

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ

1.1 Ο ΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύνθετη λέξη του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ, η λέξη «στρατηγική» έχει αρχαίες ελληνικές καταβολές και, συγκεκριμένα, προέρχεται από τη λέξη στρατηγός¹. Όπως στο χώρο του στρατού έτσι και στο χώρο των επιχειρήσεων, οι εταιρείες επιδιώκουν να νικήσουν τους ανταγωνιστές τους. Στην προσπάθειά τους αυτή αναπτύσσουν στρατηγικές οι οποίες, αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητές τους, στοχεύουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ως «στρατηγική» λοιπόν, μπορεί να ορισθεί πολύ γενικά ο διαρκής αγώνας που κάνει μια επιχείρηση ανάμεσα στους πόρους της και τις απειλές, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει κάθε φορά το εξωτερικό της περιβάλλον².

1.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πριν ακόμη φτάσουμε στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, είναι χρήσιμο να γίνει μια συνοπτική ανασκόπηση του τί συνέβαινε στις επιχειρήσεις κατά το πρόσφατο σχετικά παρελθόν, πριν αρχίσουν να υιοθετούνται από αυτές οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ³.

Παλαιότερα, το επίκεντρο της προσοχής των διευθυντικών στελεχών στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων βρισκόταν σε αποφάσεις που αφορούσαν το παρόν. Σταδιακά ωστόσο, οι μεταβολές που άρχισαν να επιδρούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων οδήγησαν στη διαμόρφωση μιας διαφορετικής προσέγγισης για τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης των επιχειρήσεων. Τα στελέχη άρχισαν να αντιλαμβάνονται τα οφέλη της προεξόφλησης του μέλλοντος και να προετοιμάζονται για αυτό. Ανάμεσα στις ενέργειες που ακολουθήθηκαν για την καλύτερη διαχείριση των αλλαγών ήταν η προετοιμασία διαφόρων προτυποποιημένων διαδικασιών, τρόπων δράσης, συστημάτων ελέγχου και προϋπολογισμών, ώστε να αποταμιεύεται περισσότερος χρόνος για τις πιο κρίσιμες αποφάσεις.

Παρ' όλα αυτά, τόσο οι προϋπολογισμοί όσο και τα συστήματα ελέγχου, λόγω της έμφασής τους στις παρούσες συνθήκες και όχι στο μέλλον, απεδείχθησαν ανεπαρκή εργαλεία. Υπό αυτό το πρίσμα, άρχισε να αναδύεται ένας νέος τύπος σχεδιασμού, γνωστός ως Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-range Planning) ή Σχεδιασμός Πρώτης Γενιάς (First-generation Planning). Χρησιμοποιώντας οικονομικά και τεχνολογικά εργαλεία, όπως ανάλυση τάσεων και υποδείγματα παλινδρόμησης, τα στελέχη των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων της επιχείρησης επιχειρούσαν να προβλέψουν το μέλλον με βάση το παρελθόν. Τα πορίσματα των εργασιών τους προωθούνταν στη συνέχεια στα ανώτερα διοικητικά στελέχη (top management), τα οποία και προέβαιναν στις τελικές αποφάσεις.

Φτάνοντας στη σημερινή προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, και με δεδομένο τον καταγισμό των ανατροπών που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον, διαπιστώνουμε πως ο ρόλος του top management

έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Το πεδίο δράσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών δεν εξαντλείται πλέον στην τυπική λήψη αποφάσεων αλλά προχωρά στην ενεργό συμμετοχή του καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Στην προσπάθειά του αυτή έχει την αμέριστη συμπαράσταση και συμβολή όλων όσων ανήκουν στη επιχείρηση, καθώς η ουσιαστική τους εμπλοκή ως αναπόσπαστο κομμάτι της, σε οτιδήποτε αφορά την εξέλιξή της, αποτελεί θεμελιακή αρχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του σημερινού περιβάλλοντος και, κατά συνέπεια, η δυσκολία πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα του αποκαλούμενου Σχεδιασμού Δεύτερης Γενιάς (Second-generation Planning), που είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Έτσι, η προετοιμασία εναλλακτικών σεναρίων για το μέλλον και η κατάρτιση αντίστοιχων στρατηγικών για κάθε ένα από αυτά επιδιώκουν να αμβλύνουν τις συνέπειες αναπάντεχων μεταβολών, καθιστώντας την επιχείρηση έτοιμη να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις.

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (STRATEGIC PLANNING) & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (STRATEGIC MANAGEMENT)

Η παραδοσιακή προσέγγιση της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) είναι ορθολογική και αυστηρά δομημένη. Η κριτική που της έχει ασκηθεί εντοπίζεται κυρίως στο ότι, το περιβάλλον και ο κόσμος όπου ζούμε κυριαρχούνται από τόσο μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και αμφιβολίας, που ακόμη και μικρά γεγονότα μπορεί να έχουν μη αναστρέψιμες συνέπειες.

Εξάλλου, το ίδιο το μέλλον είναι απρόβλεπτο από τη φύση του και το μόνο διαρκές στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι η αλλαγή⁴. Υπό αυτές τις συνθήκες, όσο προσεκτικά και καλά μελετημένοι είναι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις, δεν παύει να εξακολουθούν να είναι εκτεθειμένοι στις ραγδαίες και απροσδόκητες αλλαγές του περιβάλλοντος. Σε έναν απρόβλεπτο λοιπόν κόσμο αναδύεται έντονη για τις επιχειρήσεις η ανάγκη να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προσαρμόζοντας τις εκάστοτε ακολουθούμενες στρατηγικές τους στα ανακύπτοντα δεδομένα.

Ένα δεύτερο, εξίσου σημαντικό, σημείο κριτικής που έχει υποστεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η υπερβολική έμφαση που επισυνάπτει στο ρόλο των ανώτερων διοικητικών στελεχών (“Ivory Tower”)⁵. Πρόκειται για κάτι που παραβλέπει την αδυναμία αυτών των στελεχών να διαθέτουν πλήρη επίγνωση και ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης. Η αποκλειστική πραγματοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορεί παρά να ενέχει κινδύνους, όταν από τη διαδικασία παραγκωνίζονται στελέχη (operating managers) τα οποία, λόγω της θέσης τους, έχουν άμεση επαφή με την πραγματικότητα και τις αδυναμίες της επιχείρησης και, επομένως, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην εύστοχη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Τέλος, στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού παραλείπεται η επισήμανση της καταλυτικής επίδρασης που μπορεί να διαδραματίσουν τυχαία γεγονότα στο μέλλον της επιχείρησης. Τα γεγονότα αυτά, τα οποία αναφέρονται συχνά με τον όρο “serendipities”⁶, σχετίζονται με συμπτωματικές ανακαλύψεις που προκύπτουν συνήθως από επιστημονικούς πειραματισμούς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανακαλύψουν κάτι. Οι απρόσμενες θετικές συνέπειες

αυτών των, «κατά τύχη» θα μπορούσαμε να πούμε, γεγονότων μπορεί να είναι τόσο επικερδείς που να αντιστρέψουν την πορεία της επιχείρησης, επαναπροσδιορίζοντας τις μελλοντικές της προοπτικές. Επομένως, αν η αξιοποίησή τους παραμεληθεί είναι πολύ πιθανό μια δυνητική ευκαιρία να παραμείνει ανεκμετάλλευτη, περιχαρακώνοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη.

1.3.1 Η «Στρατηγική Εναρμόνιση» (“Strategic Fit”) σε αντιπαράθεση με το «Στρατηγικό Επιθυμητό» (“Strategic Intent”)

Το μοντέλο του Στρατηγικού Σχεδιασμού που μόλις περιγράψαμε έχει χαρακτηριστεί ως “strategic fit model” επειδή ακριβώς, κύρια επιδίωξή του είναι η «εναρμόνιση» των υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με τις παρούσες ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζει το εξωτερικό της περιβάλλον και όχι η δημιουργία νέων πόρων και ικανοτήτων για την άσκηση επιρροής στη διαμόρφωση μελλοντικών ευκαιριών. Καθώς λοιπόν ασχολείται περισσότερο με τα προβλήματα του σήμερα παρά με τις ευκαιρίες του αύριο, οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στο “strategic fit model” είναι δύσκολο να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού η στατικότητα του μοντέλου αυτού δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δυναμικής φύσης του σύγχρονου περιβάλλοντος⁷.

Στον αντίποδα του “strategic fit model” βρίσκεται το “strategic intent model”, βάση του οποίου αποτελούν οι φιλόδοξοι στόχοι που ξεπερνούν τις υπάρχουσες ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης, ενεργοποιώντας τους μηχανισμούς της για τη διεύρυνσή τους, τον εμπλουτισμό τους και, εν γένει, την

επέκταση του εύρους της ίδιας της επιχείρησης. Εστιάζοντας λοιπόν στην ανάπτυξη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στην εδραίωση νέων ικανοτήτων, το “strategic intent model” αντιπαρέρχεται τους περιορισμούς του “strategic fit model” για να ενισχύσει την επιχείρηση στον αγώνα της για επιβίωση και ανάπτυξη, παρά τις αντιξοότητες των διαρκών μεταβολών που δημιουργεί το σημερινό, ανατρεπτικό περιβάλλον. Σε αυτούς ακριβώς τους «προκλητικούς στόχους» έγκειται το σημείο εκκίνησης της φιλοσοφίας και της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

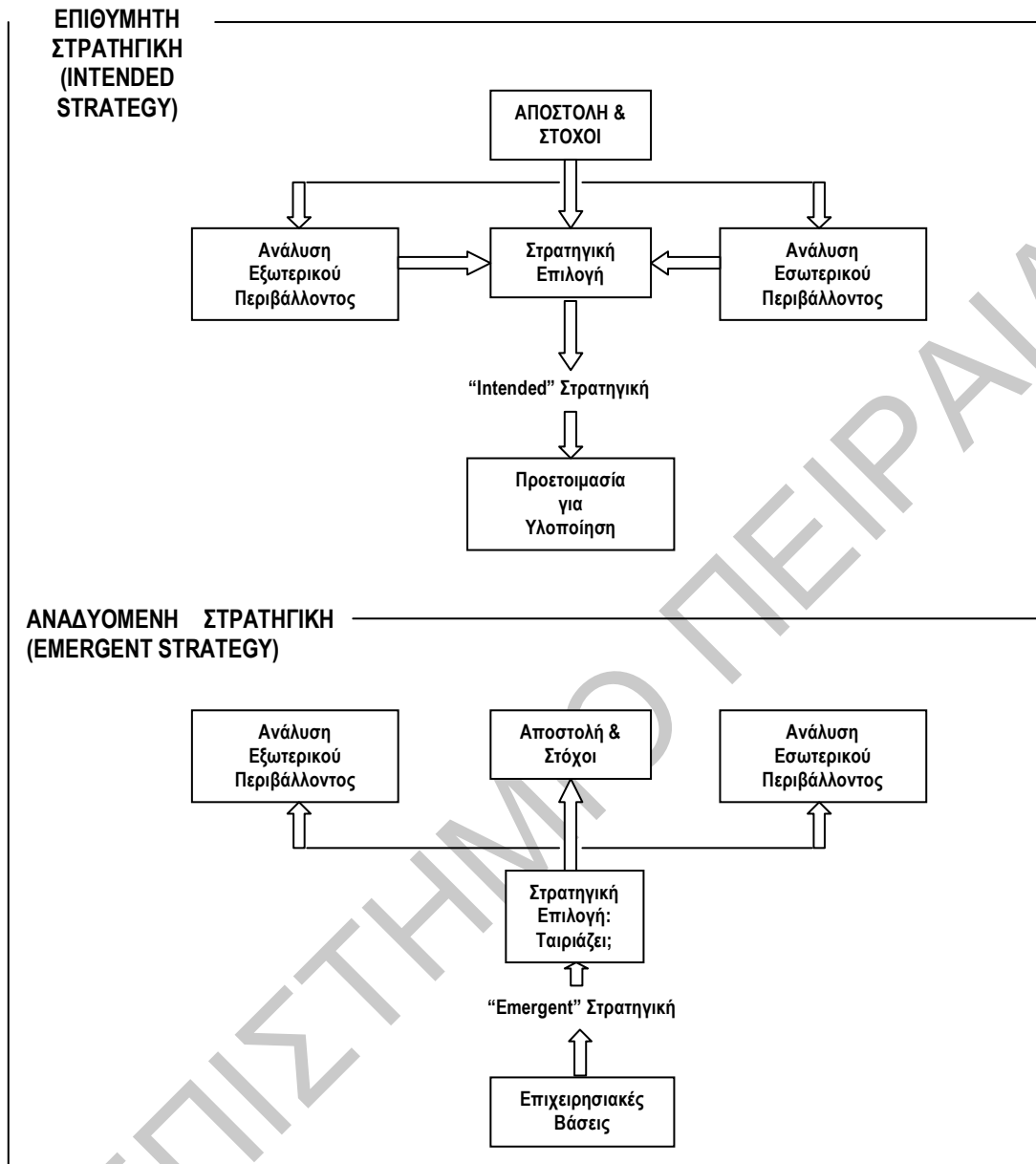
1.3.2 Πραγματοποιήσιμη Στρατηγική (Realized Strategy): Επιθυμητές Στρατηγικές (Intended Strategies) & Αναδυόμενες Στρατηγικές (Emergent Strategies)

Με δεδομένη την κρίσιμη σημασία του τρόπου με τον οποίο προσπαθούν να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις το μέγεθος των ανατροπών που δημιουργούν οι μεταβολές του σύγχρονου περιβάλλοντος, είναι σημαντικό να επισημάνουμε την έννοια της «αναδυόμενης στρατηγικής» (“emergent strategy”) που είναι άμεσα συνυφασμένη με τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, η στρατηγική που πραγματοποιεί μια επιχείρηση (realized strategy) είναι το άθροισμα των στρατηγικών που έχουν ήδη προσχεδιαστεί (intended strategies) και εκείνων που δεν είναι προμελετημένες (emergent strategies)⁸.

Όπως μπορεί κανείς να αντιληφθεί, οι emergent strategies είναι οι απροσχεδιαστές αντιδράσεις των επιχειρήσεων, σε ανταπόκριση των απρόβλεπτων γεγονότων που προκαλούνται από το περιβάλλον τους. Έτσι,

όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.1, ενώ η διαμόρφωση των intended strategies βασίζεται σε μια τυπική – από πάνω προς τα κάτω – διαδικασία σχεδιασμού, η διαμόρφωση των emergent strategies ακολουθεί αντίθετη κατεύθυνση, αναδεικνύοντας τη σημασία της συμβολής των κατώτερων στελεχών στην αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και, εν γένει, στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΙΣ “INTENDED” & “EMERGENT” ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Hill* W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 24)

1.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, κάθε επιχείρηση θεωρείται ένα «ανοιχτό σύστημα»⁹ που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με φορείς και οργανισμούς, οι οποίοι ανήκουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση αυτή αφορά σε πράξεις συναλλαγών με προμηθευτές, πελάτες, ομάδες πίεσης, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κ.ά., με σκοπό η επιχείρηση να αποκτήσει τις απαραίτητες εισροές, τις οποίες στη συνέχεια θα μετατρέψει σε εκροές, σε τελικά δηλαδή προϊόντα, που η απορρόφησή τους (και πάλι από το εξωτερικό της περιβάλλον) θα κρίνει την επιβίωσή της όσο και την επιτυχημένη της πορεία.

Επιδιώκοντας να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και τα καινούρια, κάθε φορά, δεδομένα που δημιουργεί το εξωτερικό της περιβάλλον, η επιχείρηση καλείται να επινοήσει γόνιμους και ευρηματικούς τρόπους με τους οποίους θα κατορθώσει να ξεπεράσει τα εμπόδια. Οι τρόποι αυτοί, ουσιαστικά, είναι οι εσωτερικές της διεργασίες και η συνδυαστική διαχείριση των πόρων της, που της επιτρέπουν να εναρμονίζεται με το περιβάλλον της, αξιοποιώντας δημιουργικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζει αυτό και αποφεύγοντας διακριτικά τις απειλές που διαφαίνονται σε αυτό.

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ λοιπόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ελέγχουν διαρκώς τα γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους και να ενημερώνονται για τις τάσεις που διαγράφονται σε αυτό, ώστε να είναι σε θέση να προβαίνουν στις απαραίτητες αλλαγές, έγκαιρα και άμεσα¹⁰. Εξάλλου, η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να προλαμβάνουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες πριν ακόμη αυτές παγιωθούν.

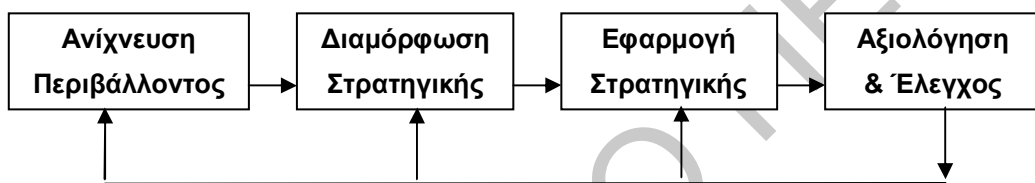
1.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τον David R. Fred, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης δια-λειτουργικών αποφάσεων, που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς»¹¹. Συνεπώς, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προϋποθέτει τον αρμονικό συνδυασμό των πέντε κύριων λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση, δηλαδή του Μάνατζμεντ, του Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών, της Παραγωγής και της Έρευνας & Ανάπτυξης¹².

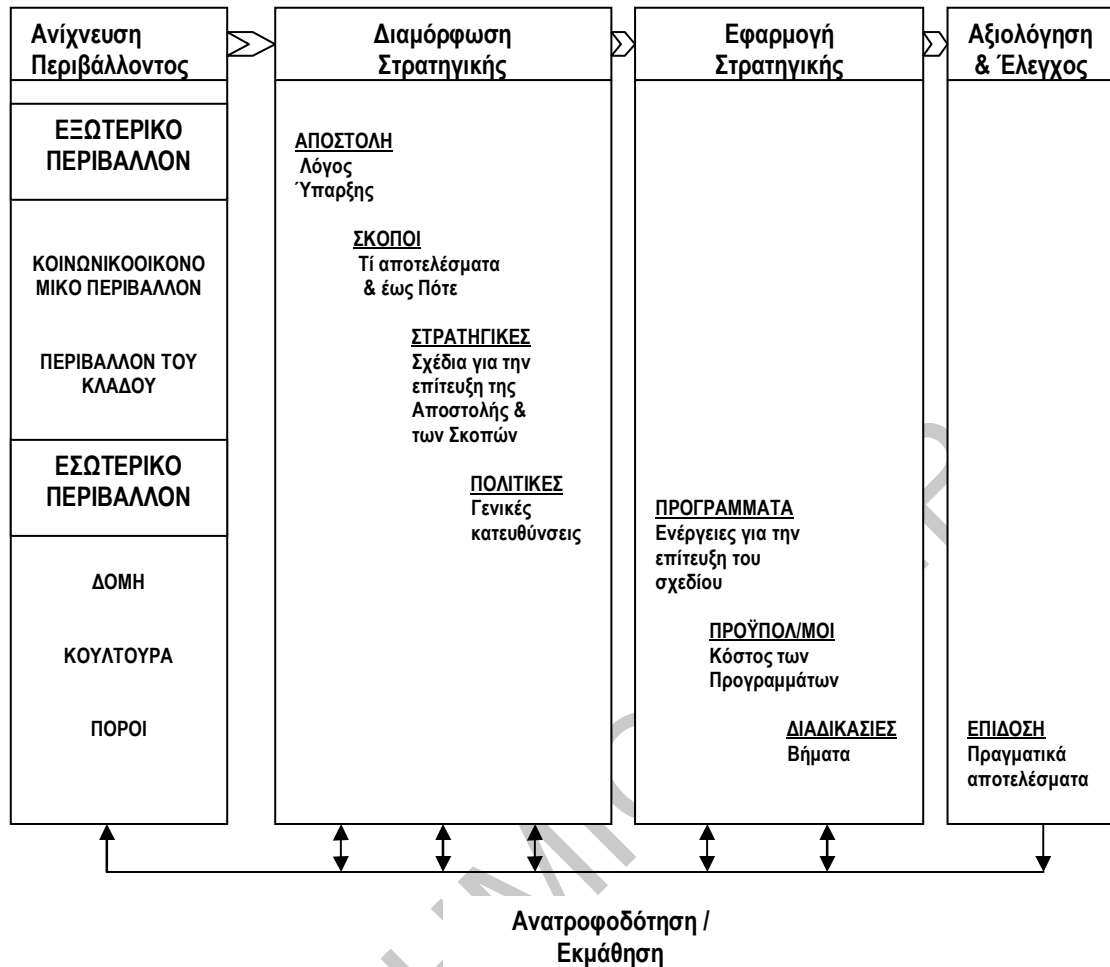
Μια ακόμη προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αυτή των Wheelen L. Thomas και J. David Hunger, σύμφωνα με την οποία «Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο του εντάσσονται η ανίχνευση του περιβάλλοντός της (τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού), η διαμόρφωση στρατηγικής (δηλ. ο μακροχρόνιος σχεδιασμός), η εφαρμογή της τεθείσας στρατηγικής και, τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος»¹³.

Κοινός παρονομαστής των περισσότερων προσεγγίσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι ο πρωταγωνιστικός ρόλος που διαδραματίζει, πλέον, το εξωτερικό περιβάλλον στην πορεία της επιχείρησης. Οι ραγδαίες και αλληπάλληλες μεταβολές που επιφέρουν η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες τεχνολογικές ανακαλύψεις δεν μπορούν να αφήσουν ανέπαφο τον επιχειρηματικό κόσμο. Κατά συνέπεια, η αποκλειστική διοχέτευση της προσοχής στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης καθίσταται ανεπαρκής, ανατρέποντας έτσι την πρωτοκαθεδρία των αρχών της «Business Policy».

Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ συνίσταται σε τέσσερα βασικά στάδια, με επιστέγασμα και σημείο αναφοράς, όπως προκύπτει και από την προηγούμενη συζήτηση, την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος της εταιρείας, που αποτελεί και το πρώτο στάδιο πριν ακολουθήσουν όλα τα υπόλοιπα. Στο διάγραμμα 1.2 απεικονίζεται συνοπτικά η σχέση και η αλληλεπίδραση των τεσσάρων αυτών σταδίων, ενώ το διάγραμμα 1.3 που έπεται, δείχνει πιο αναλυτικά τί ακριβώς περιλαμβάνει κάθε ένα από τα στάδια αυτά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ 9)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ 10)

1.5.1 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως αυτό απεικονίζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 1.3, ξεκινά με την ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αρχικά του εξωτερικού και κατόπιν του εσωτερικού. Πρόκειται,

ουσιαστικά, για τον προσδιορισμό του σημείου στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση στην παρούσα φάση και αποτελεί το πρώτο βήμα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το πρώτο αυτό, λοιπόν, βήμα καθορίζεται από δύο συνιστώσες: α) η πρώτη αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης β) η δεύτερη αντανάκλα την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης, την αποστολή της, τους στόχους της και τις στρατηγικές που ακολουθεί τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, την κουλτούρα της και τους πόρους της. Συνεπώς, όλα ξεκινούν από το πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση – κάτι που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό και την απάντηση για το προς τα πού αυτή κατευθύνεται¹⁴.

