός πρωτοεμφανίζεται στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η δραστηριότητα που υποδηλώνει δεν είναι τόσο πρόσφατη. (Βαρβαρέσος, 2000). Εξελίχθηκε πάρα πολύ με την πάροδο των ετών και γνώρισε ραγδαία αύξηση κυρίως στον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Σήμερα ο τουρισμός αποτελεί μία δραστηριότητα η οποία βασίζεται κυρίως στον ελεύθερο χρόνο και την κατανάλωση.

Δύο βασικές οικονομικές έννοιες του τουριστικού φαινομένου είναι η προσφορά και η ζήτηση. Η τουριστική ζήτηση αναφέρεται στην προθυμία και την ικανότητα των καταναλωτών να δαπανήσουν όχι μόνο χρόνο, αλλά κυρίως συγκεκριμένο χρηματικό ποσό, ώστε να καταναλώσουν υπηρεσίες που προσφέρονται από την τουριστική βιομηχανία. (Βαρβαρέσος, 2000). Η τουριστική προσφορά, από την άλλη, αναφέρεται στην ποσότητα, ποιότητα και ποικιλία των τουριστικών προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών που διατίθεντα προς πώληση.

Η οικονομική διάσταση του τουρισμού εκφράζεται μέσα από μια σειρά ανταλλαγών (transactions) μεταξύ καταναλωτών και παραγωγών, προϊόντων και υπηρεσιών (Κομίλης, 2001). Το τουριστικό προϊόν διαμορφώνεται από αγαθά και υπηρεσίες διαφόρων κατηγοριών και από διάφορους τομείς, το οποίο είτε διατίθεται ενιαίο ως πακέτο, είτε καταναλώνεται μεμονωμένα με ποικίλους τρόπους. Γενικότερα, ως έννοια το τουριστικό προϊόν είναι δύσκολο να ερμηνευθεί επαρκώς, διότι εκτός από τα αγαθά και τα φυσικά αντικείμενα που προσφέρονται προς κατανάλωση, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζουν και τα άυλα αγαθά, όπως η φιλοξενία, που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας.

Εκτός όμως από την οικονομική προσέγγιση, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο όρος ‘τουρισμός’ είναι μία ευρεία έννοια, όπου περικλείει, εκτός από τους οικονομικούς, τόσο κοινωνιολογικούς, όσο και ψυχολογικούς παράγοντες. Όσον αφορά τους κοινωνιολογικούς παράγοντες, πλέον στις μέρες μας, η διαφήμιση



εξελίσσεται ραγδαία σε απαραίτητο εργαλείο εκείνων που προσφέρουν τις υπηρεσίες, με αποτέλεσμα, όμως, οι εμπειρίες των καταναλωτών για τους τόπους επισκέψεως να είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό αναληθείς. Αυτές με τη σειρά τους διαμορφώνουν ένα κλειστό αυτοσυντηρούμενο σύστημα παραισθήσεων που παρέχουν στον τουρίστα τη βάση για την αξιολόγηση και επιλογή πιθανού μέρους επίσκεψης. Το ξενοδοχείο το οποίο αποτελεί ένα μέρος όπου οι τουρίστες έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση από οπουδήποτε αλλού, καθορίζει τέτοιες επισκέψεις. (Turner, 1975). Αυτό λειτουργεί ως 'περιβάλλον φυσαλίδα'- environmental bubble- (J. Urry 1992), που απομονώνει τον επισκέπτη από το νέο περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Urry (1992), έχει παρατηρηθεί μία σημαντική μεταβολή στον μαζικό τουρισμό. Από τον 'παλιό τουρισμό' που περιελάμβανε τη μαζική παραγωγή, προτυποποίηση και συσκευασία του τουριστικού προϊόντος, έγινε μετάβαση στον 'νέο τουρισμό', ο οποίος είναι τμηματοποιημένος, ευέλικτος και προσαρμόζεται με ιδιαίτερη επιτυχία τις περισσότερες φορές στις ανάγκες του καθενός.

Εν συνεχεία, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τους ψυχολογικούς παράγοντες που συνθέτουν την έννοια του τουρισμού, θα πρέπει πρώτα να αναφερθούμε στις ανθρώπινες ανάγκες που υποκινούν ουσιαστικά το άτομο να συμμετάσχει σε διάφορες τουριστικές δραστηριότητες. Αρχικά, ως ανάγκη ορίζεται η κατάσταση του ατόμου σε σχέση με κάτι το οποίο του είναι απαραίτητο, όπως η ανάγκη του ύπνου και του φαγητού. Σύμφωνα με τον Λύτρα (2004), η δυσαρμονία που προκύπτει από τη σχέση μεταξύ των ανθρωπίνων αναγκών και των τουριστικών δραστηριοτήτων, είναι εκείνη που οδηγεί το άτομο στη διάπραξη ενεργειών που αποσκοπούν στην ικανοποίησή του.

### **3.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Ο τουρισμός είναι μία σημαντική βιομηχανία που εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς αύξησης του κύκλου εργασιών και με σημαντική επίπτωση στην άνοδο του εθνικού εισοδήματος, την αύξηση της απασχόλησης και της περιφερειακής ανάπτυξης, όπως και στη μείωση του ελλείμματος ισοζυγίου πληρωμών μέσω της εισροής συναλλάγματιος. Τα έσοδα από τον τουρισμό στην Ελλάδα κατέχουν τη

πρώτη θέση στο σύνολο των συναλλαγματικών εσόδων και ακολουθούν τα έσοδα από εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων. (Πατσουράτης 2002).

Στην Ελλάδα ο τουρισμός παρουσιάζει πολυποίκιλη μορφή με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: δραστηριοποίηση πλήθους τουριστικών στοιχείων με τη συνεργασία των οποίων έχουμε το λεγόμενο τουριστικό προϊόν. Το τουριστικό αυτό προϊόν, το οποίο αποτελείται από τα ξενοδοχεία, τους τουριστικούς πράκτορες, τις αεροπορικές εταιρείες, τα ταξιδιωτικά γραφεία και τα εστιατόρια, λειτουργεί προς όφελος του επισκέπτη, καθώς έχει πολλές επιλογές για τις επιχειρήσεις, όμως, λειτουργεί ως μοχλός ανταγωνισμού με σκοπό τη βελτιστοποίηση του κέρδους.

Ωστόσο, είναι γνωστό ότι παρατηρείται μεγάλη εποχικότητα στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, καθώς και μεγάλη δραστηριότητα εξαγωγών και συγχωνεύσεων τουριστικών επιχειρήσεων καθώς στάθηκε αδύνατο να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές αλλαγές της εποχής και την προσφορά τουριστικών πακέτων. Η τουριστική βιομηχανία μας αποτελείται από πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι πιο πολλές από τις οποίες έχουν οικογενειακό χαρακτήρα και λειτουργούν για λίγους μήνες κυρίως το καλοκαίρι. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής καθώς ελλείπει πόρων δε μπορούν να εκσυγχρονιστούν, με αποτέλεσμα να υστερούν σε επίπεδο οργάνωσης και επικοινωνίας. (Πατσουράτης 2002).

### **3.3 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ<sup>8</sup>**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί σημαντικό παραγωγικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας και τον σημαντικότερο του ελληνικού τουρισμού. Αποτελεί μια τεράστια υποδομή για τη χώρα αφού απαρτίζεται από περίπου 10 χιλ. μονάδες με περισσότερα από 400 χιλ. δωμάτια. Τα καταλύματα αποτελούν βασικό παράγοντα επιλογής προορισμού διακοπών για τους εισερχόμενους τουρίστες, και για τον λόγο αυτό, 40% - 50% της τουριστικής δαπάνης κατευθύνεται στα καταλύματα -τα έσοδα των ξενοδοχείων υπερβαίνουν το 3% του ΑΕΠ της χώρας- ενώ η επενδυτική

---

<sup>8</sup> <http://www.insete.gr>

δραστηριότητα του κλάδου συνεχίστηκε και μέσα στην κρίση και παράλληλα συνοδεύτηκε από πολύ σημαντική αναδιάρθρωση. Ο αριθμός- δωματίων μεταξύ 2010 και 2017 αυξήθηκε κατά 16,5 χιλ. περίπου (από 397,7 χιλ. σε 414,1 χιλ.). Η αύξηση αυτή υπερκαλύφθηκε από την αύξηση των 5\* δωματίων που ανήλθε σε 23,8 χιλ. (από 51,1 χιλ. σε 74,9 χιλ.), ενώ παράλληλα ο αριθμός δωματίων 1\* και 2\* μειώθηκε κατά 16,6 χιλ. Ο αριθμός δωματίων 3\* και 4\* αυξήθηκε με πιο ήπιους ρυθμούς (+3,3 χιλ. και + 6,0 χιλ. αντίστοιχα). Παρ' όλα αυτά η συστηματοποιημένη γνώση που υπάρχει για τα χαρακτηριστικά του κλάδου είναι μάλλον μικρή και επικεντρώνεται σε χρηματοοικονομικές αναλύσεις σε εταιρικό επίπεδο, ενώ απουσιάζουν σχεδόν παντελώς στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία και στην απόδοση των ξενοδοχείων. Πιο συγκεκριμένα , μπορούμε να διακρίνουμε στον Πίνακα 3.1 την αύξηση και μείωση του συνόλου των καταλυμάτων, συμπεριλαμβανομένων όλων των αστεριών (5\* έως και 1 \*) ανά περιφέρεια στην Ελλάδα για το έτος 2017-2018.

**Πίνακας 3.1:** Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2017-2018

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ		
	2017	2018	
<b>Αν. Μακεδονία &amp; Θράκη</b>	382	380	-
<b>Αττική</b>	648	649	+
<b>Β. Αιγαίο</b>	391	392	+
<b>Δ. Ελλάδα</b>	270	273	+
<b>Δ. Μακεδονία</b>	127	122	-
<b>Ηπείρου</b>	413	431	+
<b>Θεσσαλία</b>	570	552	-
<b>Ιονίων Νήσων</b>	933	965	+
<b>Κεντρική Μακεδονία</b>	1192	1186	-
<b>Κρήτη</b>	1577	1598	+
<b>Ν. Αιγαίο</b>	2097	2120	+
<b>Πελοπόννησος</b>	659	672	+
<b>Στερεά Ελλάδα</b>	524	522	-

Πηγή: <http://www.grhotels.gr> ( ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ)

Από τον ανωτέρω Πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπήρξε αύξηση δωματίων στις 8 από τις 13 περιφέρειες, δηλαδή αύξηση περίπου 60% στο σύνολο της

ελληνικής επικρατείας. Μεγάλη αύξηση παρουσίασαν οι Ιόνιοι Νήσοι με 32 νέα καταλύματα και οι Περιφέρειες Ηπείρου, Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου & Πελοποννήσου με αύξηση καταλυμάτων 18, 21, 23, 13 αντιστοίχως, ενώ σημαντική μείωση της τάξεως των 18 καταλυμάτων παρουσίασε η Περιφέρεια της Θεσσαλίας.

### **3.4 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η υψηλή θέση της Ελλάδας στις προτιμήσεις των τουριστών σε συνδυασμό με των υψηλών προδιαγραφών παρεχόμενων υπηρεσιών, αναμφισβήτητα αποτελούν τα θετικά σημεία ανάπτυξης του κλάδου. Αναλυτικότερα, τα θετικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου αρχικά χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι η Ελλάδα αποτελεί έναν ασφαλή προορισμό για τον επισκέπτη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές ή γειτονικές της χώρες. Επομένως, οι επισκέπτες καθησυχάζονται από τις σκέψεις κάποιου επικείμενου τρομοκρατικού χτυπήματος.

Εν συνεχεία, ανέκαθεν η Ελλάδα χαρακτηριζόταν ως προορισμός 'sun & sea'. Αυτό σημαίνει πως η χώρα μας παρέχει το ιδανικό κλίμα για τις καλοκαιρινές εξορμήσεις των επισκεπτών, αλλά επίσης η τουριστική περίοδος τερματίζει τη τελευταία πενταετία ουσιαστικά τέλη Οκτωβρίου, με ταυτόχρονο αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να παρατείνουν την εργασία των υπαλλήλων μέχρι Νοέμβριο, γεγονός που δίνει μία ανάσα στους εποχικούς εργαζομένους του τουριστικού κλάδου.

Παράλληλα, η Ελλάδα αποτελεί σχετικά έναν 'φθηνό' προορισμό, με επιλογές για όλα τα βαλάντια και αυτό τη καθιστά προσιτή σε ένα ευρύτερο φάσμα καταναλωτών.

Θετικό στοιχείο μπορεί επίσης να αποτελέσει η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η θετική εικόνα της χώρας που προβάλλεται, αλλά και τα επενδυτικά κίνητρα που παρέχονται σε επιχειρηματίες είτε για την κατασκευή νέων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων είτε για την αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων.

Αναλύοντας τα αρνητικά στοιχεία για την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου, θα πρέπει να σταθούμε στην έντονη εποχικότητα που παρουσιάζει ο τουρισμός στην Ελλάδα με αποτέλεσμα οι πληρότητες των ξενοδοχείων να είναι υψηλότερες του μήνες Ιούλιο, Αύγουστο, Σεπτέμβριο. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή

υποδομή και την άνιση κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πολλοί τουρίστες αποκομίζουν ενδεχομένως αρνητική εμπειρία από τις διακοπές τους, λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εξυπηρετούν περισσότερους τουρίστες από όσους μπορούν να αντέξουν, τόσο οι υποδομές τους, όσο και το προσωπικό τους.

Ακόμη, ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο που εμποδίζει την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η μη ανάπτυξη διαφόρων ειδών τουρισμού. Σε πολλές περιοχές και νησιά της Ελλάδας, υπάρχουν ξενοδοχειακές μονάδες υψηλού επιπέδου, όπου λόγω της εποχικότητας που αναφέρθηκε παραπάνω παραμένουν κενά από τον Οκτώβριο που λήγει η καλοκαιρινή τουριστική περίοδος έως τη περίοδο των εορτών του Πάσχα. Ένας τρόπος αποτροπής του φαινομένου αυτού θα ήταν η ανάπτυξη, για παράδειγμα, του συνεδριακού ή γαστρονομικού τουρισμού, είδη δηλαδή τουρισμού που δεν εξαρτώνται από το στερεότυπο ‘ ήλιος & θάλασσα ’.

Επιπρόσθετα, ως αρνητικά στοιχεία θεωρούνται το δυσμενές οικονομικό κλίμα της χώρας, λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες όπως είναι η Τουρκία και η Κροατία. Νέες απειλές που έχουν ανακύψει τα τελευταία χρόνια είναι οι προσφυγικές ροές και η παραμονή χιλιάδων προσφύγων και μεταναστών σε κέντρα φιλοξενίας σε ελληνικά νησιά. Ο καθημερινός τεράστιος όγκος προσφυγικών ροών που καταφθάνει καθημερινά στη χώρα μας, έχει καταστήσει ορισμένους προορισμούς της Ελλάδας μη επιθυμητούς όχι μόνο από αλλοδαπούς, αλλά και ημεδαπούς τουρίστες, με αποτέλεσμα ακόμη και πολύ οικονομικά πακέτα που προσφέρουν ξενοδοχειακές μονάδες να μην είναι αρκετά να προσελκύσουν το τουριστικό κοινό.

Ολοκληρώνοντας, πολλές επιχειρήσεις και κυρίως ξενοδοχειακές, χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές, με συνέπεια να μην υπάρχει η κατάλληλη εξειδίκευση με τα τεχνολογικά άλματα που συμβαδίζουν με τη τουριστική αγορά. Επομένως, από τη στιγμή που ο εσωτερικός τουρισμός δεν έχει επανέλθει ακόμη, και κύρια πηγή εσόδων αποτελεί η ξένη αγορά, ως αρνητικό στοιχείο μπορεί να θεωρηθεί η ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των μονάδων από ταξιδιωτικούς πράκτορες με αρνητικές συνέπειες κάποιες φορές, είτε οικονομικές, είτε συνέπειες που μπορεί να προβάλουν μία εικόνα αναξιοπιστίας των επιχειρήσεων προς τους ταξιδιώτες.

Το κύριο ζήτημα είναι ότι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δε διαθέτουν την εξειδίκευση που χρειάζεται η συναναστροφή με έμπειρους ταξιδιωτικούς πράκτορες με αποτέλεσμα ακόμη και την απώλεια εσόδων. Ωστόσο, πέραν των νέων προβλημάτων που μπορεί να ανακύπτουν σε κάθε τουριστική περίοδο ή τη διόγκωση των ήδη υπαρχόντων, το σίγουρο είναι πως ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί το κύριο κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας από πλευράς υποδομής, απασχόλησης και γενικά συμμετοχής στο σύνολο της τουριστικής δαπάνης.

### **3.5 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ**

Αρχικά, σύμφωνα με τη τελευταία δημοσκόπηση του 2011 ο συνολικός αριθμός των κατοίκων της Πελοποννήσου ανέρχεται στους 1.086.935 .Η Πελοπόννησος με τους κόλπους Κορινθιακό, Πατραϊκό, Σαρωνικό, Μεσσηνίας, Αργολίδας και Λακωνίας, έχει σχήμα πλατανόφυλλου, γι' αυτό παλαιότερα την έλεγαν και «Μοριά». Έχει ξηρό κλίμα στα ανατολικά, κρύο, χιόνια και πλούσια βλάστηση στις κεντρικές ορεινές περιοχές και περισσότερες βροχές και ζέστη στα δυτικά.

Μνημεία από κάθε περίοδο της πολυκύμαντης ιστορίας της, σπουδαίοι αρχαιολογικοί χώροι, όπως η αρχαία Ολυμπία, η Επίδαυρος, οι Μυκήνες, η Τίρυνθα, βυζαντινές εκκλησίες, μοναδικοί οικισμοί και γοητευτικά κάστρα, μαζί με φυσικές ομορφιές, βουνά και δάση, ποτάμια και σπήλαια περιτριγυρισμένα από θάλασσα υπέροχες παραλίες, αμμουδερές και ομαλές στις δυτικές ακτές, πιο βραχώδεις και δαντελωτές στο ανατολικό τμήμα, κάνουν την Πελοπόννησο ένα κομμάτι της ελληνικής γης ιδανικό για διακοπές και διασκέδαση, περιήγηση, και επαφή με την ιστορία και τον πολιτισμό. Δεν είναι τυχαίο που, ιδίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, πλήθος τουριστών απ' όλο τον κόσμο ξεκινούν με κάθε μέσο για να κάνουν τον γύρο της Πελοποννήσου, μια εκδρομή ιδιαίτερα διαδεδομένη και δημοφιλής. Οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν ιδιαίτερες εμπειρίες όσον αφορά τον ήλιο και τη θάλασσα, τη φύση, πολυτελείς εμπειρίες, όπως η εξερεύνηση του βυθού του Κορινθιακού ή τα Ιαματικά Λουτρά του Λουτρακίου. Επιπρόσθετα, αποτελεί δυναμικό προορισμό για αγροτουρισμό και για εμπειρίες που συνδέονται με την

πλούσια γαστρονομία και την οινική παράδοση, καθώς και τη προώθηση των εξαιρετικών τοπικών προϊόντων.<sup>9</sup>

Ολοκληρώνοντας, το Παγκόσμιο Τουριστικό Φόρουμ της Λουκέρνης που συνδιοργάνωσε το Υπουργείο Τουρισμού με την Περιφέρεια Πελοποννήσου στις 2-3 Μαρτίου 2018 στην Μεσσηνία και στο Costa Navarino, αποτέλεσε μία τεράστια ευκαιρία προώθησης και προβολής της Ελλάδας και της Πελοποννήσου. Στο Φόρουμ συμμετείχαν οι επικεφαλές του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και του ΟΟΣΑ στον τουρισμό και άλλων διεθνών φορέων, υπουργοί, αξιωματούχοι και εκπρόσωποι της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας. Οι συζητήσεις επικεντρώθηκαν στην ανάδειξη της αξίας της βιομηχανίας ταξιδιού, τουρισμού και φιλοξενίας συνολικά, ως ισχυρή κινητήρια δύναμη για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο, και στην προώθηση των μηνυμάτων του Φόρουμ σε όλα τα επίπεδα κυβέρνησης, στα θεσμικά όργανα εκπροσώπησης καθώς και στην ατζέντα των ηγετών των 20 πιο ανεπτυγμένων χωρών ( G20).<sup>10</sup>

Σχετικά με τη τουριστική κίνηση, αναλύοντας τα στοιχεία του έτους 2017-2018, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως υπήρξε αύξηση στις προτιμήσεις των τουριστών. Οι βασικοί επισκέπτες της Περιφέρειας, όπως φαίνονται στους Πίνακες 3.2 και 3.3, είναι Γερμανοί και ακολουθούν Αμερικάνοι, Γάλλοι και Άγγλοι. Σε σχέση με το 2017 παρατηρείται αύξηση σε όλα τα βασικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού από όλες τις προαναφερθείσες χώρες, με αξιοσημείωτη την αύξηση από τις ΗΠΑ. Συγκεκριμένα, υπήρξε αύξηση της τάξεως των 35.7 εκ. ευρώ όσον αφορά τις εισπράξεις και παράλληλα οι διανυκτερεύσεις γνώρισαν μία θεαματική άνοδο των 306 χιλ. σε σχέση με το 2017.

---

<sup>9</sup>[www.mythicalpeloponnese.gr](http://www.mythicalpeloponnese.gr)

<sup>10</sup><http://gnto.gov.gr>

**Πίνακας 3.2:** Βασικά μεγέθη εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου 2017

Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/ Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/ Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Πελοπόννησος	Γερμανία	102,6	48,8	857,6	475,7	56,9	8,4
	ΗΠΑ	67,3	29,0	525,2	430,8	55,2	7,8
	Γαλλία	61,8	35,1	573,4	567,9	61,2	9,3
	Ην. Βασίλειο	50,0	21,5	357,5	430,7	60,2	7,2
	Λοιπές	445,1	172,8	2.899,8	388,2	59,6	6,5
	<b>Σύνολο</b>	<b>726,9</b>	<b>307,3</b>	<b>5.213,7</b>	<b>422,7</b>	<b>58,9</b>	<b>7,2</b>
	<b>% επί του συνόλου</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,5%</b>			

Πηγή:ΙΝΣΕΤΕ

**Πίνακας 3.3:** Βασικά μεγέθη εισερχόμενου Τουρισμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου 2018

Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/ Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/ Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Πελοπόννησος	Γερμανία	110,2	54,1	1.100,5	491,1	49,2	10,0
	ΗΠΑ	99,5	64,7	831,0	650,2	77,9	8,4
	Γαλλία	83,4	48,6	660,3	582,9	73,6	7,9
	Ην. Βασίλειο	66,2	26,3	457,2	396,9	57,5	6,9
	Λοιπές	526,6	221,7	3.565,1	421,1	62,2	6,8
	<b>Σύνολο</b>	<b>886,0</b>	<b>415,5</b>	<b>6.614,1</b>	<b>469,0</b>	<b>62,8</b>	<b>7,5</b>
	<b>% επί του συνόλου</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,9%</b>			