Για την απλοποίηση της διαδικασίας αυτής χρησιμοποιείται η μέθοδος της SWOT analysis, η οποία επιδιώκει να εντοπίσει τις Ευκαιρίες και τις Απειλές (Opportunities & Threats) που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και τον έλεγχο των ανώτερων διοικητικών στελεχών της από τη μια, και τα Δυνατά και Αδύνατα Σημεία της (Strengths & Weaknesses) από την άλλη. Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει, ο όρος SWOT δεν είναι παρά το ακρωνύμιο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, για τα οποία θα γίνει λόγος σε επόμενα κεφάλαια.

1.5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής αφορά στη διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιων σχεδίων¹⁵, με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που διαφαίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και την ευρηματική αποφυγή των απειλών που παρουσιάζονται σε αυτό. Οι πόροι που έχει στη

διάθεσή της η επιχείρηση, τόσο οι υλικοί όσο και οι άυλοι, και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί συνδυάζονται θα κρίνουν τελικά την έκβαση της διαχείρισης των εξωτερικών προκλήσεων που καλείται κάθε επιχείρηση να αντιμετωπίσει.

Υπό μια άλλη οπτική, Διαμόρφωση Στρατηγικής θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η διαδικασία λήψης αποφάσεων που ασχολείται με: τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης, τη διαχείριση των πόρων της και την υπερπήδηση των εμποδίων που προκαλούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον και που δυσχεραίνουν τη δραστηριοποίησή της¹⁶.

Πιο συγκεκριμένα, όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 1.3, στο στάδιο της Διαμόρφωσης Στρατηγικής η επιχείρηση αναπτύσσει την **Αποστολή (Mission)** της αφού έχει ήδη προσδιορίσει προηγουμένως τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της που δημιουργούνται από τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι εσωτερικές της λειτουργίες. Ακολουθεί ο καθορισμός των **Μακροχρόνιων Στόχων (Goals)** με την εξειδίκευσή τους σε **Αντικειμενικούς Σκοπούς (Objectives)**, ενώ η διαδικασία συνεχίζεται με τη δημιουργία εναλλακτικών **Στρατηγικών (Strategies)** και την επιλογή συγκεκριμένων **Πολιτικών (Policies)** για την επιδίωξή τους. Μεταξύ των θεμάτων που άπτονται της Διαμόρφωσης Στρατηγικής συγκαταλέγονται αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το αν η επιχείρηση θα εισέλθει σε νέες δραστηριότητες, επεκτείνοντας τις ήδη υπάρχουσες ή επιλέγοντας να εισέλθει σε νέες εξ' ολοκλήρου περιοχές και αντικείμενα δραστηριότητας, με το πώς είναι καλύτερο να κατανείμει τους πόρους της, με το αν και ποιες από τις δραστηριότητες που επιτελεί στην παρούσα φάση είναι δόκιμο να εγκαταλείψει, με το αν θα πρέπει να προσεγγίσει

διεθνείς αγορές, με το αν είναι ευνοϊκές οι συνθήκες για να προβεί σε κάποια συγχώνευση ή να εισχωρήσει σε μια στρατηγική συμμαχία κ.ά.

Με δεδομένο λοιπόν ότι οι πόροι που έχει στη διάθεσή της κάθε επιχείρηση είναι περιορισμένοι, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να αποφασίσουν ποιες από τις εναλλακτικές στρατηγικές που υπάρχουν θα μπορέσουν να ωφελήσουν την επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο¹⁷. Οι συνέπειες των στρατηγικών επιλογών που θα γίνουν στο στάδιο αυτό, εκτός του ότι επηρεάζουν όλα τα λειτουργικά επίπεδα του επιχειρηματικού οργανισμού, χαρακτηρίζονται ταυτόχρονα και από μεγάλη σχετικά διάρκεια, κρίνοντας τη μελλοντική του πορεία.

1.5.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Εφόσον ορισθούν οι ακολουθούμενες Στρατηγικές μαζί με τις αντίστοιχες Πολιτικές για την επίτευξή τους, το επόμενο στάδιο αφορά στην ενεργοποίησή τους μέσω της δρομολόγησης συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων, όπως αυτές εξειδικεύονται με την ανάπτυξη **Προγραμμάτων (Programs)**, **Προϋπολογισμών (Budgets)** και **Διαδικασιών (Procedures)**¹⁸. Η σπουδαιότητα αυτού του σταδίου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, αφού για την επιτυχία μιας επιχείρησης δεν αρκεί μόνο η σωστή διαμόρφωση της Στρατηγικής της αλλά και η διασφάλιση της κατάλληλης εφαρμογής της. Η Υλοποίηση της Στρατηγικής προϋποθέτει την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως και τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η πραγματοποίηση των Στρατηγικών που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σταδίου.

Ενέργειες όπως δημιουργία αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, αναπροσαρμογή της επιχειρησιακής κουλτούρας, επαναδιευθέτηση των δράσεων προβολής και μάρκετινγκ, καθώς και προσπάθειες αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών εντάσσονται στο πλαίσιο των **Προγραμμάτων**, με τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να εξειδικεύσει το σχέδιο δράσης για την πραγματοποίηση των Στρατηγικών της. Κάθε Πρόγραμμα αποτυπώνεται στη συνέχεια σε χρηματικούς όρους για να προκύψει ο **Προϋπολογισμός**, που αντιπροσωπεύει τη λεπτομερή καταγραφή του κόστους που συνεπάγεται η υιοθέτηση κάθε Προγράμματος. Συνεπώς, «ο Προϋπολογισμός δε λειτουργεί απλά ως ένα λεπτομερές σχέδιο δράσεων της ακολουθούμενης στρατηγικής αλλά, επιπρόσθετα, απεικονίζει τις προσδοκώμενες συνέπειες στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης»¹⁹. Τέλος, το στάδιο της Υλοποίησης της Στρατηγικής ολοκληρώνεται με τις **Διαδικασίες**, στις οποίες αντικατοπτρίζονται «τα απαιτούμενα διαδοχικά βήματα ή οι τεχνικές που περιγράφουν με απόλυτη λεπτομέρεια πώς μια συγκεκριμένη ενέργεια ή εργασία θα πρέπει να γίνεται»²⁰. Το τρίτο αυτό στάδιο χαρακτηρίζεται συχνά ως το «στάδιο δράσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ»²¹, καθώς προϋποθέτει την κινητοποίηση όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών αλλά του συνόλου των εργαζομένων, ώστε οι διαμορφωθείσες στρατηγικές να εισέλθουν στη φάση της υλοποίησης. Από αρκετούς μάλιστα θεωρείται το πιο δύσκολο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αφού η επιτυχημένη εφαρμογή των Στρατηγικών είναι απολύτως εξαρτημένη από την «ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να παρακινούν τους υπαλλήλους, ... γεγονός που προσιδιάζει περισσότερο στην τέχνη παρά στην επιστήμη»²². Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες διαδραματίζουν, λοιπόν, ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο σε αυτό το στάδιο γιατί

απώτερος στόχος είναι η διέγερση του ενθουσιασμού των εργαζομένων και η διασφάλιση της αφοσίωσής τους στους στόχους και στους σκοπούς της επιχείρησης.

1.5.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Strategy Evaluation & Control)

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορά στον Έλεγχο και στην Αξιολόγηση. Πρόκειται για ένα στάδιο που σε καμιά περίπτωση δεν θα μπορούσε να απουσιάζει από τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αφού δεν μπορεί να υπάρξει ολοκληρωμένος και άρτιος σχεδιασμός χωρίς έλεγχο και αξιολόγηση. Όπως έχει ήδη καταστεί σαφές, βασικό συστατικό κάθε σχεδιασμού είναι οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί, τα οποία δηλώνουν πού επιθυμεί να φτάσει η επιχείρηση. Για την επίτευξή τους διαμορφώνονται στρατηγικές ενώ δημιουργούνται συγκεκριμένα πλάνα τα οποία προσδιορίζουν τις μεθόδους, τα μέσα και την πορεία που οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση των ενεργειών και της πορείας που πραγματοποιούνται σε κάθε στάδιο, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι ακολουθείται η σωστή διαδρομή ή να επισημαίνεται ο κίνδυνος για πιθανές αποκλίσεις που μπορεί να απομακρύνουν την επιχείρηση από τους επιθυμητούς της στόχους.

Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων και επιδόσεων της επιχείρησης με τις αντίστοιχες επιθυμητές, ώστε σε περιπτώσεις παρεκκλίσεων να πραγματοποιούνται διορθωτικές παρεμβάσεις και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την άμβλυνσή τους. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, «παρ' όλο που η αξιολόγηση

και ο έλεγχος είναι τα τελευταία στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, μπορούν να επισημάνουν αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέδια που έχουν εφαρμοστεί σε προηγούμενα στάδια, εγείροντας έτσι την επανεκκίνηση της όλης διαδικασίας»²³.

Εδώ ακριβώς εντάσσεται και ο ρόλος της Ανατροφοδότησης που επισημαίνει τη σπουδαιότητα της διαρκούς επαγρύπνησης και, στην ανάγκη, της αναπροσαρμογής σε προβληματικές περιπτώσεις. «Καθώς εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες μεταβάλλονται διαρκώς, όλες οι στρατηγικές υπόκεινται σε μελλοντικές τροποποιήσεις»²⁴. Κατά συνέπεια, «η σημερινή επιτυχία δεν αποτελεί τεκμήριο επιτυχίας και στο μέλλον»²⁵.

1.6 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση, οι στρατηγικές χαράσσουν κατευθύνσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη της Αποστολής, των Στόχων και των Αντικειμενικών Σκοπών της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των στρατηγικών αυτών εκτυλίσσεται εξίσου και στα τρία ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας – κάτι που αναδεικνύει την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στη χάραξη της πορείας της και, συνεπώς, στην επισφράγιση της επιτυχίας της. Αυτή η κατανομή των στρατηγικών στα τρία ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης αναδεικνύει τρεις αντίστοιχους τύπους στρατηγικής:

A. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική αφορά στον προσανατολισμό του συνόλου της επιχείρησης. Πραγματοποιείται σε επίπεδο «μητρικής εταιρείας» και στόχο έχει

τη χάραξη γενικών κατευθύνσεων για τις επιχειρηματικές της μονάδες (Strategic Business Units – SBUs) που αποτελούν το επόμενο επίπεδο. Μια επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τρεις στρατηγικές επιλογές: την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και τη συρρίκνωση.

B. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η Επιχειρηματική Στρατηγική που ακολουθείται από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης (Strategic Business Units – SBUs) και αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών στον κλάδο όπου κάθε μια από αυτές δραστηριοποιείται.

Γ. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής έχει να κάνει με το συντονισμό και τη χάραξη κατευθύνσεων για τις επιμέρους λειτουργίες της επιχειρηματικής μονάδας της επιχείρησης όπως είναι το μάρκετινγκ, η παραγωγή, οι ανθρώπινοι πόροι κ.ά. Έτσι προκύπτουν οι Λειτουργικές Στρατηγικές, οι οποίες προσπαθούν να συμβάλουν στην επίτευξη των άλλων δύο επιπέδων Στρατηγικής.

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη εναρμόνιση μεταξύ τους, καθώς το ένα τροφοδοτεί το άλλο, παρέχοντάς του κατευθύνσεις και οδηγίες για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης πορείας του συνόλου της επιχείρησης.

1.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η παρουσίαση του μοντέλου της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και η χρήση συγκεκριμένων όρων καθιστούν απολύτως αναγκαία την παράθεση και περαιτέρω διευκρίνιση της βασικής ορολογίας του, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αρχές που διέπουν τη φιλοσοφία του.

1.7.1 Στελέχη Στρατηγικής (Strategists)

Τα στελέχη στρατηγικής, φέροντας διάφορους τίτλους όπως, president, chief executive officer, executive director κ.ά., είναι «εκείνα τα άτομα που έχουν τη μεγαλύτερη ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης»²⁶. Εκείνο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον με τα άτομα αυτά είναι ότι εμφανίζουν σημαντικές διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση – κάτι που έχει αντίκτυπο τόσο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όσο, συνεπώς, και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Τα στελέχη στρατηγικής διαφέρουν ως προς τις αξίες στις οποίες πιστεύουν, την τάση και την προθυμία τους να ρισκάρουν, το ενδιαφέρον τους για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την επιθυμία τους για την επιδίωξη βραχυχρόνιων ή μακροχρόνιων στόχων, το στυλ διοίκησης που προτιμούν κ.ά. Αυτό δικαιολογεί αυτόματα και τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται μεταξύ των επιχειρήσεων στα κέρδη τους αλλά και στην πορεία τους γενικότερα. Συνεπώς, η πορεία της επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από την προσωπικότητα και το σύστημα αρχών που χαρακτηρίζουν τα στελέχη της.

1.7.2 Αποστολή (Mission Statement)

Η Αποστολή μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει το λόγο της ύπαρξής της²⁷. Θέτει το βασικό ερώτημα που απασχολεί όλα τα στελέχη στρατηγικής: «Ποιο είναι το αντικείμενο της δραστηριότητάς μας;»²⁸. Περιγράφοντας τις αξίες και τις προτεραιότητες μιας επιχείρησης, η Αποστολή προσδιορίζει το μελλοντικό της προσανατολισμό.

Προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων είναι η νομιμοποίηση της δραστηριοποίησής τους – κάτι που καθιστά απαραίτητη την ένταξη, στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, δραστηριοτήτων που έχουν θετική ανταπόκριση από το κοινωνικό σύνολο. Εδώ ακριβώς ενεργοποιείται και ο ρόλος της Αποστολής η οποία, συνδυάζοντας την επιδίωξη κοινωνικών λειτουργιών με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών, «μπορεί να αξιοποιηθεί για να νομιμοποιήσει την ύπαρξη της επιχείρησης»²⁹.

Η διατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης μπορεί να είναι γενική σε τέτοιο βαθμό που να προκαλεί σύγχυση ή αντιθέτως, να περιέχει τόσες πολλές πληροφορίες, δημιουργώντας και πάλι προβλήματα. Όμως, ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει για τον προσδιορισμό της ταυτότητας της επιχείρησης καθιστά την εξειδίκευση και το εύρος της Πρότασης Αποστολής ιδιαίτερα σημαντικά ζητήματα, που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη στρατηγικής.

Όταν η Αποστολή της επιχείρησης είναι προσεκτικά διατυπωμένη μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες, τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς της χρήστες, για το τί ακριβώς κάνει αυτή και ποια είναι η ταυτότητά της. Γενικά, η Πρόταση Αποστολής της επιχείρησης θα πρέπει να

είναι σαφής και ξεκάθαρη γιατί τότε μόνο θα μπορέσει να επιτρέψει την επιδίωξη συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων. Σύμφωνα με τον David R. Fred, τα εννέα απαραίτητα συστατικά μιας πλήρους και ολοκληρωμένης Πρότασης Αποστολής περιλαμβάνουν³⁰:

1. Τον ακριβή προσδιορισμό των πελατών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση
2. Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει αυτή
3. Το γεωγραφικό προσανατολισμό της αγοράς όπου δραστηριοποιείται
4. Το είδος της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
5. Τους στόχους και τις προσδοκίες σχετικά με την κερδοφορία και την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας
6. Τη φιλοσοφία της
7. Τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η ίδια τον εαυτό της
8. Το ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα της
9. Το ενδιαφέρον της για τους υπαλλήλους.

1.7.3 Στόχοι – Σκοποί (Goals – Objectives)

Σκοποί είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι που επιθυμεί να επιτύχει μια επιχείρηση με την ύπαρξη και τη λειτουργία της. Εκφράζουν τί ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και έως πότε, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα ποσοτικά κριτήρια³¹. Η επίτευξή τους δε, θα πρέπει να ικανοποιεί σε κάθε περίπτωση την Πρόταση Αποστολής. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει περισσότερους από έναν σκοπούς, κάποιοι από τους οποίους είναι μακροπρόθεσμοι ενώ κάποιοι άλλοι βραχυπρόθεσμοι. Λόγω του περιορισμένου χρόνου όπως και των περιορισμένων πόρων που έχουν οι

επιχειρήσεις στη διάθεσή τους, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να ιεραρχούν τους σκοπούς που θέτουν κάθε φορά. Όπως η Αποστολή έτσι και οι Σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να επιτρέπουν τη νομιμοποίησή της από το κοινωνικό σύνολο.

Πολλές φορές οι όροι «Στόχοι» και «Σκοποί» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, υπονοώντας ταύτιση της σημασίας τους. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους όρους για να αναφερθούν στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους που θέτουν αντίστοιχα³². Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι, σε αντίθεση με τους «Σκοπούς», οι «Στόχοι» είναι πιο ευρείες επιδιώξεις, χωρίς ποσοτική και χρονική εξειδίκευση. Έτσι, ενώ η «αύξηση της κερδοφορίας» αποτελεί Στόχο, «η αύξηση των κερδών κατά 10% τον επόμενο χρόνο» είναι Σκοπός γιατί περιλαμβάνει ποσοτικές και χρονικές δεσμεύσεις.

Η σπουδαιότητα των Στόχων και των Σκοπών που θέτει μια επιχείρηση έγκειται στους ακόλουθους τέσσερις λόγους³³:

1. Συμβάλλουν στον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να διασφαλίζουν τη νομιμοποίησή τους από την κοινωνία, και οι Στόχοι – Σκοποί εξειδικεύουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτή
2. Κατευθύνοντας τις ενέργειες και την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιτυγχάνουν την άμβλυση των συγκρούσεων, επειδή ακριβώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πού θέλει να πάει η επιχείρηση
3. Προσφέρουν μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης

4. Σε σχέση με την Αποστολή της επιχείρησης, οι Στόχοι – Σκοποί της είναι πιο συγκεκριμένοι.

1.7.4 Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της Αποστολής (Mission Statement) και των Στόχων – Σκοπών (Goals – Objectives)

Τόσο η Αποστολή όσο και οι Στόχοι – Σκοποί αποτελούν στοιχεία που καθιστούν μια επιχείρηση αναγνωρίσιμη και απολύτως διακριτή από τις υπόλοιπες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς και να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωσή τους περιλαμβάνουν³⁴:

1. Απαιτήσεις και προσδοκίες των εξωτερικών χρηστών της επιχείρησης (stakeholders) με τους οποίους έρχεται σε επαφή
2. Τους πόρους που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και τα δυνατά της σημεία που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζεται
3. Το σύστημα αξιών που χαρακτηρίζει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τη στάση τους ως προς το τί είναι καλό και τί κακό – πράγματα που συνδέονται άμεσα με τη μόρφωση και την προηγούμενη εμπειρία τους. Έτσι, υπάρχουν στελέχη που τείνουν να εφαρμόζουν πιο επιθετικές στρατηγικές και άλλα που εμφανίζονται πιο παθητικά στις επιλογές τους. Ο πίνακας 1.1 παρουσιάζει ενδεικτικά ζεύγη αξιών που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις σε μια επιχείρηση.

4. Την Αποστολή και τους επιδιωκόμενους Στόχους – Σκοπούς της επιχείρησης κατά το παρελθόν, καθώς η πορεία της επιχείρησης είναι μια συνεχής εξέλιξη διαδοχικών αλλαγών
5. Την προσπάθεια άμβλυνσης των συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στους μετόχους, στους εργαζόμενους, στους πελάτες κ.ά., οι οποίες προβάλλουν την ανάγκη για άμεση συμφιλίωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 ΖΕΥΓΗ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1. Επιθετικές	Παθητικές
2. Καινοτομικές	Μη καινοτομικές
3. Προσανατολισμένες στην ανάληψη ρίσκου	Αποφυγή ανάληψης ρίσκου
4. Ποιότητα	Ποσότητα
5. Απολυταρχικές	Συμμετοχικές
6. Εχθρικές	Φιλικές
7. Ατομική λήψη αποφάσεων	Συλλογική λήψη αποφάσεων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 59

Κατά περιόδους, μπορεί να παραστεί η ανάγκη Αποστολή και Στόχοι – Σκοποί να αλλάξουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι βλέψεις και οι φιλοδοξίες των ανώτερων διοικητικών στελεχών, όπως και το σύστημα αξιών που τους χαρακτηρίζει έχουν σημαντική επιρροή. Πολλές φορές, η αλλαγή αυτή μπορεί να οφείλεται στην ανάληψη θέσεων ισχύος από νέα πρόσωπα που δεν προέρχονται μέσα από την επιχείρηση ή, ακόμη, σε μια διαφανόμενη κρίση, για την αντιμετώπιση της οποίας απαιτούνται ραγδαίες ανακατατάξεις. Άλλες φορές πάλι, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις διαφόρων ομάδων που σχετίζονται με την επιχείρηση μπορεί να οδηγήσουν σε αναγκαίες διευθετήσεις, επιφέροντας μοιραίες αλλαγές. Τέλος, η αλλαγή σε Αποστολή και Στόχους – Σκοπούς μπορεί να είναι απλά το αναμενόμενο αποτέλεσμα της φυσικής εξέλιξης της επιχείρησης, κατά την οποία η μετάβαση στο επόμενο στάδιο μπορεί να συνεπάγεται ορισμένες απαραίτητες μεταβολές.

1.7.5 Εξωτερικές Ευκαιρίες & Απειλές (External Opportunities & Threats)

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στο ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί μια επιχείρηση. Στο περιβάλλον αυτό ανήκει και το πιο περιορισμένο αλλά, εξίσου, καθοριστικό για την πορεία της επιχείρησης περιβάλλον του κλάδου, όπου εντάσσεται το πεδίο δραστηριοτήτων της. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον λοιπόν, διάφορα γεγονότα και καταστάσεις μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα ωφέλιμα ή επιβλαβή για το μέλλον της επιχείρησης. Επειδή βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο αυτής γι' αυτό χρησιμοποιείται ο όρος «εξωτερικές»³⁵.

Η επανάσταση στο χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι δημογραφικές μεταβολές, η άρση των εθνικών συνόρων και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από τις ξένες επιχειρήσεις που καλλιεργεί η παγκοσμιοποίηση, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα ευκαιριών ή απειλών για τις επιχειρήσεις. Φυσικά, κάτι που μπορεί να είναι ευκαιρία για μια επιχείρηση, για μια άλλη μπορεί να αποτελεί απειλή. Συνεπώς, αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να «διαμορφώνουν τέτοιου είδους στρατηγικές ώστε να επωφελοούνται από τις εξωτερικές ευκαιρίες και να αποφεύγουν ή να αμβλύνουν τον αντίκτυπο των εξωτερικών απειλών»³⁶.

1.7.6 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία (Strengths & Weaknesses)

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και, συνεπώς, έχουν να κάνουν με δραστηριότητες που άπτονται του απόλυτου ελέγχου αυτής. Χώροι όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και η ανάπτυξη, τα οικονομικά, η παραγωγή κ.ά. συνιστούν πεδία όπου, κατάλληλοι χειρισμοί μπορούν να αναδείξουν σημαντικές ικανότητες ή, αντιθέτως, λάθη και άστοχες ενέργειες να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα.