Πηγή:ΙΝΣΕΤΕ

Ολοκληρώνοντας, σημαντικά στοιχεία της αύξησης της τουριστικής κίνησης του έτους 2018 μπορούμε να αντλήσουμε και από τον αερολιμένα Καλαμάτας παρατηρώντας τις αφίξεις και αναχωρήσεις: Οι αφίξεις το 2017 άγγιζαν τις 120.986, ενώ το 2018 ολοκληρώθηκε με συνολικές αυξήσεις που άγγιζαν τις 126.162. Οι αναχωρήσεις, επίσης, το 2017 κυμάνθηκαν στις 122.192, ενώ το 2018 στις 128.256.<sup>11</sup>

<sup>11</sup><http://www.ypa.gr>





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

1. **Σ.Βαρβαρέσος**, Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις , Εκδόσεις Προπομπός, Έκδοση,2000
2. **Π. Κομίλης**, Οικοτουρισμός, Εκδόσεις Προπομπός,2001
3. **Π. Λύτρας**, Κοινωνιολογία και Ψυχολογία Τουρισμού, Interbooks, Αθήνα 2004
4. **John Urry**, The tourist Gaze: Leisure & Travel in Contemporary Societies, Sage Publications, London 1992
5. **L. Turner & J. Ash**, The golden Hordes, London, Constable 1975
6. **Β.Α. Πατσουράτης**, Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού, Αθήνα, Ινστιτούτο Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.insete.gr>

[www.mythicalpeloponnese.gr](http://www.mythicalpeloponnese.gr)

<http://gnto.gov.gr>

<http://www.ypa.gr>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ<sup>12</sup>

Η Μεσσηνία, νομός της Πελοποννήσου και μία από τις σημαντικότερες, ιστορικά και πολιτισμικά, περιοχές της, με καταγεγραμμένους 175.600 κατοίκους, καταλαμβάνει το νοτιοδυτικό άκρο της χερσονήσου, συνορεύοντας με την Ηλεία στα βόρεια, τη Λακωνία στα ανατολικά και την Αρκαδία στα βορειοανατολικά. Οι υποδομές της τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιωθεί σημαντικά, όπως η κατασκευή του οδικού δικτύου που συνδέει την Αθήνα με την Καλαμάτα σε μια διαδρομή περίπου 2.5 ωρών, αλλά και η αναβάθμιση του αεροδρομίου της Καλαμάτας όπου μπορεί κανείς να ταξιδέψει στο εξωτερικό, με απευθείας πτήσεις από και προς την Αγγλία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Αυστρία, τη Ρωσία και τη Σουηδία.<sup>13</sup>

#### 4.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ<sup>14</sup>

Η Μεσσηνία αποτελεί τον ιδανικό προορισμό για εναλλακτικό τουρισμό. Αρκετές προτάσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Θρησκευτικός Τουρισμός**

Τα επισκέψιμα «θρησκευτικά αξιοθέατα» βρίσκονται σε όλες τις περιοχές της χώρας, η χωρική τους κατανομή είναι πολύ καλή και, συνεπώς, ο θρησκευτικός τουρισμός, εφόσον αξιοποιηθεί επαρκώς, μπορεί να ενισχύει σημαντικά το περιφερειακό εισόδημα και την περιφερειακή ανάπτυξη. Η διάρκεια παραμονής των τουριστών στην περιοχή προορισμού είναι σχετικά μικρή (short break holidays), ειδικότερα αν δε συνδυάζεται με άλλες μορφές τουρισμού. Υπάρχει θετική ανταπόκριση των τοπικών

---

<sup>12</sup>[www.cvf.gr](http://www.cvf.gr)

<sup>13</sup>[www.messinianchamber.gr](http://www.messinianchamber.gr)

<sup>14</sup>[www.discovermessinia.gr](http://www.discovermessinia.gr)  
[www.kalamatacvb.gr](http://www.kalamatacvb.gr)

κοινωνιών σε αυτή τη μορφή τουρισμού, γεγονός που δημιουργεί ένα επιπλέον πλεονέκτημα για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Οι επισκέπτες των θρησκευτικών μνημείων έχουν διαφορετική ηλιακή σύνθεση από εκείνη των άλλων μορφών του γενικού ή του εναλλακτικού τουρισμού, ενώ υπερτερούν στα ποσοστά οι σχετικά μεγάλες ηλικίες. Παράλληλα, οι επισκέπτες του είδους προέρχονται κυρίως από το εσωτερικό, αλλά παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μία αύξηση και από τις χώρες του εξωτερικού, κυρίως από τις ορθόδοξες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Η κατανομή των επισκεπτών στη διάρκεια του έτους δεν είναι ομαλή, αλλά αυξάνεται τη θερινή περίοδο και τις ημέρες των θρησκευτικών εορτών.

- **Οικοτουρισμός**

Η Μεσσηνία προσφέρει στο τουρίστα της φύσης μια σειρά από διαφορετικά πανέμορφα τοπία, συνήθως διάσπαρτα με ελαιώνες και αυτοφυή βλάστηση, μοναδικές προστατευόμενες περιοχές (λιμνοθάλασσες, ποτάμια, ακατοίκητα νησιά, τον μοναδικό ορεινό όγκο του Ταϊγέτου) και μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα χλωρίδα και πανίδα. Ανατρέχοντας στις «Προστατευόμενες Περιοχές», μπορεί κανείς να αναζητήσει όλα τα συγκεκριμένα στοιχεία, που σχετίζονται με το φυσικό τους περιβάλλον, τη χλωρίδα και την πανίδα τους, αλλά και με τις οργανώσεις, που δραστηριοποιούνται για την προστασία τους και τα προσφερόμενα προγράμματα οικολογικής παρατήρησης.

- **Θαλάσσιος Τουρισμός**

Η θάλασσα περιβάλλει τη Μεσσηνία σχηματίζοντας κόλπους και κολπίσκους, που αποτελούν ιδανικούς χώρους για το yachting και διαμορφώνουν σημεία αγκυροβολίας για μια ευχάριστη ανάπαυλα για μπάνιο και χαλάρωση. Οι δύο μαρίνες (Καλαμάτας και Πύλου) και οι παραλιακοί οικισμοί, που διαθέτουν λιμενοβραχίονες, προσφέρονται για άνετη και ασφαλή αγκυροβολία, που συνδυάζεται με κάθε μορφής εξυπηρέτησεις. Ο περίπλους της Μεσσηνίας αποτελεί τμήμα του περίπλου της Πελοποννήσου, που προσφέρει μια μοναδική εμπειρία για τον ιστιοπλόο και γενικά για τον θαλάσσιο τουρίστα. Η Μεσσηνία, μέσω του λιμανιού της Καλαμάτας, αποτελεί επίσης ενδιαφέροντα σταθμό στους πλόες των κρουαζιεροπλοίων στην Ανατολική Μεσόγειο, ένα σταθμό εκτός των συνηθισμένων δρομολογίων. Τέλος, η Μεσσηνία προσφέρεται για κάθε μορφής ναυταθλητική και γενικά θαλάσσια δραστηριότητα (ιστιοπλοΐα τριγώνου, ιστιοσανίδα, καταδύσεις, κλπ)

- **Τουρισμός Υγείας**

Εκτός από τις κοινωνικές υποδομές υγείας (νοσοκομεία, κλινικές και κέντρα υγείας), η Μεσσηνία διαθέτει δύο μονάδες, εξειδικευμένες στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων υγείας και στην αποκατάσταση-αποθεραπεία, που μπορούν να συνδυαστούν με διακοπές του πάσχοντος και των προσώπων, που τον συνοδεύουν. Το Μεσογειακό Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης ΑΕ είναι συνολικού εμβαδού 1.500 τμ και βρίσκεται σε μια κατάφυτη έκταση 6 περίπου στρεμμάτων. Είναι στελεχωμένη με έμπειρο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό και μπορεί να εξυπηρετήσει 102 αιμοκαθαρόμενους. Παράλληλα, το Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ Καλαμάτας είναι μια εξειδικευμένη μονάδα αποκατάστασης ατόμων με κινητικά και λειτουργικά προβλήματα, μοναδική στο τομέα της πανελλαδικά.

- **Πολιτιστικός Τουρισμός**

Ο πολιτιστικός πλούτος της Μεσσηνίας, που συνίσταται από κατάλοιπα αρχαιολογικού ενδιαφέροντος (μυκηναϊκοί θολωτοί τάφοι), αρχαιολογικούς χώρους (Αρχαία Πύλος, Ναός Επικούριου Απόλλωνα, Αρχαία Μεσσήνη) και μουσεία, ιστορικά μνημεία (κάστρα, ιστορικά κέντρα πόλεων), βυζαντινές εκκλησιές και μοναστήρια, δείγματα παραδοσιακής αρχιτεκτονικής (πυργόσπιτα της Μάνης), το πολιτισμό και τις διαδρομές της Ελιάς και μια πλούσια σύγχρονη πολιτιστική ζωή (φεστιβάλ Χορού, φεστιβάλ Μηδέν, πολιτιστικά δρώμενα), αποτελεί μία πρόκληση για τον σύγχρονο τουρίστα με πολιτιστικά ενδιαφέροντα, που ζητάει μάθηση και πολύτιμες εμπειρίες.

- **Αγροτουρισμός**

Γνωστή σε όλο τον κόσμο για το κύριο αγροτικό της προϊόν, τις ΠΟΠ Ελιές Καλαμάτας, η Μεσσηνία είναι μια κατά κύριο λόγο γεωργική περιοχή, με εκτεταμένο ελαιώνα, πολλές άλλες σημαντικές καλλιέργειες και μοναδικά τοπικά προϊόντα. Ο τουρίστας, που ενδιαφέρεται για την αγροτική ζωή, θα επισκεφθεί τους αγροτικούς οικισμούς, θα περπατήσει στα Οδοιπορικά της Ελιάς και θα παρακολουθήσει τον

τρόπο παραγωγής του ΠΟΠ ελαιολάδου Μεσσηνίας, που θα έχει την ευκαιρία να γνωρίσει και να γευτεί, μαζί με τους άλλους θησαυρούς της μεσσηνιακής γης.

- **Αθλητικός Τουρισμός**

Έχοντας μια πληθώρα δημόσιων αθλητικών υποδομών κάθε μορφής, αλλά και άρτιων αθλητικών εγκαταστάσεων στα ξενοδοχεία της, η Μεσσηνία είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του σύγχρονου τουρίστα για άσκηση και συγχρόνως να φιλοξενήσει αθλητικές ομάδες για προπονήσεις, αλλά και μεγάλα αθλητικά γεγονότα.

### **4.3 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΟΥ ΝΟΜΟΥ<sup>15</sup>**

Ένα από τα θετικά στοιχεία του Νομού, είναι ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η κρουαζιέρα ως μία από τις κύριες πηγές εισοδήματος του τόπου. Πολύ σημαντικά λιμάνια αποτελούν το λιμάνι της Πύλου και του Γυθείου. Στους πίνακες 4.1 και 4.2 φαίνεται η αύξηση της τουριστικής κίνησης τους έτους 2018 σε σχέση με το 2017.

**Πίνακας 4.1:** Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο Λιμάνι του Γυθείου

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Κρουαζιερόπλοια	40	20	23	33	16	18
% μεταβολή		-50,0%	15,0%	43,5%	-51,5%	12,5%
Επιβάτες	48.200	18.144	10.448	13.019	6.738	8.642
% μεταβολή		-62,4%	-42,4%	24,6%	-48,2%	28,3%

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ

<sup>15</sup><http://www.messinianchamber.gr>

**Πίνακας 4.2:** Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο Λιμάνι της Πύλου

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Κρουαζιερόπλοια	13	9	11	5	9	13
% μεταβολή		-30,8%	22,2%	-54,5%	80,0%	44,4%
Επιβάτες	4.133	1.435	3.080	1.060	1.601	2.662
% μεταβολή		-65,3%	114,6%	-65,6%	51,0%	66,3%

**Πηγή:** ΙΝΣΕΤΕ

Είναι σημαντικό βέβαια να παρατηρήσουμε από τους ανωτέρω Πίνακες την κατακόρυφη πτώση των τουριστών κρουαζιέρας στο βάθος πενταετίας (2013-2018). Συγκεκριμένα, στο λιμάνι του Γυθείου, αν και η δεύτερη χρονιά μαζί με το 2016 με θετικό πρόσημο ανάκαμψης βάσει του προηγούμενου έτους, υπήρξε μείωση της τάξεως του 82 % σε σχέση με το 2013, ενώ το λιμάνι της Πύλου παρουσίασε το 2018 μείωση της τάξεως του 36% αντιστοίχως.

Εν συνεχεία, η ύπαρξη μεγάλων οδικών αξόνων από και προς την Αθήνα καθιστούν γενικότερα τις μεγάλες πόλεις της Πελοποννήσου ιδανικό προορισμό, καθώς μικραίνει αισθητά η απόσταση. Παράλληλα, αυτό εξυπηρετεί ακόμη και στην ενίσχυση των εμπορικών σχέσεων με την Αθήνα και τη διαφήμιση των μεσσηνιακών προϊόντων. Επιπρόσθετα, το φυσικό περιβάλλον του Μεσσηνιακού Νομού μπορεί να αποτελέσει πόλο έλξης για τους επισκέπτες όλο το χρόνο καθώς οι κλιματολογικές συνθήκες είναι ιδανικές για όλες τις εποχές, καθιστώντας έτσι τη Μεσσηνία ένα ισχυρό brand name για όλες τις αγορές-στόχους. Παράλληλα, αναμφισβήτητα μπορεί να χαρακτηριστεί η μεγάλη παραγωγή αγροτικών προϊόντων όπως λάδι, κρασί και ελιές ως ένα από τα θετικά στοιχεία του τόπου. Η εκμετάλλευση της πρωτογενούς παραγωγής με τους κατάλληλους μηχανισμούς διαχείρισης και προώθησης, μπορεί να αποτελέσει ακόμη και τη κύρια πηγή εισοδήματος του Νομού. Στο τουριστικό τομέα, η γνώση της παραγωγής από τους ντόπιους μπορεί να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη του γαστρονομικού τουρισμού, όπου μαζί με την ιδιαίτερη φυσική ομορφιά που παρουσιάζει ο Νομός, μπορούν να τον καταστήσουν τον ιδανικό προορισμό διακοπών. Πολλές επενδύσεις τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό μπορούν να θεωρηθούν ως μία σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης του τόπου όπου θα δώσουν μία ώθηση στη τουριστική κίνηση. Παράλληλα, η γεωγραφική θέση και η προσβασιμότητα του νομού, προσδίδουν την ευκαιρία να εξαλειφεί ακόμη και η

εποχικότητα του τουριστικού φαινομένου. Επιπρόσθετα, λόγω της δραματικής ύφεσης του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων στην Αθήνα, υπάρχουν αρκετές μετακινήσεις τμημάτων του πληθυσμού της πρωτεύουσας, προς άλλες περιοχές της Ελλάδας. Η ενδυνάμωση της Μεσσηνιακής οικονομίας θα δημιουργήσει σημαντικές επιχειρηματικές και εργασιακές ευκαιρίες στην ευρύτερη περιοχή και θα προσελκύσει ένα μεγάλο ποσοστό αυτών των εσωτερικών μεταναστών προς τον νομό. Αυτό θα βοηθήσει αισθητά την τοπική οικονομία προσθέτοντας παραγωγικούς συντελεστές και αγοραστική δύναμη σε όλη τη Μεσσηνία.

Στα αρνητικά στοιχεία του Νομού συγκαταλέγονται, αρχικά, το μη καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις επιχειρήσεις. Ο Νομός παρουσιάζει αύξηση των καταλυμάτων, ωστόσο, τα καταλύματα αυτά αφορούν κυρίως είτε διαμερίσματα είτε δωμάτια έως 3 αστέρων. Λόγω της συντηρητικής αύξησης των επισκεπτών και όχι της ραγδαίας, όπως αυτή παρουσιάζεται σε πολλά νησιά της χώρας και λόγω της εποχικότητας, οι επιχειρηματίες προσπαθούν να μειώσουν το εργατικό κόστος με αποτέλεσμα την απασχόληση υπαλλήλων που είτε δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία είτε δεν εργάζονται σε τομέα εξειδίκευσής τους. Παράλληλα, όπως ήδη έχει προαναφερθεί, το τουριστικό προϊόν αποτελεί για έναν τόπο που μπορεί να το παράγει και να το διαχειριστεί σωστά, μία πολύ σημαντική πηγή εισοδήματος. Η έλλειψη ωστόσο βασικής τουριστικής υποδομής, όπως τα χαμηλού επιπέδου οδικά δίκτυα, τις επισιτιστικές επιχειρήσεις ή ακόμα και η έλλειψη καινοτόμων επιχειρήσεων, δυσχαιρένουν τη περαιτέρω ανάπτυξη της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς με απόηχο την προβολή μίας κακής φήμης απομακρύνοντας τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό επισκέπτη.

Ακόμη, ένα στοιχείο το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί ως αρνητικό για την εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στο Νομό είναι το γενικευμένο ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος να αποκομίσουν περισσότερα έσοδα, με αποτέλεσμα η ποιότητα των υπηρεσιών να είναι χαμηλή. Παράλληλα, ορισμένες επιχειρήσεις οδηγούνται σε αδιέξοδο λόγω της υψηλής φορολογίας και των έμμεσων φόρων. Τέλος, η ταχύτατη ανέλιξη ορισμένων ελληνικών προορισμών, όπως η Κρήτη ή η Σαντορίνη, ως ιδανικών προορισμών διακοπών, βάζουν πολλούς Νομούς της Περιφέρειας της Πελοποννήσου σε 'δεύτερη' μοίρα στις επιλογές των επισκεπτών. Επομένως υπάρχει αρκετός χώρος ακόμη ώστε



να γίνουν τα απαιτούμενα βήματα διαφήμισης και προβολής της Περιφέρειας ως ένα μέρος απόλυτης εμπειρίας για τον τουρίστα.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[www.cvf.gr](http://www.cvf.gr)

[www.messinianchamber.gr](http://www.messinianchamber.gr)

[www.discovermessinia.gr](http://www.discovermessinia.gr)

[www.kalamatacvb.gr](http://www.kalamatacvb.gr)

<http://www.insete.gr>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗ ΜΕΣΣΗΝΙΑ**

#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αναδείξει το ξενοδοχειακό κλάδο στη Μεσσηνία της Πελοποννήσου, ώστε ο αναγνώστης να κατανοήσει σε σχέση με τη θεωρία που αναπτύχθηκε λεπτομερέστερα στο πρώτο κεφάλαιο, αφενός το ξενοδοχειακό κλάδο του νομού και αφετέρου τη γενικότερη συμβολή του τουρισμού υπό όρους κερδοφορίας και γενικευμένης ανάπτυξης της Μεσσηνίας. Είναι σημαντικό να αναλυθούν οι ομάδες υπό το πρίσμα όχι μόνο της κερδοφορίας αλλά και του ανταγωνισμού και πόσο μπορεί η μία ομάδα του κλάδου να επηρεάσει την άλλη.

#### **5.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΤΩΝ**

#### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ**

Οι βασικοί άξονες που θα χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία του Χάρτη των στρατηγικών ομάδων στη Μεσσηνία είναι: το Μέγεθος της Επιχείρησης στον οριζόντιο άξονα του Χάρτη και η Ποιότητα Υπηρεσιών στο κάθετο άξονα του Χάρτη. Οι άξονες οι οποίοι θα αναλυθούν εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο, δύναται να αποδώσουν σημαντικές λεπτομέρειες σχετικά με το διαχωρισμό των ξενοδοχείων στη Μεσσηνία και της παρεχόμενης υπηρεσίας χωρίς κατά ανάγκη σε κάθε ενδεχόμενη αλλαγή στο κλάδο, να μεταβάλλονται ταυτόχρονα.

Αυτό σημαίνει ότι ανεξάρτητα μεγέθους επιχείρησης, κάθε επιχείρηση μπορεί να ‘μεταφράζει’ με διαφορετικό τρόπο την έννοια της υπηρεσίας ώστε να έχει τα προσδοκώμενα οφέλη, χωρίς απαραίτητα να αλλάξει το μέγεθός της. Επί παραδείγματι ένα κατάλυμα 2 αστέρων ή ένα ενοικιαζόμενο διαμερίσμα μπορεί να αποφασίσει, ως ένδειξη αναβάθμισης των υπηρεσιών τους, να υιοθετήσει τη παροχή ενός τυποποιημένου προϊόντος για τη προσφορά πρωϊνού.

### **5.2.1 ΠΩΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΑΣΤΕΡΙΑ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ<sup>16</sup>**

Το Υπουργείο Τουρισμού με σχετική δημοσίευση στις 09/01/2015 στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως καθόρισε τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια για τα ξενοδοχεία και την κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστερών. Με βάση τη σχετική απόφαση, προσδίδεται πλέον μεγάλη βαρύτητα κυρίως για τις υψηλότερες κατηγορίες στην παροχή υπηρεσιών σε σχέση με τα τεχνικά και κατασκευαστικά χαρακτηριστικά των μονάδων. Ο ελάχιστος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία 5 αστερών είναι 5.500, για τα 4 αστερών 4.000 για τα 3 αστερών 3.200 για τα 2 αστερών 2.200 και για τα ξενοδοχεία με 1 αστέρι 1.500. Μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2017 όλα τα ξενοδοχεία θα έπρεπε να διαθέτουν πιστοποιητικό κατάταξης με βάση την απόφαση. Υποχρεωτική, επίσης, κρίνεται για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων η πρόσβαση στο Διαδίκτυο και η δημιουργία δίγλωσσης ιστοσελίδας με επικαιροποιημένη πληροφόρηση για τις μονάδες και με ρεαλιστικές φωτογραφίες (εξωτερικοί χώροι, κοινόχρηστοι χώροι, δωμάτια).

### **5.2.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Στο παρακάτω κεφάλαιο αναλύονται διεξοδικά οι ορισμοί της αξίας, της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, με κυριότερο στόχο να κατανοήσει ο αναγνώστης το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών, ως προς την ευημερία των επιχειρήσεων, όταν λαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν σε μέγιστο βαθμό την ικανοποίηση τους. Για τον λόγο αυτό, αναλύεται και η άρρηκτη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα προαναφερθέντα: αξία, ποιότητα, ικανοποίηση πελατών.

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

---

<sup>16</sup><https://cert.grhotels.gr>

ποιότητα τους. Ωστόσο, δεν είναι λίγα τα άτομα που θα παραβλέψουν την ποιότητα και θα κρίνουν και θα επιλέξουν το προϊόν που θα αγοράσουν μόνο βάσει τιμής.

Παρ' όλα αυτά, σε περίπτωση που κάποιος δεν ικανοποιηθεί πλήρως από τη πρώτη φορά από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που επέλεξε και χρησιμοποίησε, δύσκολα θα παραμείνει πιστός σε αυτό και θα το ξαναπροτιμήσει. Με αυτό το τρόπο, αποδεικνύεται ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές εφαρμόζουν ασυναίσθητα το ρητό των Αρχαίων Ελλήνων, «το δις εξαμαρτείν ουκ ανδρός σοφού» (κανείς δεν είναι διατεθειμένος να κάνει την ίδια λάθος επιλογή για δεύτερη φορά).

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

---

#### ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

---

Σύμφωνα με τους Αυλωνίτη κ.α. (2016) με τον όρο υπηρεσία εννοούμε *“το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων / ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις / ενέργειες, καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές, σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη / αγοραστή της υπηρεσίας”*.