1.7.7 Στρατηγικές (Strategies)

Στρατηγικές καλούνται τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της. Μια στρατηγική δεν είναι απλά ένα σχέδιο δράσης. Είναι ένα σχέδιο: *ενοποιημένο (unified)* που συνδέει όλα τα επιμέρους

τμήματα της επιχείρησης, *πλήρες (comprehensive)* που καλύπτει όλες τις κύριες περιοχές της επιχείρησης και, *ολοκληρωμένο (integrated)* που σημαίνει ότι όλα τα μέρη του είναι απολύτως συμβατά και εναρμονισμένα μεταξύ τους³⁷. Πιο γενικά, μια στρατηγική «συσχετίζει τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και διασφαλίζει ότι οι βασικοί σκοποί της επιτυγχάνονται μέσω κατάλληλων χειρισμών και ενεργειών»³⁸. Όπως προκύπτει λοιπόν, οι στρατηγικές ξεκινούν από το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

1.7.8 Πολιτικές (Policies)

Με τον όρο πολιτικές αναφερόμαστε στις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες που υιοθετούνται προκειμένου να υλοποιηθούν οι τεθείσες στρατηγικές. Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει και από το διάγραμμα 1.3, ο ρόλος που διαδραματίζουν είναι αποφασιστικής σημασίας, καθώς η θέση τους στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ βρίσκεται σε νευραλγικό σημείο. Τοποθετημένες στο τέλος του σταδίου της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και πριν την έναρξη του σταδίου της Εφαρμογής της Στρατηγικής, οι πολιτικές αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των δύο αυτών σταδίων, καθορίζοντας την αρμονική μετάβαση από το ένα στο άλλο.

1.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι συνδυασμός τέχνης και επιστήμης μαζί και όχι καθαρή επιστήμη. Βασιζόμενη στις προηγούμενες εμπειρίες των ατόμων, την κρίση τους και τα συναισθήματά τους, η διαίσθηση αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό των καλών στρατηγικών αποφάσεων³⁹. Η χρησιμότητά της μάλιστα, είναι μείζονος σημασίας όταν θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις υπό συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας ή έκτακτης ανάγκης, όταν εμπλέκονται πολλές μεταβλητές που συσχετίζονται έντονα μεταξύ τους ή, τέλος, όταν πρέπει να επιλεγεί μια απόφαση ανάμεσα από, εξίσου, ισχυρές και αληθοφανείς εναλλακτικές.

Αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα της διαίσθησης και τη συμβολή της στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, ο Αϊνστάιν είχε υποστηρίξει: «Πιστεύω στη διαίσθηση και στην έμπνευση. Ορισμένες φορές αισθάνομαι σίγουρος ότι έχω δίκιο χωρίς να γνωρίζω το λόγο. Η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση επειδή η γνώση είναι περιορισμένη, ενώ η φαντασία αγκαλιάζει όλο τον κόσμο»⁴⁰.

Καθώς η σύγχρονη πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από επιταχυνόμενους ρυθμούς έντονων μεταβολών και εξελίξεων που αγγίζουν όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δράσης, η αναλυτική και συστηματική προσέγγιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποδεικνύεται ανεπαρκής αν αυτή χρησιμοποιείται μόνη της. Η σημερινή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ασφυκτικό, όσο ποτέ, τον ανταγωνιστικό κλοιό γύρω της και με τα στελέχη της να υφίστανται έναν διαρκή καταγισμό από τεράστιους όγκους περιπτών, πολλές φορές, πληροφοριών οφείλει να

αξιοποιήσει τη δυνατότητα αρμονικού συνδυασμού διαίσθησης και αναλυτικής σκέψης.

1.9 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως πολύ εύστοχα τοποθετείται από τον David R. Fred, η υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μην αντιδρά απλά στις μεταβολές του περιβάλλοντός της παραμένοντας απλώς παρατηρητής των εξελίξεων αλλά, αναλαμβάνοντας δημιουργικές πρωτοβουλίες και ασκώντας έλεγχο και επιρροή, να διαμορφώνει η ίδια την πορεία και το μέλλον της.

Καλλιεργώντας την επικοινωνία, το διάλογο και τη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιτυγχάνει την αφοσίωσή τους στην υποστήριξη της επιχείρησης και στην ανάπτυξή της. Το κλειδί για την παραπάνω επιδίωξη είναι η δημιουργία πλήρως ενημερωμένων εργαζομένων. Μόνο όταν αυτοί κατανοήσουν τί ακριβώς επιδιώκει η επιχείρηση στην οποία ανήκουν και για ποιο λόγο, θα μπορέσουν να αφοσιωθούν και να συμβάλουν ουσιαστικά στην πρόοδό της. Έχοντας το αίσθημα ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της, καθίστανται πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι και, συνεπώς, πιο παραγωγικοί – κάτι που έχει άμεσο αντίκτυπο και στις επιδόσεις της επιχείρησης.

Όλο και πιο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο πολλές επιχειρήσεις να αποκεντρώνουν τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή διευθυντικών στελεχών χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας όπως και απλών υπαλλήλων. Μέσω της εμπλοκής τους στη διαδικασία του Στρατηγικού

Μάνατζμεντ, οι άνθρωποι που καλούνται να υλοποιήσουν τις τεθείσες στρατηγικές αισθάνονται «ιδιοκτήτες» τους⁴¹.

Κάτι που, επίσης, συγκαταλέγεται μεταξύ των πλεονεκτημάτων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η συμβολή του στον έγκαιρο εντοπισμό των εξωτερικών απειλών που περιορίζουν την επιχείρηση, καθώς και στη βελτιωμένη κατανόηση των σχεδιαζόμενων στρατηγικών των ανταγωνιστών. Συνεπώς, οι απαιτούμενες αλλαγές που προβάλλει το περιβάλλον της επιχείρησης αντιμετωπίζονται περισσότερο ως πρόκληση και ως ευκαιρία για βελτίωση παρά ως απειλή.

Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δεν μπορούν να αποσιωπηθούν τα επιχειρήματα που εξακολουθούν να επισημαίνουν ορισμένες ατέλειές του. Ο πίνακας 1.2 που ακολουθεί παρουσιάζει ποιες ακριβώς είναι οι ενστάσεις ως προς την αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΥΠΕΡ
<ol style="list-style-type: none">1. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προλαμβάνουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος2. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προσφέρει ξεκάθαρους σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους3. Η έρευνα που διεξάγεται στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αναβαθμίζεται διαρκώς – κάτι που αποτελεί σημαντική βοήθεια για τα διοικητικά στελέχη4. Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι πιο αποτελεσματικές
ΚΑΤΑ
<ol style="list-style-type: none">1. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος μεταβάλλονται με τόσο γρήγορους ρυθμούς, που τα διοικητικά στελέχη είναι αδύνατο να προχωρήσουν σε οποιοδήποτε είδος σχεδιασμού, πόσο μάλλον μακροπρόθεσμου2. Οι σκοποί, πολλές φορές, χρειάζεται να είναι γενικοί και όχι συγκεκριμένοι3. Τα διοικητικά στελέχη δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις έρευνες, αφού δεν είναι λίγες οι φορές που αυτές διεξάγονται με λάθος τρόπο4. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων και πολλές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες χωρίς να στηρίζονται σε κάποιο επίσημο σχεδιασμό.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 12

1.10 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, άρρηκτα συνδεδεμένο με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και την ευρύτατη διάδοση της χρήσης του Διαδικτύου, έχει προκαλέσει σημαντικές ανατροπές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Η άκρως ταχεία διάδοση της πληροφορίας έχει σβήσει τα εθνικά σύνορα σε τέτοιο βαθμό που, κάθε άνθρωπος σε όποιο μέρος

της γης και να βρίσκεται γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τί συμβαίνει, οπουδήποτε στον κόσμο. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν περισσότερο, επιλέγουν να σπουδάσουν και να ζήσουν στο εξωτερικό, με πολύ μεγαλύτερη ευκολία από ότι συνέβαινε στο παρελθόν. Όπως υποστηρίζει και ο David R. Fred: «γινόμαστε ένα κόσμος χωρίς σύνορα, με παγκόσμιους πολίτες, παγκόσμιους ανταγωνιστές, παγκόσμιους πελάτες, παγκόσμιους προμηθευτές και παγκόσμιους διανομείς»⁴².

1.10.1 Αέναη Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Continuity Strategy)

Η ένταση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης έχει καταστήσει τις επιχειρήσεις απολύτως εξαρτημένες από τα διεθνή γεγονότα, ακόμη και όταν αυτά συμβαίνουν πολύ μακριά. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη παγκοσμίως μεταξύ 240 επιχειρησιακών στελεχών από την Economist Intelligence Unit το 2005, κατέδειξε πως, παρ' όλο που οι καταστροφές οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις στην αναστολή της λειτουργίας ιδιαίτερα σημαντικών τμημάτων τους, πολλά στελέχη εξακολουθούν να ενεργούν με βάση τη λογική ότι «αυτό δεν μπορεί να συμβεί σε εμένα», υποτιμώντας την αναγκαιότητα της ανάληψης αναλόγων δράσεων, προκειμένου οι επιχειρήσεις τους να είναι προετοιμασμένες για κάθε ενδεχόμενο⁴³.

Εδώ ακριβώς έγκειται η συμβολή της στρατηγικής για τη διασφάλιση της συνοχής και της συνέχειας της επιχείρησης (“Business Continuity Strategy” – BCS). Παρ' όλο που ορισμένες φορές εξακολουθεί να θεωρείται συνώνυμο της επαναφοράς – ανάκτησης μετά από μια καταστροφή, η BCS διασφαλίζει ότι ολόκληρη η δομή και οι διαδικασίες μιας επιχείρησης μπορούν να

λειτουργήσουν ακόμη και στην περίπτωση διακοπής. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας περιλαμβάνει προβλέψεις για μια σειρά από διάφορα ενδεχόμενα ενώ είναι απολύτως ενσωματωμένο στις διαδικασίες της επιχείρησης χωρίς απλά να παρεμβάλλεται ως δεύτερη σκέψη.

Όπως υποστηρίζει ο Πρόεδρος του “Business Continuity Institute”, Steve Mellish: «Οι επιχειρήσεις πρέπει συστηματικά να αρχίσουν να θέτουν σε εφαρμογή σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας γιατί έτσι μόνο θα μπορέσουν να προστατευθούν από περιπτώσεις διακοπής των διαδικασιών τους, από βλάβες στην οργανωσιακή τους δομή, καθώς και από περιπτώσεις απώλειας του προσωπικού τους»⁴⁴. Φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις, αποτυχία των επιχειρηματικών συστημάτων και διαδικασιών και τόσα άλλα παρόμοια γεγονότα, δύσκολα από τη φύση τους να προβλεφθούν, αποτελούν σοβαρές αιτίες ανατροπής της πορείας των επιχειρήσεων ή, ακόμη, και διακοπής των δραστηριοτήτων τους.

«Πλέον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα εξαιρετικά περιορισμένο περιθώριο για λάθη, όσο ποτέ»⁴⁵. Ενώ στο παρελθόν είχαν την πολυτέλεια του χρόνου ή και των ημερών ακόμη να αντεπεξέρχονται σε περιπτώσεις καταστροφών, η πίεση για άμεση ενεργοποίηση στις προκλήσεις της σημερινής παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας είναι επιτακτική.

1.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ο κλάδος του τουρισμού και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό συνιστούν ιδιαίτερες προκλήσεις για τα στελέχη τους, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Λόγω της ιδιαιτερότητας

των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και της πολυσύνθετης φύσης του ευρύτερου περιβάλλοντος που καλούνται να διαχειριστούν, οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στο χώρο των ταξιδιών έχουν να αντιμετωπίσουν ορισμένα επιπλέον ζητήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Για παράδειγμα, σε αντίθεση με τα απλά προϊόντα, η άυλη φύση των τουριστικών υπηρεσιών δεν επιτρέπει στους καταναλωτές τους να τις αγοράσουν εφάπαξ αλλά μόνο να τις χρησιμοποιήσουν. Έτσι, ως πελάτης ξενοδοχείου δεν μπορεί κανείς να αποκτήσει δικαιώματα κατοχής στο δωμάτιο όπου διαμένει. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι ο πελάτης του ξενοδοχείου μπορεί απλά να διανυκτερεύσει σε αυτό και, επομένως, να το χρησιμοποιήσει μόνον για όσες διανυκτερεύσεις πληρώσει.

1.11.1 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Εκτός από τα χαρακτηριστικά που μοιράζονται από κοινού με τις απλές υπηρεσίες όπως η άυλη φύση τους, η άμεση επαφή με τον πελάτη που δεν συγχωρεί λάθη, η διαφοροποίησή τους λόγω της κυρίαρχης ανθρώπινης παρουσίας, κ.ά., ο χώρος των τουριστικών υπηρεσιών διακρίνεται και για κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και αφορούν⁴⁶:

1. Το Υψηλό Κόστος που συνεπάγεται η «αγορά» τους για τον τελικό τους χρήστη. Έτσι, η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο ή ένα αεροπορικό ταξίδι συνεπάγονται αρκετά υψηλό κόστος που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής και, μάλιστα,

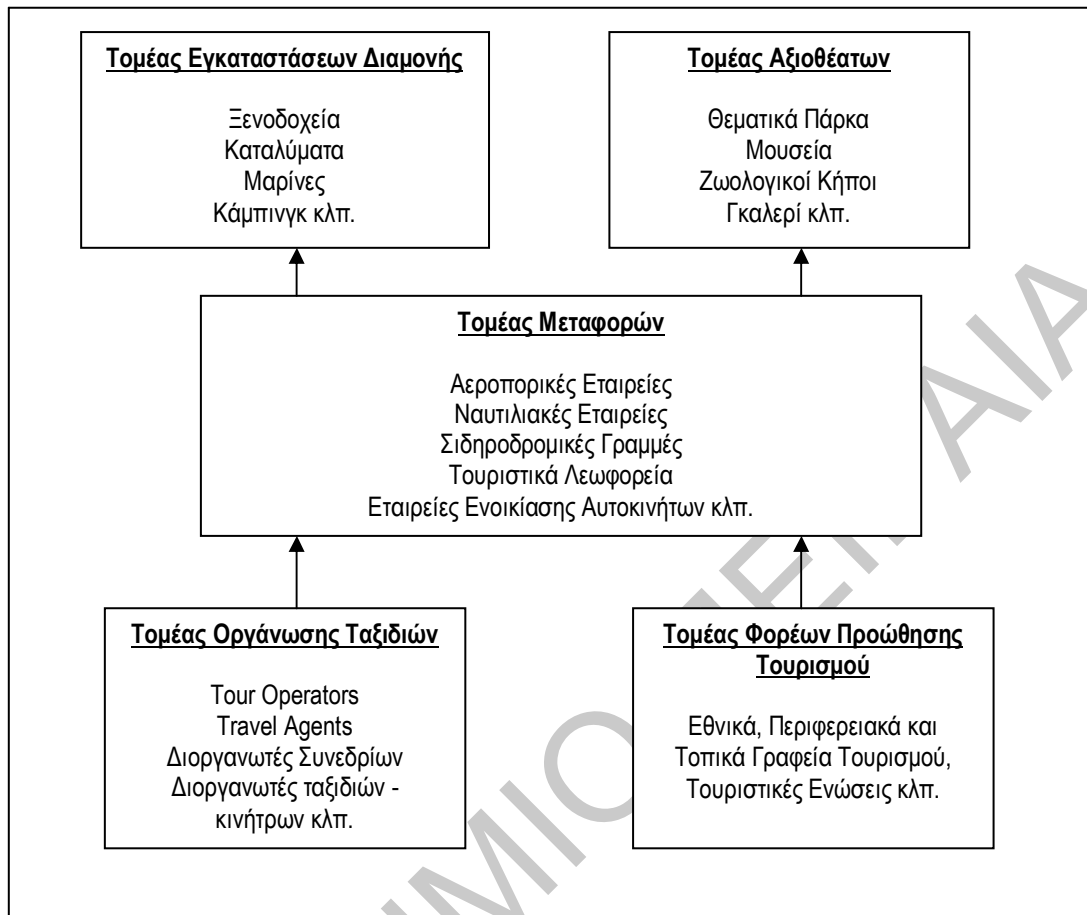
κατά το σχεδιασμό του μάρκετινγκ και της προβολής των τουριστικών υπηρεσιών.

2. Την Εποχικότητα της Ζήτησης για τις τουριστικές υπηρεσίες. Δεν είναι τυχαία η διάκριση της τουριστικής περιόδου σε υποπεριόδους – πράγμα που επισημαίνει τη μείωση της ζήτησης και, άρα, και των τιμών για το τουριστικό προϊόν (Υψηλή (από 1/7 έως 30/9), Μεσαία (από 1/5 έως 30/6) και Χαμηλή (από 1/10 έως 30/4))⁴⁷. Τις συνέπειες αυτής ακριβώς της εποχικής φύσης της τουριστικής ζήτησης προσπαθούν να αμβλύνουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, προβαίνοντας στον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που παρέχουν για να επιμηκύνουν έτσι την τουριστική περίοδο.
3. Το Υψηλό Κόστος των Επενδύσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία και τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, των ξενοδοχειακών μονάδων. Αυτές, εκτός από τα μεταβλητά κόστη εκμετάλλευσης της περιόδου λειτουργίας τους, υφίστανται επιπλέον και τα σταθερά κόστη ολόκληρου του έτους – κάτι που εμποδίζει την έξοδό τους από τον κλάδο, στην περίπτωση που η δραστηριοποίησή τους αποδεικνύεται μη αποδοτική.
4. Το Χαμηλό σχετικά Κόστος των Αρχικών Επενδύσεων αλλά και της Λειτουργίας ορισμένων από τις επιχειρήσεις που εντάσσονται σε συγκεκριμένες περιοχές του τουρισμού. Έτσι, η λειτουργία των Τουριστικών Πρακτόρων (Tour Operators) ή των Τουριστικών Γραφείων (Travel Agents) συνεπάγεται χαμηλό σχετικά κόστος, το οποίο επιτρέπει την ανεμπόδιστη διακοπή της λειτουργίας τους και την αποχώρησή τους οποτεδήποτε.

5. Τη Συμπληρωματικότητα των υπηρεσιών που συναποτελούν το τουριστικό προϊόν. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4 που ακολουθεί, ο κλάδος του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί ότι συγκροτείται από πέντε υποκατηγορίες υπηρεσιών: α) εγκαταστάσεις διαμονής β) υπηρεσίες μεταφορών γ) υπηρεσίες οργάνωσης ταξιδιών δ) φορείς που ασχολούνται με τη συστηματική προώθηση του τουρισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο και ε) φορείς που αναδεικνύουν τη φυσική ομορφιά και την πολιτιστική κληρονομιά των προορισμών. Όλες αυτές οι επιμέρους κατηγορίες υπηρεσιών αλληλοτροφοδοτούν η μια την άλλη, επισημαίνοντας τη σύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος. Αν κάτι συμβεί σε μία από τις πέντε κατηγορίες, αυτόματα θα επηρεασθεί όλη η αλυσίδα του τουριστικού προϊόντος, επιδρώντας ταυτόχρονα και στην ικανοποίηση των τουριστών, η οποία εξαρτάται από την ποιότητα του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών.
6. Τις Μεταβαλλόμενες Προτιμήσεις των τουριστών και την αμφισβήτηση σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να επαγρυπνούν για τις διαγραφόμενες τάσεις στα χαρακτηριστικά των τουριστών, οι οποίοι έχουν πλέον περισσότερες εμπειρίες και είναι πιο απαιτητικοί και εκλεκτικοί.
7. Την άμεση επίδραση που προκαλούν οι Ευρύτερες Κρίσεις στον κλάδο του τουρισμού. Φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικά χτυπήματα, πολεμικές συγκρούσεις κ.ά. μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εισροή τουριστών σε έναν προορισμό, δημιουργώντας ταυτόχρονα θετικό αντίκτυπο στις τουριστικές αφίξεις ενός άλλου. Επειδή λοιπόν

τέτοιες περιπτώσεις караδοκούν διαρκώς, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να προετοιμάζουν τις επιχειρήσεις τους προκειμένου να αντιδρούν άμεσα και αποτελεσματικά, όταν αυτό είναι απαραίτητο. «Μια προσέγγιση είναι η διασπορά του κινδύνου... Έτσι, ένας Tour Operator που εξειδικεύεται σε ταξίδια προς μία μόνο χώρα θα ήταν ιδιαίτερα ευάλωτος αν ξεσπούσε ένας πόλεμος ή αν επρόκειτο να συμβεί μια περιβαλλοντική καταστροφή στη χώρα αυτή. Ωστόσο, δραστηριοποιούμενος σε πολλές χώρες ο κίνδυνος αυτός αποκλιμακώνεται και, συνεπώς, τα τρωτά του σημεία μειώνονται αισθητά»⁴⁸.