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

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

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

**1. Η φήμη, καθώς η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει οποιαδήποτε επιχείρηση χαρακτηρίζουν και το όνομα της.** Στη περίπτωση που η ποιότητα δεν ικανοποιεί τους πελάτες της, αυτό λειτουργεί

καταλυτικά καθώς θα επακολουθήσει η δυσφήμιση επηρεάζοντας αρνητικά τους υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς καταναλωτές.

**2. Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς.** Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων για συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας στα προϊόντα τους, μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής, μέσω των ποιοτικών ελέγχων που εφαρμόζουν, κάτι που ασφαλώς συμβάλλει στην επικέρδεια της επιχείρησης. Μέσω της ποιότητας μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους δίνει τη δυνατότητα να παράγουν με χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα να πωλούν σε υψηλότερη τιμή αφού πρωτίστως θα έχουν κατορθώσει να τοποθετηθούν στο μυαλό του καταναλωτή ευνοϊκά.

**3. Η υπευθυνότητα για το προϊόν.** Η προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικά στοιχεία που αντικατοπτρίζουν τη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η παραγωγή τους πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής.

**4. Η διεθνής εικόνα.** Με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις καινοτομίες που χαρακτηρίζουν τη σημερινή εικόνα του κόσμου, αλλά και τις διεθνείς συμβάσεις, η αγορά στην οποία απευθύνονται οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνει όλο και περισσότερο προς τη διεθνοποίηση. Συνεπώς, μια κακή εφαρμογή των πρακτικών της ποιότητας από τις επιχειρήσεις έχει αντίκτυπο στην εικόνα της εταιρίας τόσο διεθνώς, όσο και στη χώρα που δραστηριοποιείται.

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

Η μέτρηση της ποιότητας δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση και διακρίνεται σε ποιοτικές και ποσοτικές διαστάσεις που θεωρούνται ανεξάρτητες και καθορίζονται από τους πελάτες, ενώ οι επιχειρήσεις δίνουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Ως ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ορίζονται τα παρακάτω:

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



σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να επιδιορθωθούν με τη σχετική επισκευαστική πολιτική.

- **Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά:** Διακρίνονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών.
- **Ηυποκειμενική αντίληψη της ποιότητας:** Αφορά την ανεπαρκή πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με τα προϊόντα κάτι που δυσχεραίνει την επιλογή τους και τους κάνει να αποφασίζουν με βάση τα υποκειμενικά τους κριτήρια που θα μπορούσαν να είναι παραπλανητικά, η ανάπτυξη των οποίων επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές. (Γεωργίου Δ. Τσιότρα, «Βελτίωση Ποιότητας», σελ. 13-22)

### 5.2.3 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Kotler (2000), αξία είναι "το αποτέλεσμα από το συνολικό όφελος που προκύπτει για τον αγοραστή από το προϊόν, τις συνοδευτικές υπηρεσίες, τους εργαζόμενους στην επιχείρηση που πωλεί το προϊόν και την εικόνα της εταιρείας, μείον το χρηματοοικονομικό κόστος, το κόστος σε χρόνο, σε προσπάθεια και το ψυχολογικό κόστος που θα πρέπει ο πελάτης να υποστεί προκειμένου να αποκτήσει ένα προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία)". (Αυλωνίτης κ.α.,2016). Αρκετοί συγγραφείς ορίζουν την αξία που λαμβάνει ο πελάτης κατά τη χρήση μιας υπηρεσίας ως την προτίμησή που δείχνει γι' αυτήν, λόγω της αντίληψης που έχει για την ποιότητα της υπηρεσίας που πρόκειται να λάβει με βάση προηγούμενη εμπειρία του (Hilliard, 1950 ; Zeithaml, 1988 ; Rust & Oliver. 1994). Πιο συγκεκριμένα, η αξία:

- Έχει την έννοια της προτίμησης από τη μεριά του καταναλωτή, δηλαδή της επιλογής μεταξύ άλλων εναλλακτικών.
- Και στα προϊόντα αλλά πολύ περισσότερο στις υπηρεσίες η αξία που δημιουργείται είναι αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ παρόχου και λήπτη, παρουσιάζοντας παράλληλα τόσο αντικειμενικότητα όσο και υποκειμενικότητα.

- Εφόσον είναι προϊόν αλληλεπίδρασης αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαφέρει από άτομο σε άτομο και να εξαρτάται από τις εναλλακτικές επιλογές καθώς και από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνει χώρα η υπηρεσία (εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον).
- Συνδέεται όχι μονό με την εμπειρία που προσφέρει σε κάποιον η χρήση μιας υπηρεσίας αλλά και από τις εμπειρίες και τις απόψεις άλλων ατόμων, τις κριτικές που μπορεί να διαβάσει, καθώς και από τις προσδοκίες που του δημιουργούνται από όλα τα παραπάνω.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών ( customer satisfaction), σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο, δύναται να οριστεί με δύο τρόπους, είτε ως αποτέλεσμα, είτε ως διαδικασία ( Β. Γρηγορούδης-Γ.Σίσκος, 2000).

Συμπερασματικά, ένας απόλυτα ικανοποιημένος ή ακόμα καλύτερα ένας ενθουσιασμένος πελάτης έχει πολλές πιθανότητες να μετατραπεί σε "απόστολο" για την επιχείρηση, αγοράζοντας προϊόντα ή υπηρεσίες μονό απ' αυτήν και ταυτόχρονα συστήνοντάς την στον κοινωνικό του κύκλο (word of mouth).

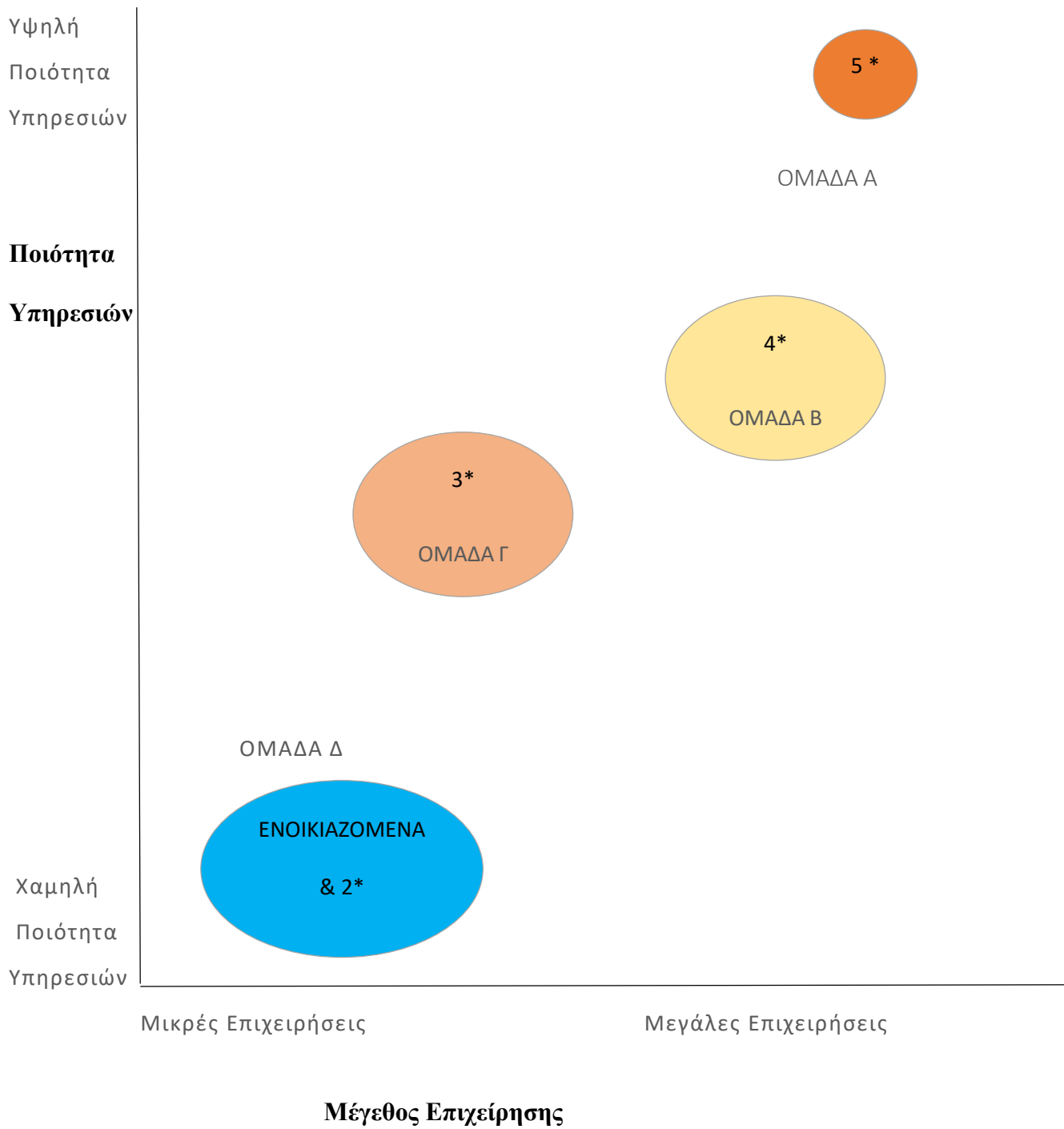
### **5.3 ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥΣ ΑΞΟΝΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Ο τρόπος με τον οποίο θα διαχωριστούν τα ξενοδοχεία όπως αναφέρθηκε ανωτέρω είναι το μέγεθος της επιχείρησης και η ποιότητα υπηρεσιών. Όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης, εάν εξαιρέσουμε τα 5 αστέρων καταλύματα, τα οποία είναι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, τα υπόλοιπα καταλύματα είναι κατά πλειοψηφία παραθεριστικές κατοικίες, ξενώνες, διαμερίσματα ή βίλες. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως πάνω από 297 καταλύματα στη Μεσσηνία είναι χωρίς πιστοποίηση αστεριών και πρόκειται κυρίως για ξενοδοχεία διαμερισμάτων. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει σε μεγάλο βαθμό την οικογενειακή και κληρονομική διοίκηση των καταλυμάτων ελλείψει επενδύσεων.

## 5.4 ΤΕΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Στο σχήμα 5.1 απεικονίζεται ο Χάρτης των στρατηγικών ομάδων του νομού Μεσσηνίας:

Σχήμα 5.1: Χάρτης Στρατηγικών Ομάδων



Οι στρατηγικές ομάδες του Νομού είναι συνολικά τέσσερις με τη μεγαλύτερη όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω την ομάδα Δ και μικρότερη την ομάδα Α.

## 5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί εκτενέστερα η συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους επιχειρήσεων και της ποιότητας υπηρεσιών. Αρχικά, θα αναλυθούν με τη σειρά οι υπηρεσίες που προσφέρει συνολικά κάθε στρατηγική ομάδα.

### Ομάδα Δ

Στην Ομάδα αυτή ανήκει η πλειοψηφία των καταλυμάτων του Νομού. Τα περισσότερα αφορούν διαμερίσματα ή ξενώνες και ελάχιστα ξενοδοχεία. Τα περισσότερα καταλύματα διαθέτουν ιδιωτικό μπαλκόνι, ιδιωτικό μπάνιο, 24ωρη ρεσεψιόν, Wi-Fi, κλιματισμό, δωρεάν χώρο στάθμευσης, πρωινό με πρόσθετη χρέωση, ψυγείο και κάποια ξενοδοχεία προσφέρουν και προϊόντα περιποίησης.

### Ομάδα Γ

Σε αυτή την Ομάδα ανήκουν τα καταλύματα 3 αστέρων, τα οποία εκτός από τις ανωτέρω υπηρεσίες, προσφέρουν επιπρόσθετα: καλάθι καλωσορίσματος, υπηρεσία αφύπνισης, πρωινό το οποίο συμπεριλαμβάνεται στη τιμή δωματίου, κουζίνα (όταν πρόκειται για διαμέρισμα ή ξενώνα), επιπλέον κλινοσκεπάσματα.

### Ομάδα Β

Τα 4 αστέρων ξενοδοχεία αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες τους παρέχοντας: μπουρνούζια και παντόφλες στους επισκέπτες τους, πισίνα καθώς και ένα ή περισσότερα εστιατόρια και bars.

### Ομάδα Α

Στην Ομάδα αυτή κυρίαρχος είναι το Costa Navarino. Καθώς αποτελεί μία ενδιαφέρουσα και ξεχωριστή ομάδα του Νομού, κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθεί ξεχωριστά στο επόμενο κεφάλαιο. Ωστόσο, μπορούμε να αναφέρουμε κάποιες παροχές όπως περισσότεροι τύποι δωματίων, συνεδριακές αίθουσες, χώροι ευεξίας, γυμναστήριο, ειδικός χώρος για παιδιά κ.α.

### 5.5.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ & ΕΞΟΔΟΥ ΚΑΘΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οι ομάδες Γ και Δ θα μπορούσαμε να πούμε πως έχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου καθώς, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, τα περισσότερα καταλύματα αφορούν παραθεριστικές κατοικίες, διαμερίσματα και ξενώνες. Το πιο σημαντικό, ωστόσο, είναι πως πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις και όχι επιχειρήσεις που προέκυψαν από κάποιον επενδυτή. Αυτό καθιστά τις συγκεκριμένες ομάδες πιο 'ευάλωτες' σε νέους ανταγωνιστές -αυτό άλλωστε το αποδεικνύει και ο τεράστιος αριθμός καταλυμάτων που απαρτίζουν την ομάδα Δ- αφού οποιοσδήποτε ο οποίος διαθέτει περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να τα αξιοποιήσει προς αυτό το σκοπό, μπορεί να τοποθετήσει ένα επιπλέον λιθαράκι στον ήδη υφιστάμενο ανταγωνισμό της ομάδας που θα ανήκει.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε αυτές τις δύο ομάδες είναι αρκετά 'προσιτές' σε νέους επιχειρηματίες. Για παράδειγμα, η παροχή ειδών μπάνιου ή κλινοσκεπάσματα μπορεί εύκολα να προσφερθεί ειδικότερα εάν επιτευχθεί μία ειδική συμφωνία με το προμηθευτή (π.χ. μεγάλη ποσότητα παραγγελίας) ή η παροχή πρωϊνού με επιπρόσθετη χρέωση μπορεί να γίνει μέσω μίας συμφωνίας με τοπικό εστιατόριο και έτσι δεν θα είναι αναγκαία ούτε η ύπαρξη κουζίνας, ούτε επιπλέον προσωπικού αποφεύγοντας έτσι και τα κόστη που θα προέκυπταν εάν διέθετε οργανωμένη μονάδα σίτισης και δημιουργώντας μια win-win σχέση με τοπικές επιχειρήσεις διαφορετικού είδους. Όσον αφορά τις ομάδες Α και Β τα εμπόδια εισόδου μπορούν να θεωρηθούν υψηλά, καθώς όσο μεγαλώνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις των επισκεπτών με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για έναν νέο ανταγωνιστή να εισχωρήσει στις ομάδες αυτές χωρίς υψηλό επενδυτικό κεφάλαιο.

Όσον αφορά τα εμπόδια εξόδου, μπορούμε να θεωρήσουμε πως σε όλες τις ομάδες είναι υψηλά καθώς αποτρεπτικό ρόλο παίζει αρχικά ο τρόπος απόκτησης των εγκαταστάσεων (π.χ. τραπεζικό δάνειο). Για τις ομάδες Γ και Δ, καθότι ανταποκρίνονται σε επισκέπτες με χαμηλότερο προϋπολογισμό, αναπόφευκτα σε περιόδους ύφεσης τα κέρδη τους ενδέχεται να είναι αρκετά χαμηλά, γεγονός που τους περιορίζει στο να εγκαταλείψουν την ομάδα, καθώς πολλές φορές δεν έχουν

αποπληρώσει τα έξοδά τους και ελπίζουν σε μία επόμενη κερδοφόρα χρονιά. Όσον αφορά τις Α και Β σημαντικό ρόλο στην επιβολή υψηλών εμποδίων εξόδου διαδραματίζουν και οι εργασιακές συμβάσεις, καθώς απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό.

### **5.5.2 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΠΙΘΑΝΕΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου επιθυμούν και επιχειρούν να μετακινηθούν σε άλλη ομάδα (εμπόδια κινητικότητας). Οι πιθανές μετακινήσεις του κλάδου οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν είναι η Δ προς τη Γ και η Γ προς τη Β. Κατά κύριο λόγο μπορούμε να θεωρήσουμε πιο εύκολη τη μετάβαση στην ακριβώς επόμενη ομάδα και μόνο. Για παράδειγμα, η ομάδα Δ μπορεί να ενοποιηθεί με την ομάδα Γ, καθώς υπάρχει μηδαμινή διαφορά ως προς τις υπηρεσίες που παρέχουν και τις εγκαταστάσεις που διαθέτουν. Το ίδιο μπορεί να συμβεί με την ομάδα των 2 αστέρων όπου μπορεί να μετακινηθεί στην ομάδα των 3 αστέρων με κάποιο ελάχιστο κόστος. Η μετακίνηση της ομάδας των 4 αστέρων προς την ομάδα των 5 αστέρων είναι αδύνατη καθώς απαιτείται επένδυση και σε εγκαταστάσεις και σε επιπλέον προσωπικό με απόρροια την αύξηση σε πάγια κόστη.

### **5.5.3 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΚΑΘΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ**

Όπως έχει αναλυθεί και στο Πρώτο Κεφάλαιο της έρευνας, καθώς εξετάζουμε μία επιχείρηση στο εσωτερικό της και τους εσωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν, είναι σημαντικό να αναλύσουμε και το μακροοικονομικό περιβάλλον που την πλαισιώνει ούτως ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα όχι μόνο για τη πρόοδο ή μη της εξεταζόμενης επιχείρησης, αλλά για να

διαπιστώσουμε εάν το ισχύον περιβάλλον επηρεάζει ή θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά όλο τον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο ανήκει.

#### Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας χαρακτηρίζεται κυρίως από πολιτική αστάθεια. Και αυτό οφείλεται κυρίως στα σκληρά μέτρα λιτότητας που συνεχίζονται και από τη παρούσα κυβέρνηση με ελάχιστες βελτιώσεις. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μία ανοδική πορεία στην βιομηχανία του τουρισμού. Ωστόσο, τα εκπληκτικά νούμερα αφίξεων που σημειώνονται επισκιάζονται από τις φορολογικές επιβαρύνσεις που με τη σειρά τους προκαλούν επανειλημμένη φοροδιαφυγή κυρίως στα νησιά τους θερινούς μήνες. Ένα άλλο σημαντικό γεγονός που επηρεάζει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό πολιτικό περιβάλλον, είναι το Brexit που από το 2016 δεν έχει δοθεί κάποια οριστική λύση αλλά ήδη έχει οδηγήσει σε επιδείνωση των προοπτικών ανάπτυξης για το Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και για την υπόλοιπη ΕΕ.

Παράλληλα, σημαντικό γεγονός αποτελούν οι αλλαγές στα εργασιακά, όπου θα επηρεάσουν κυρίως επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Έτσι, λοιπόν, οι ομάδες των 3, 2 & 1 αστέρων επηρεάζονται σε υψηλό βαθμό λόγω των επιπρόσθετων εξόδων με τα οποία μπορεί να επιβαρυνθούν και ενδέχεται να καταφύγουν σε διεξόδους φοροδιαφυγής προκειμένου να διατηρηθούν. Οι ομάδες των 4 & 5 αστέρων θα προσπαθήσουν να δυαφυλάξουν τα κέρδη τους μέσω επιβολής βασικού μισθολογίου και συνθηκών εργασίας που ορίζει η εκάστοτε κυβέρνηση.

#### Οικονομικό περιβάλλον

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

- Συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων επισκεπτών.
- Εμφανής μείωση εγχώριου τουρισμού (πληρότητα και μέση ημερήσια δαπάνη).
- Συνεχιζόμενη διαρροή εργατικού δυναμικού από τον πρωτογενή τομέα προς το εμπόριο, την εστίαση, τις κατασκευές και τον τουρισμό.

- Έντονη εποχικότητα της αγοράς εργασίας, εξαιρετικά αυξημένη ανεργία κατά τους χειμερινούς μήνες.
- Μη αξιοποίηση Πόρων ΕΣΠΑ και άλλων χρηματοδοτικών εργαλείων.

Τα ξενοδοχειακά καταλύματα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την εποχικότητα του τουρισμού με αποτέλεσμα ορισμένα από αυτά να ανεβάζουν το κόστος διαμονής, ωστέ να καλύψουν τα έσοδα συντήρησής τους. Η αύξηση του κόστους διαμονής, ωστόσο, έχει ως αποτέλεσμα να αποτρέπει τον εγχώριο τουρισμό να αναπτυχθεί ξανά λόγω περιορισμένων πόρων που διαθέτουν. Έτσι, τα ξενοδοχεία με τη σειρά τους, στρέφονται αποκλειστικά σε ξένους πράκτορες εισερχόμενου τουρισμού, με αρνητικές επιπτώσεις, όπως φάνηκε και μετά τη κατάρρευση του τουριστικού πρακτορείου ThomasCook.

#### Κοινωνικό περιβάλλον

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

Μέχρι στιγμής δε παρατηρείται μεγάλη άφιξη μεταναστών και προσφύγων στο νομό Μεσσηνίας. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, γενικά, θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να δουλέψουν ως προς την κατεύθυνση της παροχής υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών, όπου θα προσφέρεται σε ανταγωνιστική τιμή, με γνώμονα τη δημιουργία μίας μοναδικής εμπειρίας. Πολύ σημαντικό θα ήταν και για τα μικρότερα ξενοδοχεία, ομάδες Γ & Δ, να δημιουργήσουν προνομιακά πακέτα μέσω συνεργασιών και με άλλες επιχειρήσεις, όπως επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ημερήσιες εκδρομές ή εξωτερικές δραστηριότητες.



## Τεχνολογικό περιβάλλον

Στην εποχή μας, η τεχνολογία και ο τουρισμός αποτελούν δυο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Η χρήση όχι μόνο του κινητού, αλλά και άλλων gadget έχει συνεισφέρει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του τουρισμού. Η χρήση του Διαδικτύου ‘απογειώνει’ το τουριστικό προϊόν, καθώς μπορείς να συλλέξεις πληροφορίες για οποιοδήποτε προορισμό με το πάτημα ενός κουμπιού. Αποτελεί επομένως επιτακτική ανάγκη για κάθε χώρα να αναπτύσσει σωστά και μεθοδικά το digital marketing, αλλά και κάθε προορισμός ξεχωριστά να δημιουργεί μία ιστοσελίδα ώστε να πείσει κάθε δυνητικό τουρίστα να τον επισκεφτεί.