8. Τέλος, την Υποκατάσταση μεταξύ των τουριστικών υπο-προϊόντων. Για παράδειγμα, ένα αεροπορικό ταξίδι μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί από ένα ταξίδι με αυτοκίνητο ή, ομοίως, η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας με τη διαμονή σε ένα απλό κατάλυμα, ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημα των τουριστών. Τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει λοιπόν να επινοούν τρόπους με τους οποίους θα διασφαλίζουν αυξημένες πωλήσεις, υπερπηδώντας τα εμπόδια της υποκατάστατης φύσης των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΟΙ ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 35)

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η Έκδοση), Αθήνα, σελ. 28
2. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ.36
3. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 4 – 5 & **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 58 – 63
4. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 25
5. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 26
6. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 19 – 21
7. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 28 – 29
8. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 22 – 24
9. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 40
10. **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th Edition), σελ. 6 – 7
11. **David** R. Fred, ό.π., σελ.4
12. **David** R. Fred, ό.π., σελ.4 – 5

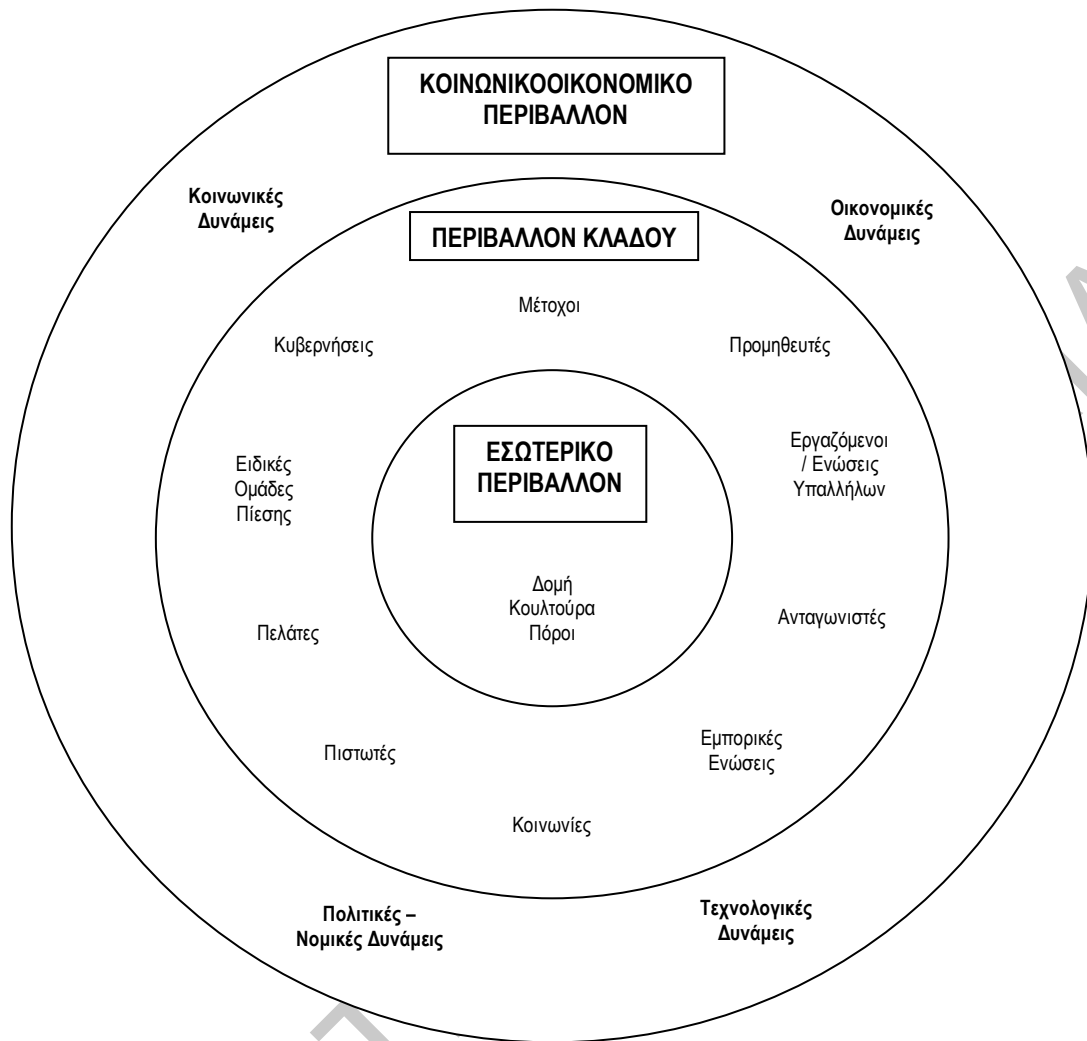
13. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 2
14. **David** R. Fred, ό.π., σελ.12
15. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 10
16. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 38
17. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 5
18. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 15
19. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 15
20. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 15
21. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 5
22. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 5
23. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 16
24. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 5
25. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 5
26. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 8
27. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 10
28. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 9
29. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, σελ. 51
30. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 89
31. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 12
32. **Haner** F. T., Business Policy, Planning and Strategy, Winthrop Publishers, 1976, σελ. 61
33. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, σελ. 56
34. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, σελ. 58 – 61

35. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 9
36. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 9
37. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, σελ. 8
38. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, σελ. 8
39. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 6
40. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 6
41. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 15
42. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 6
43. **Ernest-Jones** Terry, “Business continuity strategy – the life line”,
Network Security (August 2005), pp. 5-9, σελ. 5
44. **Ernest-Jones** Terry, ό.π., σελ. 5
45. **Ernest-Jones** Terry, ό.π., σελ. 8
46. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 32 – 40
47. **Σωτηριάδης** Μάριος, Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing: Λειτουργία – Οικονομικά – Σχεδιασμός Προϊόντων, Εκδόσεις Προπομπός, 2001, Αθήνα, σελ. 77
48. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 40.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, σημείο έναρξης της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης που οδηγεί στην αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της, καθώς και στην ανίχνευση των ευκαιριών και των απειλών που εντοπίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Το περιβάλλον, λοιπόν, της επιχείρησης διαιρείται στο εξωτερικό της περιβάλλον και στο εσωτερικό της περιβάλλον και πρέπει οπωσδήποτε να διερευνηθεί πριν την έναρξη της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο διακρίνεται περαιτέρω στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον ή μακρο – περιβάλλον και στο περιβάλλον του κλάδου στον οποίο εντάσσεται αυτή, όπως δείχνει και το διάγραμμα 2.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 11)

Όπως δείχνει και το παραπάνω διάγραμμα, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανιχνεύεται ένα τεράστιο πλήθος παραγόντων που η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση επιφυλάσσει, τις περισσότερες φορές, ραγδαίες αλλαγές και απρόβλεπτες ανατροπές για την πορεία της. Καθώς μάλιστα οι επιχειρήσεις δεν

είναι απομονωμένες αλλά αποτελούν μέρος ενός σύνθετου κόσμου, τα ανώτερα διοικητικά τους στελέχη οφείλουν να επιδιώκουν συνεχή διερεύνηση των εξωτερικών δυνάμεων, οι οποίες δεν επηρεάζουν μόνο τη ζήτηση για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά, επιπλέον, δημιουργούν και ευκαιρίες για νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες¹.

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προσπαθούν, εκτός από το να αποτυπώσουν την παρούσα κατάσταση που επικρατεί σε αυτό, να κάνουν επιπλέον υποθέσεις και προβλέψεις για την εξέλιξή του, ώστε να διαπιστωθεί αν η ακολουθούμενη στρατηγική στο παρόν μπορεί να συνεχιστεί και στο μέλλον, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στην περίπτωση που το περιβάλλον παρουσιάζει περισσότερες ευκαιρίες, η ακολουθούμενη στρατηγική πρέπει να αλλάξει προκειμένου να επιδιωχθούν υψηλότεροι στόχοι· αν πάλι το περιβάλλον εμφανίζει απειλές, τότε ή οι στόχοι πρέπει να αλλάξουν ή η στρατηγική να προσαρμοστεί για να μπορέσει να αποτραπεί η δημιουργία μεγάλων κενών στις επιδόσεις της επιχείρησης².

Όπως προκύπτει λοιπόν, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απολύτως αναγκαία, καθώς δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη στρατηγικής να εντοπίζουν πιθανές ευκαιρίες και να τις αξιοποιούν, λαμβάνοντας εύστοχες δράσεις. Επιπλέον, συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός έγκαιρα προειδοποιητικού συστήματος, το οποίο βοηθά στην πρόληψη των απειλών ή στη μετατροπή τους προς όφελος της επιχείρησης, με τη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών³. Γενικότερα θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, αν και η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ δύσκολο να περιορισθεί από την επιχείρηση και η διασφάλιση ξεκάθαρης βεβαιότητας,

επίσης, δύσκολο να επιτευχθεί, τουλάχιστον η αβεβαιότητα μπορεί να αμβλυνθεί⁴.

2.2 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διερεύνηση του μακρο – περιβάλλοντος όπου εντάσσεται η επιχείρηση συνεπάγεται τη μελέτη δυνάμεων που επιδρούν καθοριστικά στη διαμόρφωση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλείται αυτή να αναπτύξει τις δραστηριότητές της. «Το μακρο – περιβάλλον αποτελείται από τέτοιου είδους δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο τον κλάδο μέσα στον οποίο μια επιχείρηση δρα και αναπτύσσεται... η φύση τους, δηλαδή, είναι τέτοια που η μεμονωμένη επιχείρηση είναι ανίκανη να τις επηρεάσει»⁵.

Οι αλλαγές λοιπόν που συμβαίνουν στο πλαίσιο του μακρο – περιβάλλοντος έχουν τεράστια σημασία για μια επιχείρηση· μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία ή το τέλος ενός ολόκληρου κλάδου, να οδηγήσουν στην εξάπλωση ή στη συρρίκνωση των αγορών, να καθορίσουν το επίπεδο και το βαθμό της ανταγωνιστικότητας μέσα στον κλάδο και πολλά ακόμη⁶. Για τους παραπάνω λόγους, τα στελέχη στρατηγικού μάντζμεντ θα πρέπει να βρίσκονται διαρκώς σε εγρήγορση ώστε να εντοπίζουν άμεσα κάθε πραγματοποιούμενη αλλαγή στο μακρο – περιβάλλον, να προβλέπουν τις πιθανές τους συνέπειες στον κλάδο και στις αγορές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους και, τελικά, να προχωρούν στις απαραίτητες προσαρμογές προκειμένου η επιχειρηματική μονάδα να είναι, όσο το δυνατόν, καλύτερα προετοιμασμένη.

Ένας κίνδυνος στον οποίο μπορεί να βρεθούν συχνά και τον οποίο πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι η προσήλωσή τους

στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και η παραμέληση των εξελίξεων που παρατηρούνται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Κάτι τέτοιο, όμως, μπορεί να αποτελέσει σημαντική παράλειψη, αφού η εξέλιξη και η μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης έγκειται σε αυτές ακριβώς τις ευρύτερες αλλαγές που συμβαίνουν έξω από εκείνη.

Καθώς η ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος και, γενικά, του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει οτιδήποτε συμβαίνει εκτός της επιχείρησης είναι αναμενόμενο ότι έχει πολύ μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Ο τεράστιος όγκος των πληροφοριών που πρέπει να συγκεντρωθούν, να οργανωθούν και, τελικά, να αξιολογηθούν συνιστά ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία.

2.2.1 STEEP Analysis

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για τη διεξαγωγή της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος είναι εκείνη της PEST ή, διαφορετικά, STEP analysis, που δεν είναι άλλο από το ακρωνύμιο της διάκρισης των επιδράσεων του μακρο – περιβάλλοντος στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

Κοινωνικο-πολιτιστικές δυνάμεις (Socio – cultural forces): αφορούν στις κοινωνικές, πολιτιστικές και δημογραφικές συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological forces): σχετίζονται με τις νέες εξελίξεις όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών, καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών

Οικονομικές δυνάμεις (Economic forces): αντικατοπτρίζουν τη γενικότερη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική που ακολουθείται, καθώς και την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως αυτή μπορεί να ερμηνευτεί με τη βοήθεια διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών όπως το ΑΕΠ, κ.ά.

Πολιτικές δυνάμεις (Political forces): έχουν να κάνουν με την κυβερνητική επιρροή καθώς και με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διαμορφώνουν το γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί σε κάθε χώρα.

Είναι φανερό ότι, από τις παραπάνω δυνάμεις απουσιάζει η αυτόνομη αναγνώριση των επιδράσεων που ασκεί το φυσικό περιβάλλον. Με δεδομένο όμως τον πρωταγωνιστικό ρόλο που διαδραματίζει πλέον το φυσικό περιβάλλον στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, και ειδικότερα εκείνων που εντάσσονται στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα, η μέθοδος που θα υιοθετήσουμε εδώ για την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος είναι αυτή της *STEEP analysis*⁷. Η συγκεκριμένη μέθοδος, αναγνωρίζοντας τον κεντρικό ρόλο του φυσικού περιβάλλοντος στον κλάδο του τουρισμού και την επιρροή του στην προσέλκυση τουριστών, εισάγει μια νέα αυτόνομη κατηγορία δυνάμεων στο προηγούμενο μοντέλο της PEST analysis, αυτή του φυσικού περιβάλλοντος (Περιβαλλοντικές δυνάμεις - Environmental forces).

Το υπόδειγμα της *STEEP analysis*, λοιπόν, συμβάλλει στην εξέταση των πέντε βασικών δυνάμεων που οφείλουν να διερευνούν τα στελέχη κάθε επιχείρησης για την αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί, πέρα από το πλαίσιο της επιχείρησής τους όπως και από εκείνο του κλάδου τους. Στη συνέχεια ερευνάται αναλυτικά κάθε μια από αυτές.

Κοινωνικο-πολιτιστικές δυνάμεις (Socio – cultural forces)

Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και πολιτιστικές δυνάμεις είναι ίσως οι πιο σημαντικές, καθώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, τόσο των καταναλωτών όσο και των ατόμων που εργάζονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση⁸. Για την επιβίωση μιας επιχείρησης, το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει θα πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο και να το θέλουν οι καταναλωτές, γι' αυτό και βασική παράμετρος είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών, τα χαρακτηριστικά της και οι προσδιοριστικοί της παράγοντες. Εξίσου σημαντική είναι η προσωπικότητα και η συμπεριφορά ακόμη και των ατόμων που απασχολούνται σε κάθε επιχείρηση, αφού η επιρροή που έχουν στην εσωτερική τους λειτουργία καθορίζει, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι στρατηγικές επιλογές και, τελικά, τις ίδιες τις στρατηγικές αποφάσεις.

Η σύνθεση του πληθυσμού, όπως αυτή αποτυπώνεται στα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, αποτελεί μια σημαντική συνισταμένη του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται οι καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων. Εξίσου σημαντική παράμετρος της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, όπως και το σύστημα αξιών που διαπνέει τη δράση τους. Τέλος, ο τρόπος ζωής των καταναλωτών και τα γενικότερα ενδιαφέροντά τους συνιστούν δύο, ακόμη, σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν στη δημιουργία καταναλωτικών τάσεων.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οποιαδήποτε αλλαγή στη συγκεκριμένη κατηγορία δυνάμεων του μακρο – περιβάλλοντος όπως και σε αυτή των πολιτικών – νομικών δυνάμεων επιφέρει αυτόματα αλλαγές τόσο στην

κατηγορία των οικονομικών δυνάμεων όσο και σε αυτή των τεχνολογικών⁹, για τις οποίες θα γίνει λόγος αμέσως στη συνέχεια.

Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological forces)

Οι δυνάμεις που ασκούν οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί, πολλές φορές, να είναι καθοριστικής σημασίας. Μια νέα τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο τη διαδικασία παραγωγής αλλά τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι χρηματοοικονομικές της λειτουργίες ή, ακόμη, τον ίδιο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Η είσοδος των υπολογιστών, για παράδειγμα, στον εργασιακό χώρο και, τα τελευταία χρόνια, η χρήση του Διαδικτύου σε συνδυασμό με την έξαρση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν ταραξει την ισχύ των παραδοσιακών μεθόδων. Τόσο σημαντική είναι η επίδραση της τεχνολογικής προόδου που «ορισμένες καινοτομίες είναι δυνατό να αποτελέσουν τη γενεσιουργό αιτία ενός κλάδου ή, αντίθετα, να προκαλέσουν την καταστροφή ενός άλλου»¹⁰.

Ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ενός μείγματος παραγόντων που έχουν να κάνουν με τη δημιουργικότητα των ατόμων, τη φύση του κλάδου, τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων, την κρατική υποστήριξη μέσω φορολογικών κινήτρων ή άλλου είδους ενισχύσεων, καθώς και την τάση για καινοτομία και κίνδυνο¹¹. Συνεπώς, δεν είναι όλοι οι κλάδοι άμεσα εξαρτημένοι από ταχείες τεχνολογικές ανακατατάξεις. Μερικοί είναι πιο ευάλωτοι στις τεχνολογικές εξελίξεις σε σχέση με κάποιους άλλους. Γι' αυτό και τα στελέχη στρατηγικής των επιχειρήσεων που

εντάσσονται στους συγκεκριμένους κλάδους θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση και συνεχή επαγρύπνηση.

Οικονομικές δυνάμεις (Economic forces)

Οι οικονομικές δυνάμεις έχουν, επίσης, πολύτιμη σημασία για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το εκάστοτε οικονομικό κλίμα που επικρατεί σε εθνικό και διεθνές επίπεδο μπορεί να καθορίσει τις προοπτικές εξέλιξης τόσο του κλάδου όσο και των επιμέρους επιχειρήσεων που εντάσσονται σε αυτόν. Έτσι, μια ευημερούσα οικονομία δεν μπορεί παρά να ευνοεί την υγιή ανάπτυξη τόσο των υφιστάμενων όσο και των νέων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, μια οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αποτυχία, καθώς οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των καταναλωτών θα οδηγήσουν αναπόφευκτα σε κάμψη της ζήτησης και, άρα, σε κάμψη της απορρόφησης των παραγόμενων προϊόντων από την αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότεροι οικονομικοί παράγοντες που επιδρούν στην πορεία των επιχειρήσεων και χρήζουν προσεκτικής ανάλυσης περιλαμβάνουν¹²:

- Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η οικονομία της χώρας, όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση
- Ο αντίκτυπος του πληθωρισμού στις τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών
- Η ακολουθούμενη νομισματική πολιτική, το ύψος των επιτοκίων, ενδεχόμενες υποτιμήσεις ή ανατιμήσεις του νομίσματος

- Η ασκούμενη δημοσιονομική πολιτική, όπως αυτή μεταφράζεται στο ύψος των επιβαλλόμενων φόρων τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα μεμονωμένα άτομα
- Το ισοζύγιο πληρωμών και πιθανά πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το ξένο εμπόριο.

Καθεμιά από τις προηγούμενες πτυχές της οικονομίας μπορεί είτε να προωθήσει είτε να παρεμποδίσει την επιδίωξη των στόχων μιας επιχείρησης, οδηγώντας την έτσι σε επιτυχία ή σε αποτυχία αντίστοιχα. Για παράδειγμα, η οικονομική ύφεση οδηγεί συχνά σε ανεργία – κάτι που μειώνει τη ζήτηση για αγαθά που δεν ικανοποιούν τις πρώτες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Ομοίως, η ακολουθούμενη φορολογική πολιτική είναι δυνατό να μειώσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων σε έναν κλάδο ή να περιορίσει το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και, άρα, το ύψος των εξόδων τους μαζί με τη συχνότητα των αγορών τους.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι αλλαγές που σημειώνονται στις οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν διαφορετικά τις επιχειρήσεις και έτσι, ενώ μπορεί να είναι ευνοϊκές για μια επιχείρηση, για μια άλλη, που ανήκει σε διαφορετικό κλάδο, μπορεί να αποδειχθούν αρνητικές. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να εντοπίζουν ποιοι οικονομικοί παράγοντες είναι κρίσιμοι για την επιχείρησή τους και να προσπαθούν να προβλέπουν τις ενδεχόμενες μεταβολές τους¹³.

Περιβαλλοντικές δυνάμεις (Environmental forces)

«Ζητήματα που αφορούν στο φυσικό περιβάλλον έχουν καταστεί επίκεντρο δημόσιου προβληματισμού για περισσότερα από εικοσιπέντε χρόνια»¹⁴. Η πίεση για αλλαγή του τρόπου με τον οποίο εκμεταλλεύονται οι κοινωνίες το φυσικό τους περιβάλλον είναι πλέον κατάφωρη, λόγω αφενός της εκτεταμένης καταστροφής του τελευταίου και αφετέρου της ζωτικής του σημασίας για την ανθρώπινη ύπαρξη όσο και για τη βιωσιμότητα των κλάδων που στηρίζονται στην ακεραιότητά του, όπως είναι και ο τομέας του τουρισμού. Το μεγαλύτερο μέρος της πίεσης αυτής κατευθύνεται προς τον επιχειρηματικό κόσμο, που αποτελεί τον πυρήνα του δημόσιου διαλόγου για το περιβάλλον, ως κύριας αιτίας για τη μόλυνση και την αλλοίωσή του. Παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν – ζωτικές και μη – ανάγκες του πληθυσμού, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους ή υιοθετούν συγκεκριμένες μεθόδους παραγωγής που επιβαρύνουν ανεπανόρθωτα τόσο το φυσικό όσο και το πολιτιστικό περιβάλλον. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, το αυξανόμενο ενδιαφέρον που παρατηρείται για οικολογικά θέματα έχει διαμορφώσει μια ευρύτερη κοινωνική τάση που αντανακλά τη γενικότερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τη μεταστροφή των καταναλωτών προς προϊόντα που είναι φιλικά προς το φυσικό περιβάλλον – μια τάση που φέρει στο προσκήνιο τα πρώτα βήματα της «νέας περιβαλλοντικής αγοράς»¹⁵.

Ζητήματα όπως η παρατηρούμενη παγκόσμια αλλαγή του κλίματος και το «φαινόμενο του θερμοκηπίου», οι κατ' εξακολούθηση αποδασώσεις, η σταδιακή εξαφάνιση πολλών ειδών τόσο του ζωικού βασιλείου όσο και του βασιλείου της βλάστησης, τα τοξικά απόβλητα και η μόλυνση του νερού και της ατμόσφαιρας

επισημαίνουν το μέγεθος του προβλήματος και τις σοβαρές διαστάσεις που έχει αποκτήσει η αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος. Εξάλλου, ο ανεπαρκής, αν όχι ο ανύπαρκτος πολλές φορές, αστικός σχεδιασμός, η όξυνση του κυκλοφοριακού προβλήματος στις πόλεις, η απερίσκεπτη ανέγερση άσχημων κτιρίων και η έλλειψη κατάλληλης μέριμνας για τις περιοχές με ιδιαίτερη ιστορική και πολιτιστική σημασία επιτείνουν ακόμη περισσότερο το πρόβλημα.

Οι παγκόσμιες διαστάσεις των παραπάνω προβλημάτων και το ευρύτατο φάσμα των συνεπειών τους σε κάθε έκφανση της σύγχρονης ζωής δεν θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν το σύνολο των επιχειρήσεων, τις αποφάσεις των στελεχών τους και, άρα, τον τρόπο με τον οποίο αυτές δραστηριοποιούνται. Ενώ πριν από είκοσι χρόνια η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών έδειχνε ελάχιστο ενδιαφέρον για τις μακροχρόνιες συνέπειες των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών στο φυσικό περιβάλλον, πλέον είναι πεπεισμένοι για την αναγκαιότητα της προστασίας του¹⁶. Επιπλέον, η όλο και μεγαλύτερη αφοσίωση στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης¹⁷ και της ορθολογικής διαχείρισης του περιβάλλοντος, που αναδύονται ως κυρίαρχη τάση παγκοσμίως, επηρεάζουν κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Επομένως, το φυσικό περιβάλλον αποκτά, διαρκώς, όλο και μεγαλύτερη στρατηγική σημασία. Όπως επισημαίνει και ο David R. Fred, «ίσως, δεν υπάρχει μεγαλύτερη απειλή για τις επιχειρήσεις και το κοινωνικό σύνολο από τη συνεχή εκμετάλλευση και τη σταδιακή καταστροφή του»¹⁸.