Παράλληλα, ιστοσελίδες όπως το Booking.com ή το Tripadvisor.com, έχουν δώσει μία άλλη έννοια στο τι σημαίνει οργάνωση ταξιδιού. Ο επισκέπτης μπορεί να επιλέξει από μία ευρεία γκάμα ξενοδοχείων για τον προορισμό που τον ενδιαφέρει και να διασφαλίσει τη διαμονή του μήνες πριν απλά μέσω υπολογιστή ή κινητού. Τέλος, η ύπαρξη του φαινομένου Airbnb -μίσθωση, δηλαδή, επιπλωμένων κατοικιών- είναι σίγουρα από τα πλέον κρίσιμα θέματα για τον ελληνικό τουρισμό, καθώς ενώ οι αφίξεις αυξάνονται, οι πληρότητες των ξενοδοχείων δεν «ακολουθούν», ακριβώς διότι ένα μεγάλο μέρος των τουριστών αυτών καταλήγουν σε τέτοια καταλύματα. Τα υπο εξέταση καταλύματα, δίνουν αρκετή σημασία πλέον στο τρόπο με τον οποίο θα εμφανίζονται στις μηχανές αναζήτησης, για αυτό και διαθέτουν, παράλληλα, και ελκυστικές ιστοσελίδες ( κυρίως οι ομάδες Γ & Δ).

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

1. **Τσιότρας, Γ. Δ.**, "Βελτίωση Ποιότητας", Αθήνα , Εκδόσεις Ε. Μπένου 2002
2. **Αυλωνίτης, Γ. , Γούναρης, Σ. & Τσιότσου Ρ. ,**"Μάρκετινγκ Υπηρεσιών".  
Αθήνα : Εκδόσεις Π.Σ. Πασχαλίδης, 2016
3. **Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος Γ.**, "Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση  
Ικανοποίησης του Πελάτη". Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2000
4. **Armstrong, G. & Kotler, P.**, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ". Αθήνα : Εκδόσεις  
Επίκεντρο Α.Ε. , 2009

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΑΣΤΕΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη παρακάτω ενότητα αναλύεται η Ομάδα Α του Χάρτη των Στρατηγικών Ομάδων. Τα περισσότερα καταλύματα αυτής της ομάδας αφορούν κυρίως ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, κάτι που τα διαχωρίζει από τις άλλες ομάδες του κλάδου. Βασικά χαρακτηριστικά των πεντάστερων ξενοδοχείων είναι η προνομιακή τους τοποθεσία κοντά σε σημεία ενδιαφέροντος, όπως π.χ. του Μουσείου της Καλαμάτας ή ο αερολιμένας της Καλαμάτας.

Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο Horizon Blu Boutique Hotel, βρίσκεται μόλις 11 χλμ. από το αεροδρόμιο, ενώ το Messinian Icon Hotel & Suites 7 χλμ.. Παράλληλα, πολλά ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας παρέχουν συνεδριακές αίθουσες προκειμένου να δώσουν μία ώθηση και στον συνεδριακό τουρισμό, 4 ή 5 διαφορετικούς τύπους δωματίων (π.χ. Standard δωμάτια, Superior δωμάτια, Δωμάτια με πισίνα, Σουίτες κ.α.), εστιατόρια και bars.

Το ξενοδοχείο το οποίο αναμφισβήτητα ξεχωρίζει σε αυτή την κατηγορία είναι το The Westin Resort Costa Navarino, το οποίο διαχωρίζεται στο Romanos Resort και το Costa Navarino. Συνολικά, η ξενοδοχειακή εγκατάσταση διαθέτει περίπου 800 δωμάτια και σουίτες, 13 γήπεδα τένις, 150 πισίνες, 12 συνεδριακές αίθουσες, 2 γήπεδα γκολφ, πάρκο ψυχαγωγίας για παιδιά και από τον Ιούλιο του 2019 παρέχονται μαθήματα ποδοσφαίρου σε παιδιά στην ακαδημία της ξένης ομάδας FC Bayern.

Το CostaNavarino, έχει καταφέρει να κάνει παγκοσμίως γνωστή τη Μεσσηνία, όχι μόνο λόγω του ότι διοργανώνονται αρκετά συνέδρια και εκδηλώσεις με συμμετοχές από όλο το κόσμο, αλλά επειδή προωθεί και τα προϊόντα του τόπου. Είναι σημαντική η πρωτοβουλία να προωθείται ο γαστρονομικός τουρισμός μέσω της διοργάνωσης εκδρομών και μαθημάτων για τους επισκέπτες σε διάφορα μέρη της Μεσσηνίας, ώστε να απολαύσουν την εμπειρία της παραγωγής κρασιού ή λαδιού -

βασικά προϊόντα της μεσσηνιακής γης. Επομένως, το συγκεκριμένο ξενοδοχείο θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο κυρίαρχος της στρατηγικής ομάδας στην οποία ανήκει και μέχρι στιγμής δεν υπάρχει κάποιος ισάξιος ανταγωνιστής.

## **6.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

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

Επιπρόσθετα, κρίνεται απολύτως φυσιολογικό να ορίζεται ως μεγάλη απειλή το γεγονός ότι πολλοί επενδυτές επιθυμούν να διεισδύσουν στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας, καθώς το αυξημένο τουριστικό ρεύμα έχει δημιουργήσει την ανάγκη για περισσότερες κλίνες. Έτσι, λοιπόν, ο βαθμός επίδρασης στον ανταγωνισμό κρίνεται χαμηλός καθώς υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια όπως αναφέραμε και παραπάνω, δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής, δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος και κυβερνητική πολιτική που επηρεάζει και καθορίζει την δυνατότητα ανέγερσης και λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## **6.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξετάζεται σε σχέση με τον βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τους προμηθευτές της. Σε πολλούς κλάδους, έτσι και στον ξενοδοχειακό, τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες μπορούν να επηρεάσουν το κόστος του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός επηρεασμού σε αυτή τη περίπτωση των προμηθευτών είναι υψηλός. Ο ξενοδοχειακό κλάδος, ωστόσο, έχει επιπλέον έναν προμηθευτή με τον οποίο διαπραγματεύεται και είναι οι Tour Operators.

Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Εάν λοιπόν υπάρχουν ξενοδοχεία τα οποία εξαρτώνται αποκλειστικά από συγκεκριμένους ταξιδιωτικούς πράκτορες και δεν υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι αρκετά υψηλή.

Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή όταν, είτε λόγω brand name του ξενοδοχείου εξαρτάται ο εκάστοτε πράκτορας ώστε να πουλήσει τα πακέτα στους αγοραστές του, είτε υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις για τον ξενοδόχο. Τα τελευταία χρόνια λόγω οικονομικής κρίσης σε ολόκληρη την Ευρώπη παρατηρείται το φαινόμενο οι τουριστικοί πράκτορες να επιμένουν για μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και οι ξενοδόχοι να διαμαρτύρονται ότι οι τιμές είναι ήδη αρκετά χαμηλές και θα έπρεπε να αυξηθούν για να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους. Το μόνο σίγουρο είναι ότι η σχέση μεταξύ ξενοδόχων και τουριστικών πρακτόρων είναι μία σχέση αλληλεξάρτησης και η εναρμόνιση των πολιτικών τους συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας. Και σε αυτή την ομάδα οι προμηθευτές διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο, κυρίως στα ξενοδοχεία τα οποία διαθέτουν αρκετά δωμάτια ή παρέχουν υπηρεσίες allinclusive.

Επιπρόσθετα, οι τουριστικοί πράκτορες, είναι ίσως ο βασικότερος προμηθευτής των ξενοδοχείων τα οποία διαθέτουν συνεδριακές αίθουσες και αυτό γιατί μεγάλα συνέδρια με συμμετοχές από το εξωτερικό διοργανώνονται μέσω αυτών, αφού μεγάλες εταιρείες αναθέτουν σε αυτούς τις εργασίες προετοιμασίας και συννενοήσης με το ξενοδοχείο.

Όσον αφορά την πληροφόρηση των αγοραστών με την εξέλιξη της τεχνολογίας και με την άμεση πρόσβαση μας στο Διαδίκτυο οι απαιτήσεις των αγοραστών στη τουριστική βιομηχανία γενικότερα, έχουν αυξηθεί κάτι που συνεπάγεται και την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Μέσω της πληθώρας των πληροφοριών που είμαστε πλέον σε θέση να αντλήσουμε από οποιοδήποτε κοινωνικό δίκτυο αλλά και ιστοσελίδες έχουμε τη δυνατότητα επιλογής, σύγκρισης, αξιολόγησης και άμεσης πληροφόρησης για την καλύτερη δυνατή υπηρεσία που μας ταιριάζει και που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μας. Καθώς η ομάδα που αναλύεται αποτελείται από πεντάστερα ξενοδοχεία και επομένως υψηλού επιπέδου προσφερόμενες υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κρίνεται ως υψηλή. Όσο πιο σημαντικός είναι ο πελάτης για το ξενοδοχείο, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει

και μπορεί να επηρεάσει τις τιμές ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς όφελός του. Συνήθως αυτοί που επιτυγχάνουν κάτι τέτοιο, είναι οι συχνοί πελάτες, επώνυμοι και αρκετά ευκατάστατοι πελάτες

#### **6.4 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ**

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων στον τομέα των επιχειρήσεων σημαίνει την επιβολή ενός ανώτατου ορίου τιμής για την προσφορά του συγκεκριμένου αγαθού. Η εξέταση της συγκεκριμένης δύναμης υποδεικνύει τον κίνδυνο που διατρέχουν τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης να υποκατασταθούν απ' τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών.

Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ως υποκατάστατο μπορούμε να θεωρήσουμε οποιαδήποτε υπηρεσία προσφέρει κατάλυμα διαμονής. Έτσι, υπάρχουν τα διάφορα studios και ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι πανσιόν, το camping ενώ στις μέρες μας ευρέως διαδεδομένες είναι οι διαδικτυακές πλατφόρμες όπως είναι η Airbnb, μέσω της οποίας διατίθενται σπίτια προς ενοικίαση σε όλες τις χώρες και τους προορισμούς τα οποία οι τουρίστες μισθώνουν για το χρόνο παραμονής τους στον εκάστοτε τόπο.

Στη περίπτωση μας, ο αριθμός των διαθέσιμων ξενοδοχείων είναι αρκετά μικρός σε σχέση με τα καταλύματα των υπολοίπων ομάδων του κλάδου. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα πεντάστερα ξενοδοχεία είναι αρκετά δύσκολο έως αδύνατο είτε να αντιγραφούν είτε να απειληθούν από υποκατάστατα, ελλείψει των τελευταίων υποδομής και υψηλού επενδυτικού κεφαλαίου που να οδηγεί στη παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων.

#### **6.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η συγκεκριμένη δύναμη αποτελεί ίσως την κυριότερη μέσα σε ένα κλάδο καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν αγωνίζονται καθημερινά για να υπερτερήσουν έναντι των αντιπάλων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, όπως η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών, η άμεση διανομή του προϊόντος, η βελτίωση και η καινοτομία στα προϊόντα, μειωμένη τιμή κ.α. Όταν σε ένα κλάδο υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, οι οποίοι προσφέρουν παρόμοια και ελκυστικά προϊόντα, όπως μπορούμε να αντιληφθούμε ο ανταγωνισμός είναι έντονος καθώς οι αγοραστές έχουν πληθώρα επιλογών, ενώ αντιθέτως όταν προσφέρεις ένα προϊόν ή μια

υπηρεσία την οποία δεν έχουν τη δυνατότητα να την παρέχουν οι περισσότεροι, ο ανταγωνισμός που υπάρχει είναι περιορισμένος.