Σταδιακά, λοιπόν, αναδύεται όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη για την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον συμπεριφορών και την ανάπτυξη νέων και αποτελεσματικών μεθόδων που θα συμβάλουν αποφασιστικά στην προστασία του περιβάλλοντος. Αυτό, φυσικά, προϋποθέτει αρμονική και ουσιαστική

συνεργασία ανάμεσα σε κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και καταναλωτές. Οι κυβερνήσεις διαμορφώνοντας πολιτικές και εγκρίνοντας νόμους που υπερασπίζονται το φυσικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις επιδιώκοντας την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής που περιορίζουν στο ελάχιστο τη μόλυνσή του και τα μεμονωμένα άτομα συνειδητοποιώντας το μέγεθος του προβλήματος, αναπτύσσοντας οικολογικές συμπεριφορές και μειώνοντας τα επίπεδα κατανάλωσής τους, μπορούν όλοι μαζί να συμβάλουν στην αναβάθμιση της ποιότητας του περιβάλλοντος. Όπως, πολύ εύστοχα, τίθεται από τους Welford Richard και Andrew Gouldson, η ικανοποίηση των αναγκών ενός διαρκώς αυξανόμενου πληθυσμού θα πρέπει να γίνεται «παρέχοντας περισσότερα με όσο το δυνατό λιγότερα μέσα, τόσο σε όρους πρώτων υλών όσο και σε όρους μόλυνσης του περιβάλλοντος»¹⁹.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς η ευρύτερη ευαισθητοποίηση για το φυσικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, είναι η περίπτωση των “Scandic Hotels”²⁰, που σήμερα είναι μέρος της “Hilton plc.”. Δραστηριοποιούμενη στη Σκανδιναβία, μια περιοχή με κατεξοχήν περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές, η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή αλυσίδα άρχισε να εφαρμόζει το περιβαλλοντικό της πρόγραμμα το 1994, το οποίο, μεταξύ άλλων, περιελάμβανε:

- Δημιουργία «οικο – δωματίων» (“eco – rooms”), που κατά το 97% είναι ανακυκλώσιμα
- Πιο πρόσφατα, δημιουργία «οικο – ξενοδοχείων» (“eco – hotels”), ολόκληρη η κατασκευή των οποίων είναι βασισμένη στις αρχές της προστασίας του περιβάλλοντος

- Κατάργηση της ατομικής συσκευασίας σαπουνιού και αφρόλουτρου – κάτι που περιορίσε σημαντικά τόσο τη συνολική κατανάλωση σαπουνιού και αφρόλουτρου όσο και την αναλώσιμη ποσότητα χαρτιού σε ατομικές συσκευασίες
- Προώθηση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες, η οποία μείωσε την εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα περισσότερο από 15% ενώ οδήγησε σε άμβλυση του ενεργειακού κόστους κατά 20%.

Μέσα από τις προηγούμενες αλλά και από πρόσθετες δράσεις τους, καθίσταται εμφανής η προσπάθεια των “Scandic Hotels” να εναρμονίσουν την ακολουθούμενη στρατηγική τους στις διαγραφόμενες τάσεις και κοινωνικές επιταγές, που επέβαλλε η ανάγκη για την προστασία του περιβάλλοντος.

Γενικότερα όμως, ο πλούτος και η ποιότητα του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελούν καθοριστικό προσδιοριστικό παράγοντα της τουριστικής ζήτησης και, επομένως, βασική προϋπόθεση της τουριστικής ανάπτυξης ενός προορισμού. Για το λόγο αυτό, ειδικά ο τομέας του τουρισμού αποδεικνύεται άμεσα εξαρτημένος από την ακεραιότητά τους, γι’ αυτό και οι προσπάθειες για την προστασία τους και την αποκατάστασή τους – όσο αυτή είναι εφικτή – είναι απόλυτα αναγκαίες.

Πολιτικές δυνάμεις (Political forces)

Σε ό,τι αφορά τις επιπτώσεις των κυβερνητικών αποφάσεων και των νομοθετικών ρυθμίσεων στη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης, το ακόλουθο παράδειγμα είναι χαρακτηριστικό του μεγέθους της επιρροής που μπορεί να

έχουν αυτές. Ας χρησιμοποιήσουμε την περίπτωση του φαρμακευτικού κλάδου²¹, όπου οι κυβερνητικές αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν τη σύνθεση των προϊόντων, την ανάπτυξή τους, τη διαδικασία της παρασκευής τους, τη μορφή της συσκευασίας τους, την τιμή τους, το ποσό που επενδύεται για την προβολή και τη διαφήμισή τους, την πρόσληψη και τις συνθήκες εργασίας και αμοιβής των υπαλλήλων που απασχολούνται στις φαρμακοβιομηχανίες, το σχεδιασμό των εργοστασίων κ.ά. Όπως διαπιστώνουμε, λοιπόν, το εύρος και η πολύπτυχη φύση των κρατικών παρεμβάσεων μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά την πορεία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Ο πίνακας 2.1 συμπυκνώνει τις πέντε παραπάνω κατηγορίες δυνάμεων, παρουσιάζοντας ενδεικτικά στοιχεία που εμπίπτουν σε κάθε μία από αυτές.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ
5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ STEEP ANALYSIS**

Sociocultural	Technological	Economic	Environmental	Political – Legal
Μεταβολές στον τρόπο ζωής	Συνολικές κυβερνητικές επενδύσεις για Έρευνα & Ανάπτυξη	ΑΕΠ	Νόμοι για την προστασία του φυσικού & πολιτιστικού περιβάλλοντος	Αντιτράστ νόμοι
Επαγγελματικές προσδοκίες	Συνολικές επενδύσεις του κλάδου για Έρευνα & Ανάπτυξη	Ύψος επιτοκίων	Κίνητρα για επιχειρήσεις, των οποίων η δραστηριοποίηση είναι φιλική στο περιβάλλον	Φορολογικές ρυθμίσεις
Καταναλωτικός ακτιβισμός	Εστίαση σε τεχνολογικές καινοτομίες	Ποσότητα χρήματος στην αγορά	Κοινωνικό ενδιαφέρον για οικολογικά θέματα	Ειδικά κίνητρα και επιχορηγήσεις
Ρυθμοί επίδωξης δημιουργίας οικογένειας	Προστασία με πατέντες	Πληθωρισμός	Επιχειρηματικό ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον	Σύναψη εμπορικών συμφωνιών
Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού	Νέα προϊόντα	Ποσοστό ανεργίας	Έκταση περιβαλλοντικής μόλυνσης	Στάση απέναντι στις ξένες επιχειρήσεις
Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	Νέες εξελίξεις στην τεχνολογία	Επίπεδα μισθών & τιμών		Νόμοι που αφορούν σε εργασιακά θέματα
Περιφερειακές μεταβολές στον πληθυσμό	Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω του αυτοματισμού	Υποτιμήσεις νομίσματος		Πολιτική σταθερότητα
Διάρκεια ζωής του πληθυσμού	Διαδίκτυο και δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό	Διαθεσιμότητα σε ενέργεια		
Ρυθμός γεννήσεων	Τηλεπικοινωνίες	Διαθέσιμο εισόδημα		

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 53

2.2.2 Περιορισμοί της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος

Παρά τη συμβολή της στην κατανόηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στη διαμόρφωση μιας ικανοποιητικής εικόνας για το διεθνές κοινωνικοπολιτικό σκηνικό, καθώς και στο σχεδιασμό κατάλληλων ενεργειών για την αξιοποίηση των διαφαινόμενων ευκαιριών και την αποφυγή ενδεχόμενων απειλών, η ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος δεν παύει να συνοδεύεται από κάποιους σοβαρούς περιορισμούς. Έτσι, λόγω της πολυσύνθετης φύσης του, ανά πάσα στιγμή μπορεί να συμβούν συγκρουόμενες και ασυμβίβαστες μεταβολές, που να είναι ιδιαίτερα δύσκολο για την επιχείρηση να τις διαχειριστεί. Την ίδια στιγμή, οι ρυθμοί με τους οποίους πραγματοποιούνται οι αλλαγές είναι τόσο γρήγοροι που η προβλεψιμότητά τους καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη όσο ποτέ. Αυτή ακριβώς η αβεβαιότητα που ενισχύεται διαρκώς θέτει νέες προκλήσεις για τα στελέχη στρατηγικού μάνατζμεντ, τα οποία οφείλουν²²:

- Να έχουν επίγνωση των περιορισμών και των πιθανών ανακρίβειών της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος
- Να διεξάγουν τη συγκεκριμένη ανάλυση διαρκώς, καθώς οι ρυθμοί των αλλαγών επιταχύνονται, επίσης, διαρκώς
- Να επιδιώκουν συνεχή βελτίωση των πηγών και των τεχνικών που χρησιμοποιούν για την άντληση πληροφοριών
- Να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες με τέτοιο τρόπο ώστε η γνώση της ίδιας της επιχείρησης να ενισχύεται αλλά και η διαμόρφωση μελλοντικών αποφάσεων να στηρίζεται σε σωστά δεδομένα.

Φυσικά, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που να επιβάλουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διεξάγεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το πιο σημαντικό όμως είναι η συνεχής επαγρύπνηση και ο εντοπισμός εκείνων των παραγόντων που αφορούν άμεσα την επιχείρηση. Μερικά βήματα που συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση και στην άντληση χρήσιμων πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η ανάγνωση εφημερίδων, γενικών ή εξειδικευμένων επαγγελματικών περιοδικών, οι συμμετοχές σε συνέδρια, οι ίδιες οι προσωπικές εμπειρίες των διοικητικών στελεχών, η επαφή τους με πρόσωπα αντίστοιχης θέσης, όπως και με τους υπαλλήλους της επιχείρησης ή ακόμη και με φίλους ή γνωστούς²³.

2.3 ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

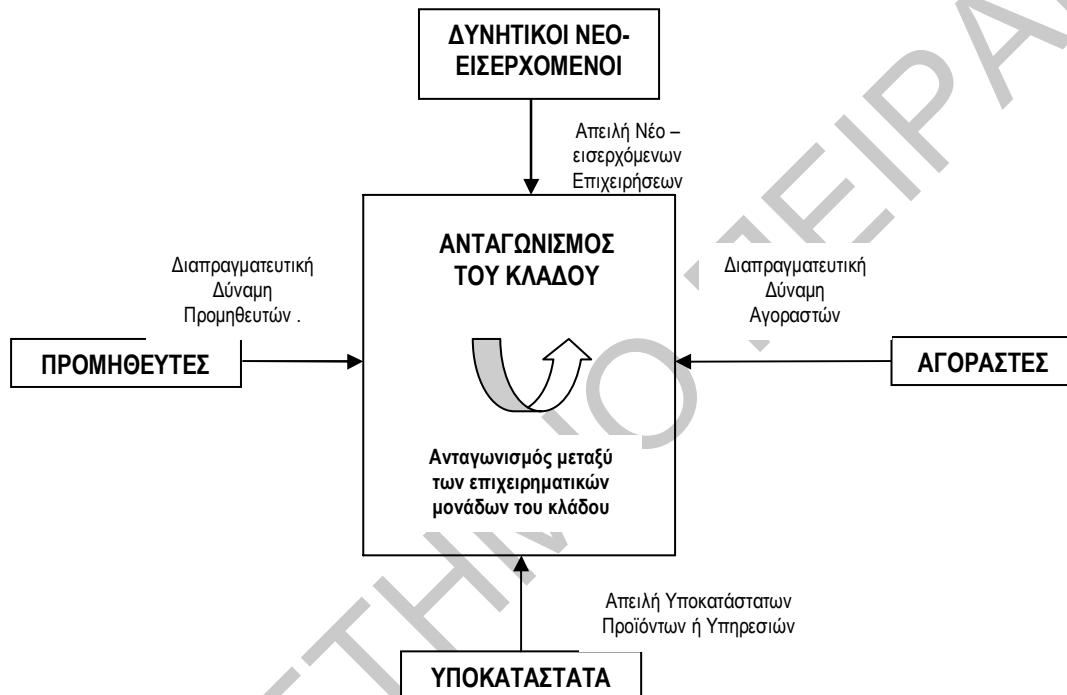
Η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος μας εισάγει σε εκείνες τις δυνάμεις, την επίδραση των οποίων υφίστανται οι επιχειρηματικές μονάδες ιδιαίτερα συχνά. Πρόκειται για το περιβάλλον του κλάδου, μέσα στο οποίο εντάσσεται κάθε επιχείρηση και ανταγωνίζεται με τις υπόλοιπες ή συνεργάζεται μαζί τους. Άρα, «*μικρο – περιβάλλον* είναι ό,τι περιβάλλει άμεσα μια επιχείρηση, τα μέρη του οποίου αλληλεπιδρούν με αυτή και στα μέρη του οποίου η ίδια η επιχείρηση μπορεί να ασκήσει σημαντικό βαθμό επιρροής... στο πλαίσιο του μπορούμε να εντοπίσουμε ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες που αποτελούν τα βασικά συστατικά που συγκροτούν το συγκεκριμένο περιβάλλον»²⁴. Ακόμη πιο απλά, «κλάδος είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα, τα οποία μπορούν να υποκατασταθούν ισοδύναμα μεταξύ τους»²⁵.

Βέβαια, πολλές σημερινές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης των δραστηριοτήτων τους, ανήκουν συνήθως σε περισσότερους από έναν κλάδους και, συνεπώς, απευθύνονται σε περισσότερες από μία αγορές. Στον κλάδο του τουρισμού για παράδειγμα, υπάρχουν πολλοί Tour Operators οι οποίοι επιδιώκουν σταδιακά να επεκταθούν και σε άλλους τομείς του, ενσωματώνοντας στις δραστηριότητές τους ξενοδοχειακά συγκροτήματα ή ακόμη και αεροσκάφη για να ενταχθούν έτσι τόσο στον ξενοδοχειακό κλάδο όπως και σε αυτόν των αερομεταφορών, ώστε να αξιοποιήσουν τυχόν διαφαινόμενες ευκαιρίες.

2.3.1 Το υπόδειγμα των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Forces Model)

Σύμφωνα με τον Porter, η πιο καθοριστική πτυχή του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος ή οι κλάδοι μέσα στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρηματικές της μονάδες. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε κλάδος είναι δομημένος συντελεί αποφασιστικά στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού μέσα σε αυτόν. Αυτή ακριβώς η δομή του κλάδου συνίσταται σε πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, η αθροιστική επίδραση των οποίων καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού καθώς και τα επίπεδα της κερδοφορίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Βεβαίως, οι δυνάμεις αυτές, που αποτυπώνονται σχηματικά στο διάγραμμα 2.2, διαφοροποιούνται σε ένταση από κλάδο σε κλάδο, ενώ κάποιες από αυτές αποδεικνύονται καθοριστικές, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο αναφέρεται κανείς. Επιπλέον, λόγω της δυναμικής φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου,

κάθε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι η επιρροή κάθε μίας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι σχετική και μεταβαλλόμενη στο πέρασμα του χρόνου, γι' αυτό και η ανάλυση του κλάδου θα πρέπει, επίσης, να διεξάγεται σε συχνή βάση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980, σελ. 4)

Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, καλείται να διερευνήσει κάθε μία από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό του κλάδου όπου εκείνη εντάσσεται και, στη συνέχεια, προσπαθώντας να τις αντισταθμίσει με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, να επιχειρήσει να τις διαχειριστεί προς

όφελός της, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά οι προσδιοριστικοί παράγοντες κάθε ανταγωνιστικής δύναμης, όπως αυτοί επισημαίνονται από τον Porter²⁶.

Απειλή Εισόδου

Η είσοδος νέων επιχειρηματικών μονάδων σε έναν κλάδο αυξάνει τη δυναμικότητά του, αποσπώντας ταυτόχρονα σημαντικό μερίδιο αγοράς καθώς και πολύτιμους πόρους από τις ήδη υφιστάμενες μονάδες. Επομένως, ο κίνδυνος των νέο – εισερχόμενων επιχειρηματικών μονάδων αποτελεί σοβαρή απειλή τόσο για τα κέρδη των μονάδων του κλάδου όσο και για την ανταγωνιστικότητά του. Η συγκεκριμένη απειλή μπορεί να αντισταθμιστεί από την ενεργοποίηση *εμποδίων εισόδου*, τα οποία αποτρέπουν την πρόθεση και την επιθυμία των μονάδων να εισέλθουν σε έναν κλάδο. Κάποια από τα εμπόδια αυτά είναι:

- Οικονομίες Κλίμακας: αναφέρονται στη μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής, διαφήμισης, έρευνας & ανάπτυξης κ.ά., καθώς με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται ο όγκος παραγωγής του προϊόντος. Εξαναγκάζοντας τη νεοεισερχόμενη επιχειρηματική μονάδα να αυξήσει τη δυναμικότητά της και, άρα, τον κίνδυνο αντεπίθεσης από τις υφιστάμενες μονάδες, οι οικονομίες κλίμακας αποτρέπουν την είσοδο νέων μονάδων στον κλάδο.
- Διαφοροποίηση Προϊόντος: οι εδραιωμένες επιχειρήσεις, πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις στη διαφήμιση, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στην ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των

προϊόντων τους, έχουν αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και πιστούς – επαναλαμβανόμενους πελάτες, οι οποίοι είναι δύσκολο να πεισθούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες νέων και άγνωστων επιχειρηματικών μονάδων. Συνεπώς, η διαφοροποίηση δημιουργεί υψηλές απαιτήσεις σε επενδύσεις, όπως και την πάροδο αρκετού χρονικού διαστήματος για τις νέο – εισερχόμενες μονάδες, προκειμένου αυτές να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες μονάδες του κλάδου.

- Απαιτήσεις σε Κεφάλαια: όταν η δραστηριοποίηση σε έναν κλάδο απαιτεί μεγάλες επενδύσεις, ακόμη και όταν τα απαιτούμενα κεφάλαια είναι διαθέσιμα, είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη η επένδυσή τους
- Κόστος Μετακίνησης (“Switching Costs”): αφορά στο κόστος που αντιμετωπίζει ο αγοραστής όταν αυτός αποφασίζει να αλλάξει την πηγή από την οποία προμηθεύεται το προϊόν του. Το κόστος αυτό μπορεί να είναι χρηματικό, μπορεί όμως να σχετίζεται και με την απαιτούμενη εκπαίδευση ή τον απαιτούμενο χρόνο που χρειάζεται ώστε ο αγοραστής να καταστεί ικανός να το χρησιμοποιήσει. Όταν το συγκεκριμένο κόστος μετακίνησης, όπως λέγεται, είναι υψηλό, τότε η νέο – εισερχόμενοι ανταγωνιστές καλούνται να επινοήσουν διάφορους τρόπους ώστε να το αμβλύνουν π.χ. προβαίνοντας σε σημαντική βελτίωση της απόδοσης του προϊόντος, εμπλουτίζοντας τις χρήσεις του κ.ά.
- Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής: ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου είναι η δυσκολία που ενδεχομένως μπορεί να συναντήσουν οι νέες μονάδες που θα θελήσουν να μπουν στον κλάδο, αν η κυριαρχία των διαθέσιμων καναλιών διανομής από τις υπάρχουσες μονάδες περιορίζει τη διανομή των προϊόντων τους στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή, η νέα μονάδα

θα πρέπει να δαλεάσει τα κανάλια διανομής προσφέροντάς τους σημαντικές εκπτώσεις, κοινές διαφημιστικές καμπάνιες και άλλες αντίστοιχες παραχωρήσεις, οι οποίες μειώνουν σημαντικά τα κέρδη τους. Πολλές φορές όμως και πάλι, οι μακροχρόνια εδραιωμένες σχέσεις των υφιστάμενων μονάδων με τα υπάρχοντα κανάλια διανομής σε συνδυασμό με τον περιορισμένο αριθμό καναλιών διανομής δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο την είσοδο νέων μονάδων.

- Πλεονεκτήματα ανεξάρτητα του Μεγέθους: αρκετές από τις μονάδες που έχουν πολυετή παρουσία σε έναν κλάδο παρουσιάζουν κάποια πλεονεκτήματα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από νέους δυνητικούς ανταγωνιστές. Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να προκύψουν λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους, ευνοϊκής τοποθεσίας, κυβερνητικών επιχορηγήσεων, μακρόχρονης εμπειρίας κ.ά. που βελτιώνουν τη συνολική τους αποτελεσματικότητα.
- Κυβερνητική Πολιτική: η ακολουθούμενη κυβερνητική πολιτική είναι δυνατό, πολλές φορές, να περιορίσει την είσοδο νέων μονάδων σε έναν κλάδο θέτοντας συγκεκριμένες προϋποθέσεις εισόδου, εγκρίνοντας ρυθμίσεις που προστατεύουν το φυσικό περιβάλλον και περιορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα κ.ά. Γενικά, αν και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτημάτων για το κοινωνικό σύνολο, οι συνέπειές τους για τον επιχειρηματικό κόσμο μπορεί να αποβούν μοιραίες.
- Προσδοκώμενη Αντεκδίκηση: τέλος, ένα εξίσου καθοριστικό εμπόδιο εισόδου είναι οι προσδοκίες των μονάδων που προτίθενται να εισέλθουν στον κλάδο σχετικά με την πιθανή αντίδραση των υπάρχουσών

μονάδων. Αν, λοιπόν, οι υπάρχουσες μονάδες αναμένεται να αντιδράσουν άμεσα και επιθετικά ώστε να δημιουργήσουν προβλήματα στη νέο – εισερχόμενη μονάδα, τότε η συγκεκριμένη κίνηση εισόδου είναι πολύ πιθανό να αποτραπεί.

Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών Επιχειρηματικών Μονάδων

Στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρηματικές μονάδες είναι αμοιβαία εξαρτημένες, με αποτέλεσμα η κίνηση της μιας να επηρεάζει αυτόματα τη συμπεριφορά των υπολοίπων. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως ανταγωνισμό ως προς τις τιμές, αγώνα επικράτησης στον τομέα της διαφήμισης, κυριαρχία σε σχέση με τις καινοτομίες στο προϊόν κ.ά. Η ένταση βέβαια του ανταγωνισμού διαφοροποιείται ανάλογα με τον εξεταζόμενο κλάδο. Έτσι, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι ιδιαίτερα οξύς ή, αντιθέτως, απλά ευγενής. Ορισμένοι από τους παράγοντες που επιδρούν στην ένταση του ανταγωνισμού είναι:

- Αριθμός των Ανταγωνιστών: όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος, οι δυνατότητες μιας επιχειρηματικής μονάδας να δρα σχετικά ελεύθερη από τις αντιδράσεις τους είναι αυξημένες. Αντιθέτως, όταν ο κλάδος κυριαρχείται από λίγους σχετικά ανταγωνιστές που παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες μεταξύ τους, τότε δημιουργείται κλίμα αστάθειας και έντονης αντιπαράθεσης, καθώς οι επιχειρηματικές μονάδες φροντίζουν να παρακολουθούν στενά κάθε κίνηση των ανταγωνιστών τους ώστε να εξακολουθούν να είναι κυρίαρχοι του παιχνιδιού.

- Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου: το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται ένας κλάδος καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και την ένταση του ανταγωνισμού. Έτσι, σε έναν κλάδο που η ανάπτυξή του επιβραδύνεται, οι επιχειρηματικές μονάδες, προκειμένου να επιβιώσουν, επιδιώκουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αποσπώντας πολλές φορές μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και οξύνοντας έτσι τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- Ύψος του Σταθερού Κόστους: όταν το μέγεθος των σταθερών εξόδων των επιχειρηματικών μονάδων του κλάδου είναι ιδιαίτερα υψηλό, δημιουργείται μια έντονη πίεση σε αυτές να προβούν σε μείωση των τιμών των προϊόντων τους ώστε με τον τρόπο αυτό να προκαλέσουν αύξηση της απορρόφησής τους και, έτσι, μεγέθυνση των εσόδων τους.
- Βαθμός Διαφοροποίησης του Προϊόντος: όταν το προϊόν του κλάδου πρόκειται για ένα απλό προϊόν, τα κριτήρια με βάση τα οποία διαμορφώνεται η αγοραστική απόφαση των καταναλωτών είναι η τιμή και οι πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες – κάτι που αναπόφευκτα οδηγεί σε όξυνση του ανταγωνισμού. Αντιθέτως, η διαφοροποίηση του προϊόντος αμβλύνει την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς τα κριτήρια επιλογής πολλαπλασιάζονται για τον καταναλωτή, ευνοώντας έτσι τη δημιουργία πιστών αγοραστών.
- Δυναμικότητα: όταν οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου προσπαθούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας οδηγούνται, αναπόφευκτα, σε αύξηση του όγκου παραγωγής τους και, άρα, σε διόγκωση της συνολικής παραγόμενης ποσότητας του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή της

περίσσειας προϊόντος, η μείωση των τιμών είναι η μόνη διέξοδος και, συνεπώς, η αιτία για την ενίσχυση του ανταγωνισμού.

- Διαφοροποίηση των Ανταγωνιστών: όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση των ανταγωνιστών σε ό,τι αφορά την ακολουθούμενη στρατηγική τους, τους ευρύτερους στόχους τους, τη φιλοσοφία τους κ.ά. τόσο πιο πιθανό είναι το ενδεχόμενο οι στρατηγικές επιλογές που υιοθετεί μια επιχειρηματική μονάδα να μην είναι οι κατάλληλες για μια άλλη, αποκλιμακώνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.
- Ύψος των Εμποδίων Εξόδου: όταν η έξοδος των επιχειρηματικών μονάδων από τον κλάδο είναι δύσκολη, ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμη περισσότερο. Κάποιοι από τους λόγους που εμποδίζουν τις επιχειρηματικές μονάδες να εξέλθουν από τον κλάδο, συνεχίζοντας τη δραστηριοποίησή τους σε αυτόν ακόμη και όταν εκείνη τις οδηγεί σε χαμηλά κέρδη, είναι: η κατοχή ιδιαίτερα εξειδικευμένων πόρων που είναι δύσκολο να πωληθούν ή να ρευστοποιηθούν, το μεγάλο ύψος του σταθερού κόστους, η στρατηγική σημασία της παρουσίας στο συγκεκριμένο κλάδο λόγω κύρους ή μάρκετινγκ, η απροθυμία ανώτερων διοικητικών στελεχών να εγκαταλείψουν την προσπάθεια και να παραδεχτούν την ήττα, κυβερνητικές και κοινωνικές επιταγές που σχετίζονται με τη σημαντική απώλεια θέσεων εργασίας και τις οικονομικές επιπτώσεις σε περιφερειακό επίπεδο κ.ά.

Απειλή από τα Υποκατάστατα Προϊόντα / Υπηρεσίες

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις των κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα αφορούν σε προϊόντα που, ενώ φαινομενικά διαφέρουν, ουσιαστικά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με το προϊόν του εξεταζόμενου κλάδου. Για παράδειγμα, η φρουκτόζη αποτελεί υποκατάστατο προϊόν της ζάχαρης. Τα υποκατάστατα προϊόντα, θέτοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές με τις οποίες μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου το προϊόν τους, περιορίζουν τα δυνητικά κέρδη ολόκληρου του κλάδου.

Όταν το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό για τους καταναλωτές, τότε τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις πωλήσεις του προϊόντος ενός κλάδου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι δόκιμο οι μονάδες του κλάδου να επιδιώξουν να δράσουν συλλογικά ώστε να αντιμετωπίσουν την αναδυόμενη απειλή, μέσω δυναμικών διαφημιστικών προσπαθειών, αισθητής βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος κ.ά. Μια ακόμη εναλλακτική είναι η επιδίωξη συνεργασίας μαζί τους, εφ' όσον κάτι τέτοιο μπορεί να αμβλύνει τον ανταγωνισμό που υφίσταται ο κλάδος από τα υποκατάστατα σε αυτόν προϊόντα.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη του κλάδου πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, απαιτώντας υψηλότερη ποιότητα ή ζητώντας πρόσθετες

υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας αγοραστών καθίσταται αποφασιστική όταν:

- Αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με την πωλούμενη ποσότητα της επιχειρηματικής μονάδας
- Η αγορά του προϊόντος του κλάδου συνεπάγεται μεγάλο κόστος για τη συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών
- Το προϊόν του κλάδου δεν παρουσιάζει καμιά ιδιαιτερότητα αλλά πρόκειται για τυποποιημένο προϊόν, το οποίο μπορεί να διατίθεται από μια πληθώρα επιχειρηματικών μονάδων
- Το κόστος μετακίνησης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων είναι χαμηλό
- Αποκομίζει περιορισμένα οφέλη από την αγορά του προϊόντος
- Δύναται να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, παράγοντας η ίδια το προϊόν του κλάδου
- Το προϊόν του κλάδου δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για την ποιότητα του προϊόντος που παράγει η συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών
- Διαθέτει πλήρη επίγνωση για την επικρατούσα ζήτηση, τις τιμές της αγοράς, το κόστος των προμηθευτών κ.ά.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

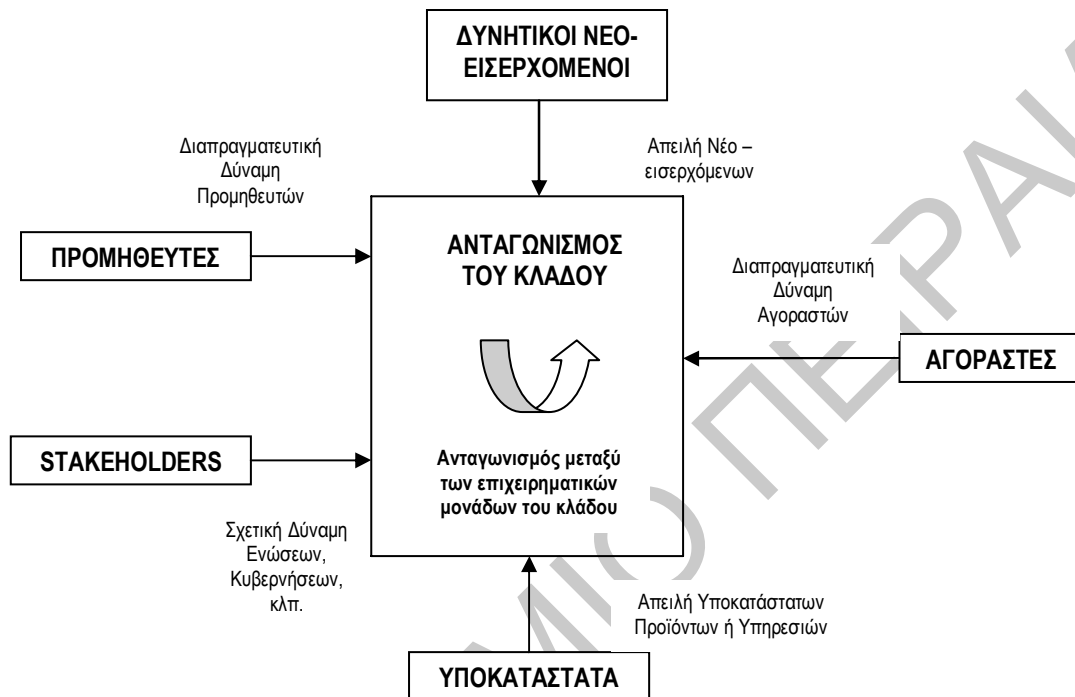
Οι προμηθευτές μπορούν να συνθλίψουν την κερδοφορία ενός κλάδου, απειλώντας με αύξηση των τιμών ή με μείωση της ποιότητας του προϊόντος που παράγουν. Οι συνθήκες που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορούν σε καταστάσεις όπου:

- Ο αριθμός των προμηθευτών είναι πολύ μικρός και, έτσι, οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου έχουν ελάχιστες εναλλακτικές πηγές προμήθειας
- Το προϊόν που παράγουν οι προμηθευτές είναι σημαντική εισροή για τους αγοραστές και δεν μπορεί να υποκατασταθεί εύκολα
- Οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικούς πελάτες – αγοραστές για τους προμηθευτές και, την ίδια στιγμή, οι τελευταίοι διαθέτουν σημαντικό αριθμό πελατών που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους
- Το κόστος μετακίνησης από τον έναν προμηθευτή στον άλλο είναι υψηλό για τους αγοραστές
- Οι προμηθευτές διαθέτουν σημαντική δύναμη, η οποία τους επιτρέπει να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός.

* Διαπραγματευτική Δύναμη των Stakeholders

Το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί μερικώς, αν σε αυτό προστεθεί μια έκτη δύναμη, που είναι η επιρροή των “stakeholders”²⁷, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.3. Οι “stakeholders” δεν αποτελούν παρά κάποιες ομάδες συμφερόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των οποίων ασκεί σημαντικές επιδράσεις στο περιβάλλον του κλάδου. Στο πλαίσιο των “stakeholders” εντάσσονται ομάδες όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, πιστωτές, εμπορικές ενώσεις, οργανώσεις (οικολογικές, κ.ά.), μέτοχοι, κ.ά. Το κέντρο βάρους και η σημασία

κάθε μιας από αυτές τις ομάδες ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο και το προϊόν που αυτός παράγει, καθώς και με τη γεωγραφική περιοχή όπου εκείνος ανήκει.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΟΙ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 61)

Το παραπάνω υπόδειγμα των έξι ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου θα μπορούσε να συνοψισθεί στον πίνακα 2.2, ο οποίος δείχνει το πώς οι έξι ανταγωνιστικές δυνάμεις επιδρούν στην κερδοφορία των επιχειρηματικών μονάδων και του κλάδου συνολικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ	Η Κερδοφορία τείνει να είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν:	Η Κερδοφορία τείνει να είναι χαμηλότερη όταν υπάρχουν:
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Αδύναμοι προμηθευτές	Δυνατοί προμηθευτές
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Αδύναμοι αγοραστές	Δυνατοί αγοραστές
Διαπραγματευτική δύναμη "stakeholders"	Αδύναμοι "stakeholders"	Δυνατοί "stakeholders"
Απειλή νέο – εισερχόμενων	Υψηλά εμπόδια εισόδου	Χαμηλά εμπόδια εισόδου
Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	Ελάχιστα υποκατάστατα	Πληθώρα υποκατάστατων
Υφιστάμενος ανταγωνισμός	Ελάχιστος ανταγωνισμός	Οξύς ανταγωνισμός

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 182

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (STRATEGIC GROUPS)

Το επόμενο βήμα στην εξέταση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, μετά τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών του δυνάμεων, είναι ο εντοπισμός των ανταγωνιστικών θέσεων που κατέχουν οι αντίπαλες επιχειρηματικές μονάδες μέσα σε αυτόν. Μια από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι εκείνη της «*χαρτογράφησης των στρατηγικών ομάδων*» ("*strategic group mapping*"), η οποία απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιούνται μεταξύ τους οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου σε σχέση με τη στρατηγική

που ακολουθούν στην επιλογή των καναλιών διανομής που χρησιμοποιούν, στα τμήματα της αγοράς όπου απευθύνονται, στην ποιότητα των προϊόντων που παράγουν, στις επενδύσεις που κάνουν στην έρευνα & ανάπτυξη, στην τιμολογιακή τους πολιτική ή στην πολιτική της διαφήμισης και της προώθησης που ακολουθούν²⁸.

Οι περισσότεροι κλάδοι αποτελούνται από ένα σύνολο διαφορετικών ομάδων, στις οποίες ανήκουν συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες. Κάθε επιχειρηματική μονάδα που είναι μέλος μιας τέτοιας ομάδας ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες που εντάσσονται στην ίδια ομάδα αλλά διαφορετικές από τις επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν σε άλλη ομάδα του ίδιου κλάδου. Αυτές οι ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρηματικών μονάδων με παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά είναι γνωστές ως «στρατηγικές ομάδες» (“strategic groups”)²⁹. Ένας κλάδος διαθέτει μόνο μια στρατηγική ομάδα όταν όλες οι επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν επιδιώκουν ουσιαστικά τις ίδιες στρατηγικές. Στο ακριβώς αντίθετο άκρο βρίσκεται η περίπτωση όπου υπάρχουν τόσες πολλές στρατηγικές ομάδες όσες είναι και οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου, όταν καθεμιά από αυτές ακολουθεί μια εξολοκλήρου διακριτή στρατηγική από όλες τις υπόλοιπες μονάδες.

2.4.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται σε δύο βασικά σημεία. Το πρώτο σχετίζεται με τον εντοπισμό των άμεσων ανταγωνιστών που καλείται να

αντιμετωπίσει μια επιχειρηματική μονάδα και οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τις μονάδες που εντάσσονται στην ίδια στρατηγική ομάδα. Γι' αυτό και η κύρια απειλή για την κερδοφορία μιας επιχειρηματικής μονάδας προέρχεται μέσα από την ίδια τη στρατηγική ομάδα όπου ανήκει. Παρ' όλα αυτά, εξίσου προσεκτική οφείλει να είναι και απέναντι στις επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στις κοντινές της στρατηγικές ομάδες.

Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με το γεγονός ότι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες χαρακτηρίζονται από διαφορετικής έντασης ανταγωνιστικές δυνάμεις. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών και των "stakeholders", η απειλή εισόδου νέων επιχειρηματικών μονάδων, ο κίνδυνος των υποκατάστατων προϊόντων και η φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων που ανήκουν σε μια στρατηγική ομάδα, διαφοροποιούνται σε ένταση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Επομένως, είναι πολύ πιθανό κάποιες στρατηγικές ομάδες να είναι περισσότερο επιθυμητές από κάποιες άλλες, καθώς, παρουσιάζοντας λιγότερες απειλές και περισσότερες ευκαιρίες, δημιουργούν ευνοϊκότερο κλίμα επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

2.4.2 Σχεδιασμός Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων

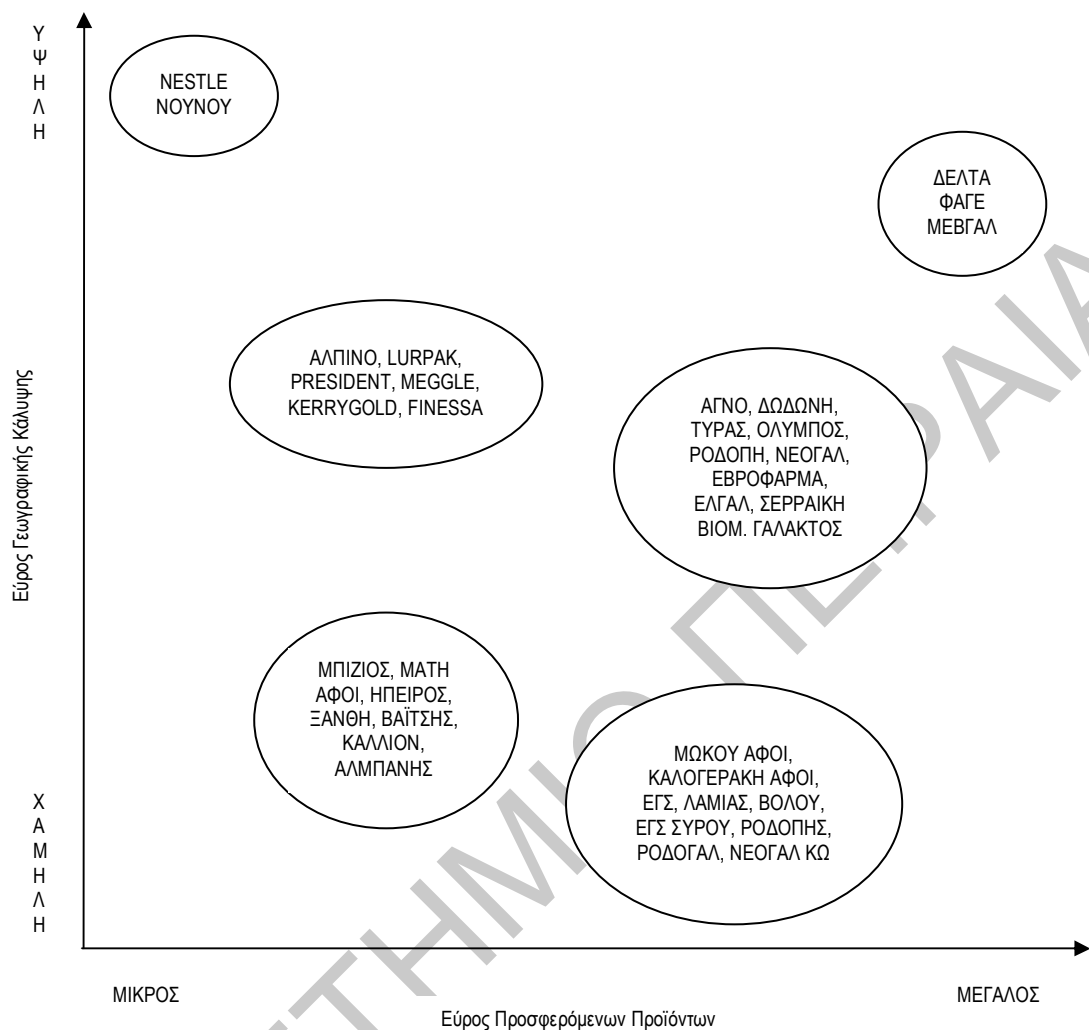
Η διαδικασία για τη δημιουργία χάρτη στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια³⁰:

1. προσδιορισμός των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου μεταξύ τους

όπως είναι ο συνδυασμός τιμής και ποιότητας, η γεωγραφική κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική, παγκόσμια), ο βαθμός της καθετοποίησης, το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων, η χρήση των καναλιών διανομής, κ.ά.

2. αποτύπωση των επιχειρηματικών μονάδων σε ένα σύστημα αξόνων, χρησιμοποιώντας ένα ζεύγος από τα παραπάνω ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά
3. καθορισμός ενός συγκεκριμένου χώρου για τις επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν την ίδια στρατηγική και που μπορούν να περιληφθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα
4. σχεδιασμός κύκλου γύρω από κάθε στρατηγική ομάδα, με τέτοιο τρόπο ώστε το μέγεθός του να είναι ανάλογο του μεριδίου των εσόδων από τις πωλήσεις που αντιστοιχεί σε κάθε στρατηγική ομάδα σε σχέση με το σύνολο των εσόδων του κλάδου.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.4, το οποίο αποτυπώνει το χάρτη των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα. Ως ζεύγος ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών έχει χρησιμοποιηθεί αυτό της γεωγραφικής κάλυψης με εκείνο του εύρους των προϊόντων που παράγει κάθε επιχειρηματική μονάδα του κλάδου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (Πηγή: *Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος*, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 117)

Κλείνοντας, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του χάρτη στρατηγικών ομάδων, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του ζεύγους των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών, γιατί αν αυτά είναι υψηλά συσχετισμένα μεταξύ τους οι κύκλοι των στρατηγικών ομάδων θα έχουν

διαγώνια διάταξη, συμβάλλοντας έτσι πενιχρά στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τη θέση των ανταγωνιστών.

2.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)

Όπως επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κλάδο, ένα βασικό ακόμη καθήκον των επιχειρηματικών μονάδων είναι η συνεχής παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών τους. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα καταφέρει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της αν δεν ελέγχει τις κινήσεις τους, αν δεν κατανοεί τη στρατηγική τους και αν δεν μπορεί να προσεγγίσει τα επόμενα βήματά τους³¹. Όπως και στα αθλήματα, η βολιδοσκόπηση του αντιπάλου είναι βασικό συστατικό της προσδοκώμενης νίκης. Η κατανόηση των ανταγωνιστών ("*competitive intelligence*") σε σχέση με τις στρατηγικές που σχεδιάζουν, τις πρόσφατες στρατηγικές τους επιλογές, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους είναι καθοριστικής σημασίας για την πρόβλεψη των επόμενων ενεργειών και πρωτοβουλιών τους και την ενεργοποίηση βελτιωτικών δράσεων.

Ένα σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια αυτή είναι εκείνο της συγκριτικής προτυποποίησης ή, αλλιώς, "benchmarking" που επιτρέπει στις επιχειρηματικές μονάδες να διαπιστώσουν αν ο τρόπος με τον οποίο εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και δραστηριότητες συνιστά την καλύτερη μέθοδο σε όρους αποτελεσματικότητας και κόστους³². Αφορά στην ουσία διεπιχειρησιακές συγκρίσεις του πώς εκτελούνται βασικές λειτουργίες και διαδικασίες της αλυσίδας αξίας με στόχο τον προσδιορισμό του καλύτερου δυνατού τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε λειτουργία, την απόκτηση γνώσης για τις

τεχνικές με τις οποίες οι υπόλοιπες μονάδες επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις στη διεξαγωγή των συγκεκριμένων λειτουργιών και, τέλος, την ανάληψη δράσεων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Το δύσκολο μέρος της διαδικασίας του “benchmarking” είναι η πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες και, συνεπώς, στις πρακτικές και στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες. Δημοσιευμένα άρθρα και έρευνες αποτελούν σημαντικά ερεθίσματα, που όμως δεν αρκούν καθώς απέχουν αρκετά από τις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν μέσα σε μια μονάδα. Η αποκάλυψη ευαίσθητων πληροφοριών που συνεπάγεται και η πιθανότητα επισφαλών συγκρίσεων λόγω ασυμβατότητας μεταξύ των συστημάτων που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματικές μονάδες, αποτελούν δύο βασικά προβλήματα που παρεμποδίζουν τη διαδικασία του “benchmarking”, επισημαίνοντας, για άλλη μια φορά, την αβεβαιότητα στην οποία είναι εκτεθειμένη κάθε επιχείρηση.

2.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ (OPPORTUNITIES & THREATS)

Η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ολοκληρώνεται με τη συγκέντρωση των *Ευκαιριών* και των *Απειλών* που περικλείουν τη δραστηριοποίησή της. Απώτερος στόχος είναι να ανιχνευθεί αν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση συμβαδίζει με το περιβάλλον της και τις αλλαγές που διαδραματίζονται σε αυτό ή όχι³³. Πολλές φορές, το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να έχει αλλάξει αλλά η στρατηγική που ακολουθεί αυτή να βρίσκεται σε ανισορροπία με τις συγκεκριμένες αλλαγές.

Οι ευκαιρίες που εντοπίζονται μπορεί να είναι πολλές ή ελάχιστες, ιδιαίτερα ελκυστικές ή οριακά ενδιαφέρουσες για μια επιχείρηση. Εκείνο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή λοιπόν είναι ότι «ό,τι αποτελεί ευκαιρία για έναν κλάδο δεν αποτελεί αυτόματα και ευκαιρία για κάθε επιχείρηση που ανήκει σε αυτόν»³⁴. Ορισμένες επιχειρήσεις, λόγω των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν, είναι πιο ικανές στην αξιοποίηση των διαφαινόμενων ευκαιριών του κλάδου από κάποιες άλλες.