Όσον αφορά την υπό εξέταση ομάδα, μπορούμε να πούμε πως είναι υψηλός ο ανταγωνισμός, καθώς τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, αρχικά, έχουν υψηλό σταθερό κόστος, οπότε επιδιώκουν να αυξήσουν τη προσφορά των υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Όταν αυξάνεται ο ανταγωνισμός, οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και συχνά καταλήγουν σε πόλεμο τιμών. Η μη διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών οδηγεί επίσης σε αύξηση του ανταγωνισμού, καθώς εύκολα οι επισκέπτες μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου με προϊόντα άλλων ανταγωνιστών. Ωστόσο, είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονίσουμε τη διαφορά του Costa Navarino από τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις του κλάδου, καθώς προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν που είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Συμπερασματικά, η ζήτηση για ποιοτικό προϊόν αποδεικνύεται ένα ισχυρό κίνητρο για τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων καθώς βάσει αυτού προχωρούν στο στρατηγικό σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής που θα ακολουθήσουν και σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η ποιότητα αυτή αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

#### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο τουρισμός αποτελεί τα τελευταία χρόνια για την ελληνική οικονομία το ανάχωμα στην ύφεση και την ατμομηχανή για την μείωση της ανεργίας. Παράλληλα, είναι ένας από τους λίγους τομείς που παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον και λόγω της σημασίας του μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για την επάνοδο της χώρας στην βιώσιμη ανάπτυξη. Λόγω δε της μεγάλης διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά τη χώρα, ο τουρισμός παίζει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση του εισοδήματος σε πολλές Περιφέρειες της χώρας. Στον αντίποδα, ο τουρισμός έχει έντονη εποχικότητα λόγω του ότι οι διακοπές για Ήλιο & Θάλασσα -που όμως αποτελούν και τη μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή προϊόντική αγορά-αποτελούν το βασικό τουριστικό προϊόν της χώρας. Μία σημαντική μελέτη που δημοσίευσε ο ΙΝΣΕΤΕ για τη συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2018, αποτυπώνει τα οικονομικά μεγέθη όπου αποτελούν προϋπόθεση για τη διαμόρφωση και διατύπωση απόψεων και επιλογών ως προς τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί στον ελληνικό τουρισμό για την ανάπτυξή του και την επίλυση των προβλημάτων του.

Το 2018 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 30,1 εκ. τουρίστες, μόνιμους κατοίκους άλλων χωρών («Μη Κάτοικοι»), και εισέπραξε σχεδόν € 15,9 δισ. Η εικόνα για το 2018 αναφορικά με την επιλογή του μεταφορικού μέσου των τουριστών που επιλέγουν την Ελλάδα για τις διακοπές τους είναι σχεδόν ίδια με τα προηγούμενα χρόνια.

Συγκεκριμένα, οι αεροπορικές αφίξεις αποτέλεσαν το 68% του συνόλου των αφίξεων ακολουθούμενες από τις οδικές με 29,0% και τις θαλάσσιες με 3%. Το ποσοστό των τουριστών που επέλεξαν το τρένο ως μέσο μεταφοράς για το ταξίδι τους στην Ελλάδα ήταν αμελητέο.

Το 2018, ο εισερχόμενος τουρισμός παρουσίασε αύξηση αφίξεων (+10,8%) και εσόδων (+11,7%), πετυχαίνοντας νέα επίπεδα ρεκόρ 30,1 εκ. και € 15,9 δισ. αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, η αύξηση των εσόδων το 2018 κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα με το 2017 (+11,4%), 2η συνεχόμενη χρονιά αύξησης μετά την πτώση που



καταγράφηκε το 2016 (-6,8%). Παράλληλα το 2018 σημειώθηκε νέο ρεκόρ εσόδων (μετά και το 2017), καταγράφοντας την υψηλότερη επίδοση στις ταξιδιωτικές εισπράξεις από την έναρξη της Έρευνας Συνόρων (2005). Αναφορικά με τις διανυκτερεύσεις η αύξηση ανήλθε στο +8,2% και συνολικά σε σχεδόν 227 εκ., που επίσης αποτελεί νέο ρεκόρ.

Όσον αφορά τον εγχώριο τουρισμό, η τελευταία διαθέσιμη εκτίμηση της δαπάνης του εγχώριου τουρισμού είναι η «Έρευνα Διακοπών» της ΕΛΣΤΑΤ για το 2017.

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η εγχώρια τουριστική δαπάνη για ταξίδια με τουλάχιστον μία διανυκτέρευση ήταν € 1.398 εκ. όταν για το 2016 ήταν € 1.287 εκ., δηλαδή αυξημένη κατά +8,7% σε σύγκριση με το 2016. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008, η αντίστοιχη δαπάνη ήταν € 3.868 εκ. Δηλαδή, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η δαπάνη του εγχώριου τουρισμού μειώθηκε κατά -63,9%.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με δημοσίευση που εξέδωσε το Υπουργείο Τουρισμού στις 27/02/2018, αναφέρεται πως το Αρμόδιο Υπουργείο προχώρησε σε επαφές και συνεργασίες με διεθνείς ταξιδιωτικούς ομίλους και αεροπορικές εταιρείες με στόχο τη γρήγορη και ανταγωνιστική ανάπτυξη της Πελοποννήσου, μέσα από την ανάδειξη νέων προορισμών και θεματικών εμπειριών στις παραδοσιακές και νέες ξένες αγορές και την ενίσχυση των απευθείας πτήσεων στο αεροδρόμιο της Καλαμάτας ως κλειδί για την τουριστική ανάπτυξη.

Η τουριστική προώθηση και προβολή γίνεται με επίκεντρο την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, τη μυθολογία και την παράδοση της Πελοποννήσου, τις μοναδικές ιστορικής και πνευματικής αξίας μονές, την ελκυστική ακτογραμμή αλλά και τους μοναδικούς ιστορικούς- παραδοσιακούς προορισμούς στην ενδοχώρα, τον θαλάσσιο τουρισμό (κρουαζιέρα, γιώτινγκ και καταδύσεις), τις εναλλακτικές δραστηριότητες στη φύση, το χειμερινό τουρισμό και τα χιονοδρομικά κέντρα, τις οικοτουριστικές διαδρομές στους υδροβιότοπους και φυσικούς θησαυρούς, τις εμπειρίες τουρισμού υγείας και ευεξίας, την συμμετοχή σε φεστιβάλ και τοπικές εορτές.

Όσον αφορά το Νομό Μεσσηνίας, παρόλο την ανοδική ετήσια άφιξη των τουριστών, χρειάζονται σημαντικά βήματα ανάπτυξης τόσο σε υποδομές όσο και στη διαφήμιση του προορισμού. Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αναστολή της κατασκευής του δρόμου Καλαμάτας-Ριζόμυλος ως έργο-σύμβολο της ανάπτυξης της Δυτικής Μεσσηνίας, ο δρόμος Καλαμάτας-Αρεόπολη, συνδυαστικός κρίκος ανάμεσα στη

Μεσσηνία και τη Λακωνία, όπου η αναβάθμισή του δε φαίνεται να λαμβάνει χώρα ούτε μέσα στο 2019, το έργο της οδικής πρόσβασης προς στην Αρχαία Μεσσήνη όπου παραμένει ακόμα σε επίπεδο εξαγγελιών, καθιστώντας προβληματική τη πρόσβαση στο σημαντικό αυτό πολιτιστικό χώρο, η δραματική καθυστέρηση στο έργο ανάπτυξης του λιμανιού της Καλαμάτας εξαιτίας λαθών του Δήμου και του αρμοδίου Υπουργείου, συνεχίζεται και το καλοκαίρι του 2019, όπου θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό πόλο έλξης τουριστών κρουαζιέρας, και τέλος η αναβάθμιση του αεροδρομίου Καλαμάτας, όπου το έργο παραμένει σε επίπεδο εξαγγελιών και το 2019.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να διορθωθούν τόσο οι Υποδομές όσο και να αναπτυχθεί ένα ισχυρό Marketing Plan, όπου μέσω αυτού να μπορέσουν να γίνουν διεθνώς γνωστό, ακόμη περισσότερο, τα προτερήματα και οι μοναδικές εμπειρίες που μπορεί να προσφέρει στο ταξιδιώτη αυτό το μεγάλο ‘νησί’. Τέλος, κρίνεται σκόπιμο, εκτός από την αύξηση εσόδων και τη προσωρινή μείωση της ανεργίας που προσφέρει ο τουρισμός στην Ελλάδα, να ληφθούν ενέργειες καταπολέμησης της εποχικότητας αυτού, μέσω της προβολής χειμερινών δραστηριοτήτων στις ορεινές περιοχές της Πελοποννήσου. Μέσω αύξησης του χειμερινού τουρισμού, θα μπορούν και οι ιδιοκτήτες καταλύματων και άλλων δραστηριοτήτων τουριστικού ενδιαφέροντος να αυξήσουν τα έσοδά τους και έτσι στους θερινούς μήνες να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι, ώστε όχι μόνο απλώς να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αλλά να προσφέρουν τη ποιότητα και την εμπειρία που αξίζει σε κάθε επισκέπτη, ώστε να κερδίσει τη πιστότητα (Loyalty) που χρειάζεται ο τόπος.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 7<sup>Ο</sup>Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<http://www.insete.gr>

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

<http://www.mintour.gov.gr/>

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**, ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. **Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία’, Εκδόσεις Γ. Μπένου. 1999
3. **Γεωργόπουλος Ν.**, ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2004
4. **Παπαδάκης Β.**, ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία’, Εκδόσεις Μπένου, 2007
5. **J. David Hunger & Thomas L. Wheelen**, ‘Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ’, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, 2004
6. **Σ.Βαρβαρέσος**, ‘Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις’ , Εκδόσεις Προπομπός, ΈΒ έκδοση, 2000
7. **Π. Κομίλης**, ‘Οικοτουρισμός’, Εκδόσεις Προπομπός, 2001
8. **Π. Λύτρας**, ‘Κοινωνιολογία και Ψυχολογία Τουρισμού’, Interbooks, Αθήνα 2004
9. **Β.Α. Πατσουράτης**, ‘Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού’, Αθήνα, Ινστιτούτο Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)
10. **Τσιότρας, Γ. Δ.**, ‘Βελτίωση Ποιότητας’, Αθήνα , Εκδόσεις Ε. Μπένου 2002
11. **Αυλωνίτης, Γ., Γούναρης, Σ. & Τσιότσου Ρ. .**, ‘Μάρκετινγκ Υπηρεσιών’ Αθήνα : Εκδόσεις Π.Σ. Πασχαλίδης, 2016
12. **Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος Γ.**, ‘Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη’, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2000

13. **Armstrong, G. & Kotler, P.**, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ". Αθήνα : Εκδόσεις  
Επίκεντρο Α.Ε. , 2009

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. **John Thompson & Frank Martin**, ‘Strategic Management: Awareness & Change’, 6<sup>th</sup> edition, 2010
2. **Gregory G. Dess & G.T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor**, ‘Strategic Management: Creating Competitive Advantage’, 2004
3. **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, ‘Exploring Corporate Strategy’, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2006
4. **Porter Michael**, ‘What is strategy?’ Harvard Business Review, 1996
5. **Ansoff I.**, ‘Corporate Strategy’’, London Penguin
6. **Grant R.M.**, ‘Contemporary Analysis Concepts, Techniques, Applications, Εκδόσεις Blackwell Business (1998), 3<sup>rd</sup> edition
7. **Michael E. Porter**, ‘Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries & Competitors’, the Free Press, 1980
8. **John Urry**, ‘The tourist Gaze: Leisure & Travel in Contemporary Societies’, Sage Publications, London 1992
9. **L. Turner & J. Ash**, The golden Hordes, London, Constable 1975

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.insete.gr>

[www.mythicalpeloponnese.gr](http://www.mythicalpeloponnese.gr)

<http://gnto.gov.gr>

<http://www.ypa.gr>

[www.cvf.gr](http://www.cvf.gr)

[www.messinianchamber.gr](http://www.messinianchamber.gr)

[www.discovermessinia.gr](http://www.discovermessinia.gr)

[www.kalamatacvb.gr](http://www.kalamatacvb.gr)

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

<http://www.mintour.gov.gr/>