Από την άλλη πλευρά, συγκεκριμένοι παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέτουν σοβαρές απειλές για την κερδοφορία και την ανταγωνιστική της θέση. Η εμφάνιση οικονομικότερης ή πιο προηγμένης τεχνολογίας, η εισαγωγή νέων και βελτιωμένων προϊόντων από τους ανταγωνιστές, η είσοδος νέων ανταγωνιστών που λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος, νέες ρυθμίσεις που επηρεάζουν αρνητικά μια επιχείρηση σε σχέση με μια άλλη, αυξήσεις στα επιτόκια, ανεπιθύμητες δημογραφικές μεταβολές στον πληθυσμό, πολιτική αστάθεια σε χώρες όπου φιλοξενούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης – όλα αποτελούν δυνητικές πηγές απειλών και δυσοίωνων ανατροπών. Κάποιες από αυτές μπορεί να συνεπάγονται μικρό, σχετικά, βαθμό αντιξοότητας ενώ κάποιες άλλες να καθιστούν την επιβίωση μιας επιχείρησης ιδιαίτερα ευάλωτη και αμφίβολη.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν και να αξιολογούν κάθε πραγματοποιούμενη αλλαγή στο περιβάλλον συγκρίνοντάς τη με τη φύση της επιχείρησης, ώστε να δουν αν αυτή η αλλαγή πρόκειται για μια μακροχρόνια ή βραχυχρόνια κατάσταση και αν η ταχύτητα και οι ρυθμοί της είναι γρήγοροι. Στόχος, πάντα, είναι η αξιοποίηση εκείνων των ευκαιριών που συμβαδίζουν με

τις ικανότητές της και η ανάληψη εύστοχων ενεργειών για την άμβλυση των συνεπειών των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της³⁵.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ. 61
2. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 95 – 96
3. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 98
4. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 61
5. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 171
6. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 156
7. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 159
8. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 60 – 61
9. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 66
10. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 62
11. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 104
12. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 99 – 100
13. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 100
14. **Welford** Richard & Andrew Gouldson, Environmental Management and Business Strategy, Pitman Publishing, 1993, σελ. 1
15. **Welford** Richard & Andrew Gouldson, ό.π., σελ. 15 – 26
16. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 163

17. **Welford** Richard & Andrew Gouldson, ό.π., σελ. 4 – 6
18. **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th Edition), σελ. 4
19. **Welford** Richard & Andrew Gouldson, ό.π., σελ. 3
20. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 164
21. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 62
22. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 157
23. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 65
24. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 171
25. **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980, σελ. 5
26. **Porter** E. Michael, ό.π., σελ. 7 – 29
27. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 63 – 64
28. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 95 – 97
29. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 100 – 103
30. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 101
31. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 103
32. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 134 – 137
33. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 80

34. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 126

35. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 127.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (INTERNAL APPRAISAL)

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία διερεύνησης του εξωτερικού της περιβάλλοντος, η επιχείρηση συνεχίζει με την ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να εντοπίσει τους κρίσιμους εκείνους παράγοντες που θα της διασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, το αντικείμενο της εσωτερικής αξιολόγησης της επιχείρησης είναι η αποτύπωση της εικόνας της εταιρείας – όπως αυτή διαμορφώνεται από τους πόρους και τις ικανότητές της – η οποία θα της δώσει τη δυνατότητα να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της ως συνόλου¹.

Όπως επισημάνθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα αποφάσεων του παρελθόντος αλλά και το σημείο έναρξης για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Δηλώνει τους πόρους που αυτή διαθέτει και, συγχρόνως, την αποτελεσματικότητα με την οποία τα διοικητικά στελέχη τους αξιοποιούν. Κατά συνέπεια, η εκτίμηση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε εξίσου σημαντικά συμπεράσματα για τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους οι επιχειρησιακοί πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον από τα ίδια στελέχη μάλιστα.

Ως διαδικασία, η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συνίσταται σε τρία στάδια²:

1. Απεικόνιση του προφίλ των βασικών δεξιοτήτων και πόρων της επιχείρησης
2. Σύγκριση του επιχειρησιακού αυτού προφίλ με τις απαιτήσεις της αγοράς, για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης
3. Σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρείας με τα αντίστοιχα των κύριων ανταγωνιστών της ώστε να εντοπίσει τις περιοχές όπου μπορεί να υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία η οποία διεξάγεται σε συνεχή βάση και όπου το ένα στάδιο τροφοδοτεί το άλλο.

3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (COMPETENCE THEORY/ RESOURCE – BASED VIEW) & COMPETENCE – BASED ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το επίκεντρο ενδιαφέροντος της Competence Theory ή Resource – based View εστιάζει στην ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, η οποία στηρίζεται στη δυναμική των ικανοτήτων της επιχείρησης υπό το πρίσμα των μεταβολών του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια προσπάθεια αρμονικής σύζευξης Στρατηγικής και Πραγματικότητας που επιδιώκει να αποκαλύψει το “μαύρο κουτί” της επιχείρησης για να διερευνήσει τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της, καθώς και την πορεία που ακολουθεί αυτή για την επίτευξη των στόχων της και τη διαχείριση της

αβεβαιότητας που επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον³. Εξάλλου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αφορά ουσιαστικά σε μια διαρκή διαμάχη ανάμεσα στις ικανότητές τους. Όπως χαρακτηριστικά μάλιστα υποστηρίζει και ο Heene Aime: «Μια θεμελιώδης αρχή του Competence – Based Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι ότι, για να εξηγήσει κανείς τις διαφορές που παρουσιάζουν οι επιδόσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσει τις διαφορές που υπάρχουν στις ικανότητές τους»⁴. Συνεπώς, η Resource – based View έχει καταστεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο «που εξηγεί την ετερογένεια στις επιδόσεις των επιχειρήσεων»⁵.

Στο σημείο αυτό χρήζει ιδιαίτερης επισήμανσης η συμβολή που διαδραμάτισε η Edith Penrose και το βιβλίο της “The Theory of the Growth of the Firm” του 1959, στη μετέπειτα ανάπτυξη και εξέλιξη της Resource – based Theory⁶. Στο βιβλίο της αυτό, η Penrose περιγράφει την επιχείρηση ως ένα συνονθύλευμα ανθρώπινων και μη ανθρώπινων πόρων που, με την επενέργεια διοικητικών αποφάσεων, προχωρά στην παραγωγή προϊόντων, έτοιμων προς πώληση⁷. Η αλληλόδραση ανάμεσα στους πόρους της επιχείρησης οδηγεί στην απόκτηση γνώσης, μέσω της εξειδίκευσης, της μάθησης και της ομαδικής δουλειάς. Αναπόφευκτα, η διαδικασία αυτή καταλήγει στην ανάπτυξη **«περίσσειας πόρων»** (“**excess resources**”), αφού η αυξημένη παραγωγικότητα απαιτεί λιγότερο χρόνο για την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων⁸. Φυσικά, η συμβολή της Penrose δεν σταματά στην ανάπτυξη της επιχείρησης ως μιας ενδο-επιχειρησιακής διαδικασίας. Αν και ήταν αρκετά νωρίς, το ενδιαφέρον της για τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις συνέπειές τους στη μακροχρόνια επιβίωσή της υπήρξε ιδιαίτερα έκδηλο στο έργο της.

Στο πλαίσιο της Competence Theory λοιπόν, οι περιβαλλοντικές και επιχειρησιακές μεταβολές είναι δύο αλληλοτροφοδοτούμενες διαδικασίες, που η εξέλιξή τους είναι παράλληλη και αμοιβαία⁹. Βεβαίως, «η πολυπλοκότητα και οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επισημαίνουν πάντα την ύπαρξη κάποιου βαθμού αβεβαιότητας για τις μελλοντικές εξελίξεις...»¹⁰.

Και πάλι όμως, τρεις προσεγγίσεις¹¹ προβαίνουν σε σημαντικές προτάσεις για την άμβλυνση της αβεβαιότητας αυτής: α) η πρώτη αφορά στην προσέγγιση των Mosakowski και McKelvey, οι οποίοι εντοπίζουν την ανάγκη του προσδιορισμού των ικανοτήτων που πρόκειται να είναι πολύτιμες στο προσεχές μέλλον β) η δεύτερη προσέγγιση, που αποδίδεται στους Sanchez και Heene, στην προσπάθειά της να ξεπεράσει την αβεβαιότητα που εξακολουθεί να υπάρχει ως προς το ποιες ικανότητες αναμένεται να αποδειχθούν σημαντικές για το μέλλον, καταλήγει στην έννοια της «προσαρμοστικότητας» και των «ελαστικών πόρων» που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει μια σειρά από πιθανές μελλοντικές προτιμήσεις της αγοράς γ) τέλος, η τρίτη προσέγγιση επιδιώκει να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, υποστηρίζοντας την αναγκαιότητα διερεύνησης εκείνων των διαδικασιών που θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προβαίνει άμεσα στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον το επιβάλλουν. Άλλωστε, «στο πλαίσιο του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος, η ευκολία της επιχείρησης να μεταβάλει τις ικανότητές της μπορεί να είναι πιο σημαντική σε μακροχρόνια βάση από ότι οι πόροι που έχει στη διάθεσή της την εκάστοτε χρονική στιγμή»¹².

Ακολουθεί η διάκριση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, έως ότου αυτή φτάσει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2.1 Υλικοί & Άυλοι Πόροι (Tangible & Intangible Assets)

Όπως έχει επικρατήσει στη βιβλιογραφία, οι «**πόροι**» (“**resources**”) της επιχείρησης διακρίνονται, ανάλογα με την ικανότητα αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές, σε δύο κατηγορίες¹³: α) στα «κεφάλαια» (“assets”) και β) στις «ικανότητες» (“capabilities - competences”).

Τα «κεφάλαια» με τη σειρά τους επιμερίζονται, ακόμη περισσότερο, σε άλλες δύο κατηγορίες¹⁴. Στην πρώτη από αυτές εντάσσονται οι **«υλικοί πόροι»** (“**tangible assets**”) που περιλαμβάνουν τα κτίρια, τη γη, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, τις τραπεζικές καταθέσεις κ.ά. Οι πόροι αυτοί, καθώς είναι άμεσα ορατοί από τους ανταγωνιστές είναι και οι πιο εύκολα αντιγράψιμοι¹⁵.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στους **«άυλους πόρους»** (“**intangible assets**”) της εταιρείας. Πόροι όπως η φήμη της επιχείρησης, η αναγνωρισιμότητά της, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, το δυνατό τμήμα μάρκετινγκ, οι εύστοχες επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη κ.ά. συνιστούν δύσκολα ορατές συνθήκες για τους ανταγωνιστές της και γι’ αυτό είναι και πιο επίπονη η προσπάθεια αντιγραφής τους, σε σχέση με αυτή των υλικών πόρων.

Ωστόσο, παρά τους παραπάνω θεωρητικούς ισχυρισμούς, σχετική έρευνα που διεξήχθη μεταξύ επιχειρήσεων (στις Η.Π.Α., στην Ιαπωνία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ιρλανδία) του παγκόσμιου, όπως χαρακτηρίζεται, κλάδου των εξαρτημάτων αυτοκινήτων, αποϊσχυροποίησε την υπόθεση ότι, στο παγκόσμιο περιβάλλον, οι άυλοι πόροι (intangible assets) είναι πιο σημαντική πηγή επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω της μικρότερης ευκολίας τους να αντιγραφούν σε σχέση με τους υλικούς πόρους (tangible

assets)¹⁶. Αν και επρόκειτο για μια έρευνα που ήταν περιορισμένη σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, αποτελεί σημαντικό ερέθισμα για το ότι, τελικά, ίσως θα πρέπει να αρχίσει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα και στους υλικούς πόρους της επιχείρησης.

3.2.2 Η έννοια της “Ικανότητας” (“Competence”)

Ως έννοια, οι «ικανότητες» (“competences”) αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να διασφαλίζει την αρμονική και συνεχή ανάπτυξη των πόρων της, με τρόπους που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της. Έχει χαρακτηριστεί ως αυτό που «κάνει» σε αντίθεση με αυτό που «διαθέτει» μια επιχείρηση¹⁷. Σε σχέση μάλιστα με τα «κεφάλαια» της εταιρείας, οι «ικανότητές» της είναι ακόμη πιο δύσκολο να αντιγραφούν, λόγω της σιωπηλής φύσης των διεργασιών που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της. Όπως χαρακτηριστικά τίθεται από τον Thompson A. Arthur, «οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι, σχεδόν πάντα, το προϊόν εμπειρίας που συνίσταται στη συγκέντρωση γνώσεων με το πέρασμα του χρόνου, καθώς και στη διαχρονική ανάπτυξη εξειδίκευσης και επιδόσεων»¹⁸. Παραδείγματα επιχειρησιακών ικανοτήτων αποτελούν οι δεξιότητες μιας εταιρείας στη χρήση εξειδικευμένης τεχνολογίας, στην αποτελεσματική διοίκηση των επιμέρους τμημάτων της κ.ά. Γενικά πάντως, οι ικανότητες μιας επιχείρησης συνίστανται στις ατομικές δεξιότητες από τις οποίες διακρίνεται το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και στους πόρους που προκύπτουν από τις ποικίλες αλληλεπιδράσεις και τις συνήθειες που σταδιακά αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης.

Κλείνοντας, οι ικανότητες χαρακτηρίζονται από δύο διεργασίες¹⁹ που καθιστούν την επιχείρηση διακριτή από τους ανταγωνιστές της. Η πρώτη αναφέρεται στη διαχείριση των υπάρχουσών ικανοτήτων της εταιρείας (competence leveraging), χωρίς την παρεμβολή ποιοτικών αλλαγών στους πόρους της και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί χρησιμοποιούνται. Η δεύτερη διεργασία αφορά στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων (competence building) – κάτι που συμβαίνει όταν η επιχείρηση προχωρά στην απόκτηση νέων και ποιοτικά διαφοροποιημένων πόρων, καθώς και στην υιοθέτηση καινούριων μεθόδων για τη διαχείρισή τους.

3.2.3 «Ανταγωνιστικές Ικανότητες» (“Competitive Capabilities”) & Κλάδος

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα σύνολο από πολλαπλές ικανότητες που δεν ταυτίζονται μεταξύ τους. Κάποιες από τις ικανότητες αυτές θα μετατραπούν σε **«ανταγωνιστικές ικανότητες»** (“**competitive capabilities**”) όταν²⁰: α) οι πελάτες, με τη συμπεριφορά τους απέναντι στα προϊόντα της επιχείρησης, αξιολογήσουν τις συγκεκριμένες ικανότητες ως πολύτιμες και ωφέλιμες για εκείνους β) οι ιδιαίτερες αυτές ικανότητες συμβάλλουν στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της και γ) η ανταγωνιστικότητά της βελτιώνεται λόγω της ενεργοποίησης αυτών των ικανοτήτων.

Οι ικανότητες απαιτούν χρόνο, προσπάθεια και πόρους για να αναπτυχθούν. Την ίδια στιγμή, η στάση των εταιρειών ως προς τη δημιουργία και τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητές τους καθίσταται καταλυτικός παράγοντας στη διαμόρφωση του βαθμού που συνθέτει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου όπου αυτές εντάσσονται, όπως και στον καθορισμό της εξέλιξης της πορείας του. Δεν θα ήταν λοιπόν υπερβολή να

υποστηρίζουμε ότι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων «θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μια κατάσταση μόνιμης επιχειρησιακής καινοτομίας, στην οποία η διαρκής επιδίωξη δημιουργίας και διαχείρισης νέων ικανοτήτων καθίσταται πρωταγωνιστική δραστηριότητα»²¹.

3.2.4 Η έννοια της “Θεμελιώδους Ικανότητας” (“Core Competence”)

Ο όρος «**θεμελιώδης ικανότητα**»²² (“**core competence**”) δεν είναι καινούριος. Ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο αυτό ήταν ο Selznick, το 1957²³. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η επιχείρηση εκτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων, από τις οποίες απορρέουν οι ανταγωνιστικές της ικανότητες. Ορισμένες από τις εσωτερικές αυτές δραστηριότητες, που συμβάλλουν ταυτόχρονα στην ανταγωνιστική της ανάπτυξη, η επιχείρηση τις εκτελεί πολύ καλύτερα από άλλες. Όταν λοιπόν μια επιχείρηση πραγματοποιεί μια, ανταγωνιστικά σημαντική, εσωτερική δραστηριότητα καλύτερα από τις υπόλοιπες – εξίσου σημαντικές από άποψη ανταγωνιστικότητας – εσωτερικές δραστηριότητες, τότε έχει κατορθώσει να διασφαλίσει θεμελιώδη ικανότητα, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της²⁴.

Σπάνια οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν περισσότερες από δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες. Τις περισσότερες φορές η ύπαρξη θεμελιωδών ικανοτήτων έγκειται κυρίως στο ανθρώπινο και, γενικά, στο πνευματικό κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και όχι στους υλικούς της πόρους.

3.2.5 «Ξεχωριστές Ικανότητες» & «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (“Distinctive Capabilities” & “Competitive Advantage”)

Στηριζόμενες στην έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων, οι **«ξεχωριστές ικανότητες»** (“*distinctive capabilities*”)²⁵ αναφέρονται στο πόσο καλύτερες είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις αντίστοιχες θεμελιώδεις ικανότητες των ανταγωνιστών της. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια θεμελιώδη ικανότητα, αυτό όμως δε σημαίνει ότι η συγκεκριμένη ικανότητα αποτελεί και ξεχωριστή ικανότητα. Απαραίτητη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μια θεμελιώδης ικανότητα ως ξεχωριστή είναι η διάκρισή της σε σχέση με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών της. Η ικανοποίηση αυτής ακριβώς της προϋπόθεσης είναι εκείνη που διασφαλίζει στην επιχείρηση **«ανταγωνιστική υπεροχή»** (“*competitive superiority*”) και, άρα, τη βάση για την επίτευξη **«ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»**. «Επομένως, μια θεμελιώδης ικανότητα μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνον όταν είναι ταυτόχρονα και ξεχωριστή ικανότητα»²⁶.

Ελάχιστες επιχειρήσεις, που είναι συνήθως οι κυρίαρχοι του κλάδου, εμφανίζουν ξεχωριστές ικανότητες. Αυτό, φυσικά, δε σημαίνει πως αν μια επιχείρηση δε διαθέτει ξεχωριστή ικανότητα δεν μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιθέτως, ακόμη και αν μια επιχείρηση δεν έχει ανταγωνιστικά ανώτερες ικανότητες, είναι πολύ πιθανό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον ο συνδυασμός των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει είναι τέτοιος που της επιτρέπει να διεκδικήσει σημαντική ανταγωνιστική θέση στην αγορά²⁷.

3.2.6 «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (“Sustainable Competitive Advantage”)

Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλαπλές διαφορές μεταξύ τους σε ό,τι αφορά τις ικανότητές τους και τις αδυναμίες τους. Αυτές ακριβώς οι διαφορές – τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι που καθιστούν κάποιες επιχειρήσεις πιο επικερδείς και πιο επιτυχημένες από άλλες. Ωστόσο, εκείνο που έχει σημασία είναι η επιδίωξη συνεχόμενης και διατηρήσιμης επιτυχίας. Επομένως, σημαντική αποστολή κάθε επιχείρησης αποτελεί η διατήρηση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων σε βάθος χρόνου, δηλαδή η επιδίωξη **«διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων»** (“*sustainable competitive advantage*”).

Όπως αναφέρει ο Barney, για να μπορέσει μια ικανότητα να διατηρηθεί στο πέρασμα του χρόνου θα πρέπει, εκτός του να είναι, να εξακολουθεί να παραμένει σπάνια και πολύτιμη²⁸. Η άποψη αυτή συνδέεται άμεσα με την έννοια **“transilience”** που υποστηρίχτηκε από τους Abernathy και Clark το 1985 και αφορά στο «μέγεθος» του χάσματος των ικανοτήτων που η επιχείρηση καλείται να γεφυρώσει ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που επιφέρουν οι εκάστοτε αλλαγές²⁹. Πρόκειται ουσιαστικά για μια λέξη η οποία συντίθεται από τις λέξεις “transition” που σημαίνει «μετάβαση» και «πέραςμα» και “resilience” που σημαίνει «προσαρμοστικότητα» και «ανθεκτικότητα», υποδηλώνοντας αυτήν ακριβώς την ομαλή σύζευξη μετάβασης και αντοχής, που οδηγεί στην ανώδυνη εξέλιξη της επιχείρησης και, ταυτόχρονα, στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθούμε στους παράγοντες που επιδρούν στη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό τις προοπτικές της επιχείρησης³⁰:

- 1. Δυσκολία αντιγραφής:** όσο πιο δύσκολη και όσο μεγαλύτερο κόστος απαιτεί η διαδικασία να αντιγράψει κανείς μια ικανότητα τόσο περισσότερο πολύτιμη καθίσταται αυτή και, άρα, τόσο μεγαλύτερη διάρκεια έχει στο πέρασμα του χρόνου, καθώς προβάλλει εμπόδια στους ανταγωνιστές να την αναπτύξουν. Η μοναδικότητα, η διαρκής βελτίωση και αναβάθμιση, καθώς και το υψηλό κόστος που μπορεί να συνοδεύουν μια ικανότητα αποτελούν χαρακτηριστικά που παρεμποδίζουν πιθανές προσπάθειες απομίμησής τους.
- 2. Διαρκής επαγρύπνηση για τη διασφάλιση της μοναδικότητας των ικανοτήτων:** οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαγρυπνούν συνεχώς και να μην εφησυχάζουν στην άποψη πως η μοναδικότητα των ικανοτήτων τους θα παραμείνει απρόσβλητη στο μέλλον. Τόσο οι ανταγωνιστές, που διαπιστώνουν ότι οι συγκεκριμένες ικανότητες διασφαλίζουν υψηλά κέρδη, όσο και οι αναπόφευκτες τεχνολογικές εξελίξεις διαψεύδουν οποιαδήποτε πεποίθηση ότι οι ξεχωριστές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση στο παρόν δε θα αντικατασταθούν από άλλες στο μέλλον. Σε ό,τι αφορά τους ανταγωνιστές μάλιστα, τα υψηλότερα – από το μέσο όρο του κλάδου – κέρδη μιας επιχείρησης που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα τους κινητοποιήσει να μιμηθούν το πλεονέκτημα αυτό. Σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία αυτή είναι η ταχύτητα της αντιγραφής, και κατ' επέκταση ο χρόνος. Όσο μικρότερος λοιπόν είναι ο

χρόνος αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μικρότερη είναι η διάρκεια του και, άρα, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για εξακολουθητική βελτίωση των ικανοτήτων που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης.

- 3. Οι ικανότητες των ανταγωνιστών:** το γεγονός ότι μια επιχείρηση διαθέτει σημαντικούς πόρους και ικανότητες δεν αποτελεί τεκμήριο ότι δεν υπάρχουν ταυτόχρονα και άλλες επιχειρήσεις, με εξίσου σημαντικές ικανότητες αλλά και δυνατότητες για την επίτευξη σημαντικών καινοτομιών στο μέλλον. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι, σύμφωνα με τον Pankaj Ghemawat³¹, η ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιγράφουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών τους εξαρτάται από δύο παράγοντες: α) όσο πιο υψηλή είναι η «στρατηγική αφοσίωσή» τους (“strategic commitment”), δηλαδή η αφοσίωσή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα συγκεκριμένο τρόπο επιχειρηματικής δράσης, τόσο πιο μειωμένη είναι η ικανότητά τους να αντιγράψουν μια καινοτομία των ανταγωνιστών τους β) όσο μεγαλύτερη είναι η «ικανότητα απορρόφησης» (“absorptive capacity”) από την οποία χαρακτηρίζονται αυτές, δηλαδή η ικανότητά τους να εντοπίζουν, να αξιολογούν, να αφομοιώνουν και να χρησιμοποιούν τη νέα γνώση, τόσο πιο άμεση είναι η ανταπόκρισή τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών τους. Αλλιώς, όσο πιο εσωστρεφής είναι η επιχείρηση τόσο πιο δύσκολο είναι για εκείνη να αντιγράψει τις ικανότητες των ανταγωνιστών της.
- 4. Η δυναμικότητα του Κλάδου:** όσο πιο δυναμικός είναι ο κλάδος όπου εντάσσεται η επιχείρηση τόσο περισσότερο ραγδαίες είναι οι αλλαγές από τις οποίες χαρακτηρίζεται αυτός και, συνεπώς, τόσο πιο υψηλοί είναι

οι ρυθμοί επίτευξης καινοτομιών. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η συρρίκνωση του κύκλου ζωής του προϊόντος του κλάδου όσο και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει σήμερα μια επιχείρηση εξαιτίας των καινοτομιών των ανταγωνιστών της αύριο.

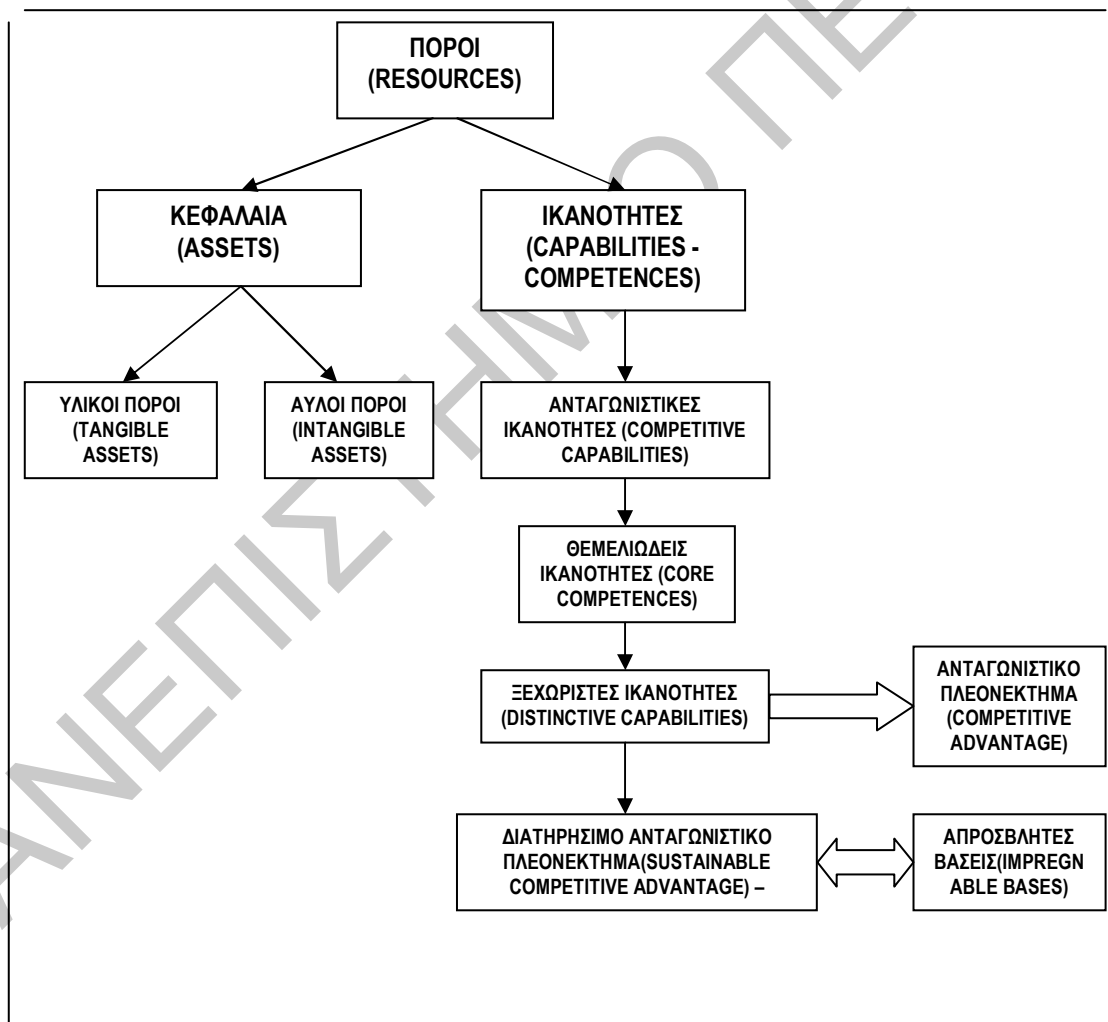
3.2.7 «Απρόσβλητες Βάσεις» (“Impregnable Bases”)

Στη βάση της προηγούμενης ανάλυσης για επιδίωξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μπορούμε να πούμε πως βρίσκεται η θεωρία της Edith Penrose για εκείνο που, όπως η ίδια χαρακτηρίζει, αποτελεί τις **«απρόσβλητες βάσεις»** (“*impregnable bases*”) μιας επιχείρησης. Βασική θέση της Penrose είναι ότι, οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται να αναπτύξουν μια «περιοχή εξειδίκευσης» (“*area of specialization*”), ένα «στήριγμα» (“*foothold*”), μια «βασική θέση» (“*basic position*”) ή «σχετικά απρόσβλητες βάσεις» (“*relatively impregnable bases*”)³². Αν κατορθώσουν να το επιτύχουν αυτό τότε θα μπορέσουν να χαράξουν κατευθύνσεις για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Ο όρος «απρόσβλητες» αναφέρεται σε «μοναδικούς μηχανισμούς» (“*isolating mechanisms*”)³³, οι οποίοι θέτουν περιορισμούς σε πιθανές απόπειρες αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Όπως εύκολα λοιπόν μπορεί κανείς να συμπεράνει, η εδραίωση «απρόσβλητων βάσεων» αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη μακροχρόνια επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Η δημιουργία τους στηρίζεται στην επιτυχημένη και συνεχιζόμενη ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, αποφεύγοντας τις παγίδες που μπορεί

να αναδύονται από τις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος. Όπως μάλιστα υποστηρίζει και ο Pitelis N. Christos, «σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον, το κλειδί για τη μακροχρόνια επιτυχία βρίσκεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας μέσω διαρκών καινοτομιών, ... και μέσω της εσωτερικοποίησης της διαδικασίας της «δημιουργικής καταστροφής» που υποστήριξε ο Schumpeter»³⁴.

Όλη η προηγούμενη συζήτηση μπορεί να συνοψισθεί στο διάγραμμα 3.1 που απεικονίζει τη διάκριση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (RELATIONSHIP – BASED COMPETITIVE ADVANTAGE)

Η ανάπτυξη της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στηρίζεται στις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις έχει ως πυρήνα της το συνδυασμό της θεωρίας των ικανοτήτων, που μόλις παρουσιάσαμε, όπως και των βασικών αρχών που διέπουν το «*μάρκετινγκ σχέσεων*» (“*marketing relationships*”). Θεωρήσαμε αναγκαία την αναφορά μας σε αυτή την ιδιαίτερη μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς «οι περισσότερες εταιρείες παραβλέπουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούν να αποκτήσουν, μέσω της καλλιέργειας μακροχρόνιων σχέσεων»³⁵.

Όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε, για τη διασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η θεωρία των ικανοτήτων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους πόρους που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση αποκλειστικά. Όπως όμως οι Levine και White υποστηρίζουν, «οι πόροι βρίσκονται συχνά σε περιορισμένη ποσότητα, δημιουργώντας την ανάγκη για διεπιχειρησιακές ανταλλαγές συνεργασίας»³⁶.

Έτσι, φτάνουμε σε αυτό που αποκαλείται “*relationship-based competitive advantage*”: «Οι επιχειρήσεις συνάπτουν σχέσεις συνεργασίας εφόσον εντοπίζονται συμβατοί εταίροι, που ο συνδυασμός των πόρων τους με τους αντίστοιχους δικούς τους επιτρέπει τη δημιουργία συμπληρωματικών πόρων και, άρα, τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»³⁷. Βέβαια, πολλοί ισχυρίζονται ότι οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση της προσφέρουν δύναμη και αυτονομία και, για το λόγο αυτό, φοβούμενη την πιθανότητα απώλειας

αυτής της αυτονομίας, μπορεί να αντιστέκεται στη σύναψη διεπιχειρησιακών σχέσεων. Ωστόσο, πολύ συχνά, οι επιχειρήσεις εισέρχονται πρόθυμα σε σχέσεις συνεργασίας επειδή συνειδητοποιούν ότι «για να καταστούν στρατηγικά πιο ανταγωνιστικές θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους και η συνεργασία τους με άλλες επιχειρήσεις είναι, πολλές φορές, ο καλύτερος τρόπος για την απόκτηση των πόρων αυτών»³⁸.

Όταν οι επιχειρήσεις διατηρούν συνεργασίες μπορούν να επιδιώξουν αναβάθμιση και διεύρυνση των πόρων που βρίσκονται στη διάθεσή τους, επιτυγχάνοντας επιπλέον σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ορισμένες φορές μάλιστα, λόγω της σπανιότητας των πόρων, η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και, συνεπώς, η κοινή συμμετοχή τους στους πόρους, μπορεί να διασφαλίσει την έγκαιρη πρόσβαση σε αυτούς, ικανοποιώντας τη συνεχή τους ροή και αμβλύνοντας έτσι ενδεχόμενα εξάντλησή τους.

3.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Μάρκετινγκ Σχέσεων

Οι Hunt και Morgan διακρίνουν τους πόρους της επιχείρησης σε οικονομικούς, νομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς, ενώ δεν παραλείπουν να αναφερθούν στις σχέσεις και τις πληροφορίες που αυτή διαθέτει³⁹, ως άλλων δύο κατηγοριών επιχειρησιακών πόρων. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται συνοπτικά η θετική επίδραση του μάρκετινγκ σχέσεων σε κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες πόρων⁴⁰:

α) Οικονομικοί Πόροι: η ανάγκη της επιχείρησης για οικονομικούς πόρους αποτελεί συχνή αφορμή για την επιδίωξη σύναψης σχέσεων, η πιο συχνή μορφή των οποίων είναι οι περιπτώσεις franchising. Βέβαια, η επιδίωξη

συνεργασιών που στηρίζονται στην οικονομική ενδυνάμωση των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς η εύρεση οικονομικών πόρων ή η απόπειρα αντιγραφής ανάλογων οικονομικών σχέσεων είναι σχετικά εύκολη διαδικασία.

β) Νομικοί Πόροι: αφορούν στην αποκλειστική κατοχή αδειών, δικαιωμάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κ.ά. που κατοχυρώνονται για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, μέσω κυβερνητικών θεσπισμάτων. Η επιδίωξη σύναψης συνεργασίας με τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να αποκτήσει πρόσβαση σε σπάνιους και μοναδικούς πόρους, βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις της. Ωστόσο, η διάρκεια των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τέτοιου είδους συνεργασίες είναι περιορισμένη, καθώς άλλες επιχειρήσεις μπορεί να προβούν σε νέες καινοτομίες, απαρχαιώνοντας έτσι προηγούμενα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή ακυρώνοντας τη χρήση συγκεκριμένων δικαιωμάτων.

γ) Φυσικοί Πόροι: αναφέρονται στους υλικούς πόρους που έχει μια επιχείρηση π.χ. γη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, σημεία πώλησης κ.ά., οι οποίοι μπορούν να διευρύνουν τους αντίστοιχους, ελλειπείς πόρους μιας εταιρείας που επιθυμεί να συνεργαστεί μαζί της. Και πάλι όμως, οι συνεργασίες που δημιουργούνται για την αποκλειστική αξιοποίηση των φυσικών πόρων μιας επιχείρησης δεν μπορούν να επιφέρουν πλεονεκτήματα με μεγάλη διάρκεια, αφού αρκετοί από τους φυσικούς πόρους μπορούν να υποκατασταθούν από τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία π.χ. το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να αντισταθμίσει την επιρροή των πολλών σημείων πώλησης που έχει μια επιχείρηση.

δ) Ανθρώπινοι Πόροι: οι δεξιότητες, η γνώση, η δημιουργικότητα και τα ταλέντα που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, αποδεικνύονται πολλές φορές ιδιαίτερα χρήσιμα για τις εταιρείες με τις οποίες αυτή συνεργάζεται, καθώς τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά λειτουργούν συμπληρωματικά, εμπλουτίζοντας τις εμπειρίες και τη γνώση των υπόλοιπων εταιρειών. Παρ' όλα αυτά, τέτοιου είδους πλεονεκτήματα είναι, επίσης, σχετικά εύκολο να αντιγραφούν, αφού δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες σημαντικά στελέχη και δημιουργικοί συνεργάτες μιας επιχείρησης απορροφώνται από ανταγωνιστές της.

ε) Οργανωσιακοί Πόροι: η δομή, η κουλτούρα, ο τρόπος διοίκησης και εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και η μορφή της επικοινωνίας που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών και, άρα, στην επιτυχημένη αναδιοργάνωση του εσωτερικού της εταιρείας που διατηρεί σχέση συνεργασίας με την πρώτη. Μάλιστα, λόγω του χρόνου και της σχετικής ασάφειας που διακρίνουν τη διαδικασία δημιουργίας των πόρων αυτών, η χαμηλή ορατότητά τους από τους ανταγωνιστές μπορεί να διασφαλίσει μεγάλη διάρκεια στα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

στ) Σχέσεις: πολλές φορές, οι σχέσεις που διατηρούν οι επιχειρήσεις με ομάδες και φορείς που βρίσκονται μέσα και έξω από το περιβάλλον τους αποτελούν δελεαστικό κίνητρο για επιχειρήσεις που επιθυμούν π.χ. να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε νέες αγορές. Προσβλέποντας λοιπόν στην αξιοποίηση των ήδη υπάρχουσών σχέσεων τις οποίες διατηρούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι εταιρείες που επιθυμούν τη διεύρυνση των σχέσεών τους, όπως

και την εδραίωση μακροχρόνιων σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης και υψηλής αφοσίωσης, επιδιώκουν συνεργασία μαζί τους ώστε να προσθέσουν αξία στη συνολική τους δραστηριοποίηση.

ζ) Πληροφορίες: η συλλογική γνώση μιας επιχείρησης αλλά και οι επενδύσεις που πραγματοποιεί αυτή π.χ. για τη διαρκή συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και των ανταγωνιστών της, για την ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων κ.ά. μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την προσπάθεια των συνεργαζόμενων εταιρειών να μετατραπούν σε learning organizations. Άλλωστε, τα συστήματα που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να συγκεντρώσουν, να μεταδώσουν και να εφαρμόσουν την πληροφορία είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και, για το λόγο αυτό, δύσκολο να αντιγραφούν.

Όπως προκύπτει λοιπόν από την προηγούμενη συζήτηση, τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από τις συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων έχουν πολλές και διαφορετικές μορφές. Ωστόσο, «είναι σημαντικό να αναγνωρισθεί ότι είναι δύσκολο για τα *“relationship-based competitive advantages”*, όπως ακριβώς και για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα γενικά, να προκύψουν μόνο από την αξιοποίηση ενός πόρου. Τα *“relationship-based competitive advantages”* δημιουργούνται, τις περισσότερες φορές, συνδυάζοντας, μέσω συνεργασιών, πολλούς διαφορετικούς τύπους πόρων. Έτσι, όσο πιο περίπλοκοι γίνονται οι συνδυασμοί αυτοί, τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανότητα των ανταγωνιστών να τα μιμηθούν ή να τα υποκαταστήσουν»⁴¹.

3.3.2 Οι κίνδυνοι του Μάρκετινγκ Σχέσεων

Προηγουμένως, τονίστηκε η συμβολή του μάρκετινγκ σχέσεων στη δημιουργία και περαιτέρω ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά πρέπει να επισημανθεί ότι, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που προσχωρούν σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά και να μην εφησυχάζουν στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από συναφείς συνεργασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν περιπτώσεις κατά τις οποίες, η πρόσβαση σε νέες αγορές που είναι αποτέλεσμα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων, δημιουργεί κλίμα, τέτοιου είδους ικανοποίησης, που αδρανοποιεί την επιχείρηση η οποία παύει να διερευνά την πιθανότητα εισόδου της σε καινούριες αγορές⁴². Συνεπώς, όταν το μακροπρόθεσμο κόστος της σύναψης σχέσεων συνεργασίας ξεπερνά τα μακροπρόθεσμα οφέλη αυτής, τότε είναι σκόπιμη η επαναξιολόγησή της και η εύρεση τρόπων για τον επαναπροσδιορισμό της.

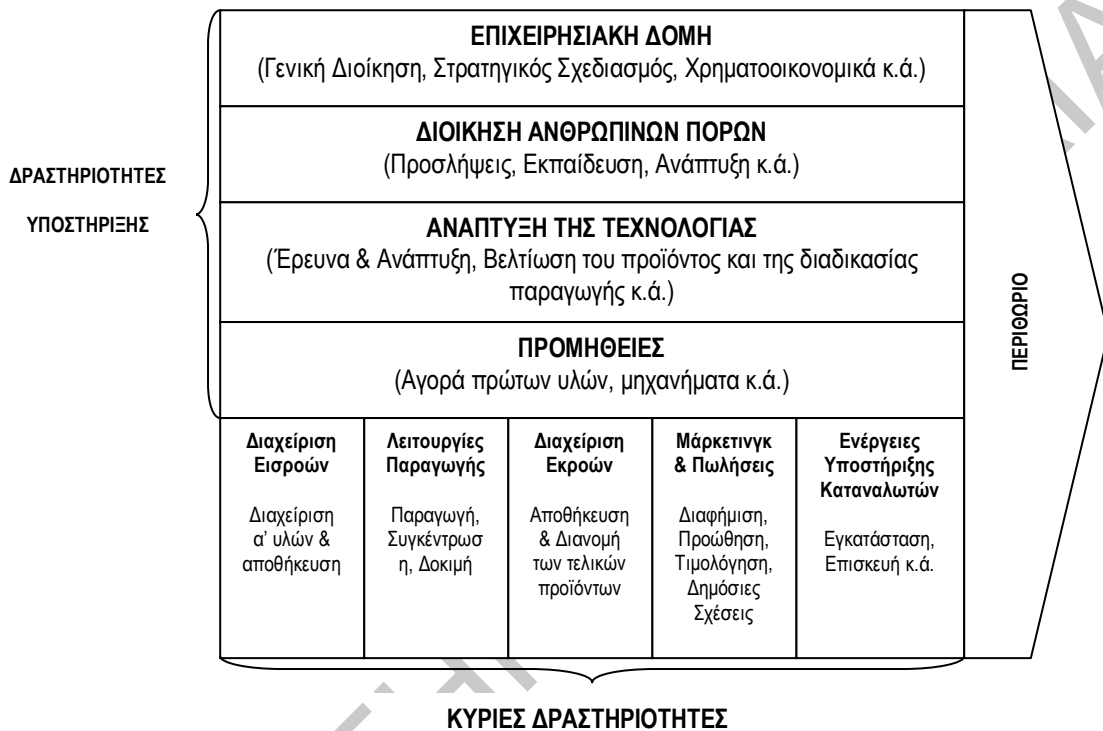
Κάτι ακόμη που θα πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τα διοικητικά στελέχη είναι ο κίνδυνος της ασυμμετρίας που μπορεί να παρατηρηθεί ως προς τα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη της συνεργασίας. Όταν λοιπόν τα οφέλη μιας συνεργασίας δεν είναι αμοιβαία για όλα της τα μέλη τότε είναι πολύ πιθανή η παύση της αφοσίωσης των μελών της και, άρα, αναπόφευκτη η διάλυση της συνεργασίας αυτής.

3.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)

Ο Porter αναφέρεται στην Αλυσίδα Αξίας ως εκείνο το σύνολο των δραστηριοτήτων για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την προώθηση, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση⁴³. Στόχος της ανάλυσης μέσω της Αλυσίδας Αξίας είναι να διερευνηθεί η επιχείρηση υπό το πρίσμα του συνόλου της αλυσίδας των δραστηριοτήτων της που δημιουργούν αξία στο τελικό προϊόν, ώστε να εντοπιστεί σε ποιες από τις δραστηριότητες αυτές συμμετέχει η επιχείρηση ενεργά και σε ποιες έγκεινται, τελικά, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν ενσωματωμένες όλες τις δραστηριότητες που ανήκουν στην Αλυσίδα Αξίας. Το διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί, απεικονίζει τις κύριες δραστηριότητες που εντάσσονται στο πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας. Σύμφωνα με τον Porter⁴⁴, οι κύριες δραστηριότητες που επιτελεί μια εταιρεία έχουν συνήθως ως σημείο εκκίνησης τις ενέργειες εισροής των πρώτων υλών (Inbound Logistics), συνεχίζουν με τις εργασίες παραγωγής του προϊόντος, ενώ ακολουθούν οι απαραίτητες ενέργειες για την εκροή των παραχθέντων προϊόντων όπως είναι η αποθήκευση και η διάθεσή τους (Outbound Logistics). Η Αλυσίδα Αξίας ολοκληρώνεται με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και, εν τέλει, με τις υπηρεσίες υποστήριξης των τελικών καταναλωτών του προϊόντος, όπως εγκατάσταση και τυχόν επισκευή του προϊόντος κ.ά. Επιστέγασμα των πέντε αυτών δραστηριοτήτων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2, είναι το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και, ασφαλώς, η γενική δομή της επιχείρησης, τα οποία λειτουργούν

ενισχυτικά, τροφοδοτώντας και υποστηρίζοντας την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Αξίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 86)

Το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται η ανάλυση με βάση την Αλυσίδα Αξίας είναι το επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας (SBU). Επομένως, ανάλογα με τον αριθμό των επιχειρηματικών μονάδων που διαθέτει μια επιχείρηση καθορίζεται και ο αριθμός των Αλυσίδων Αξίας που διατηρεί αυτή. Ο αριθμός των διαφοροποιήσεων που εντοπίζονται μεταξύ των Αλυσίδων Αξίας των

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διερεύνηση των επιμέρους λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση με βάση την αλυσίδα αξίας. Στην ενότητα αυτή, το ενδιαφέρον θα επικεντρωθεί σε θέματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας, των ανθρωπίνων πόρων, του μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης και, τέλος, της κατάστασης της επιχείρησης από χρηματοοικονομική άποψη.

3.5.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

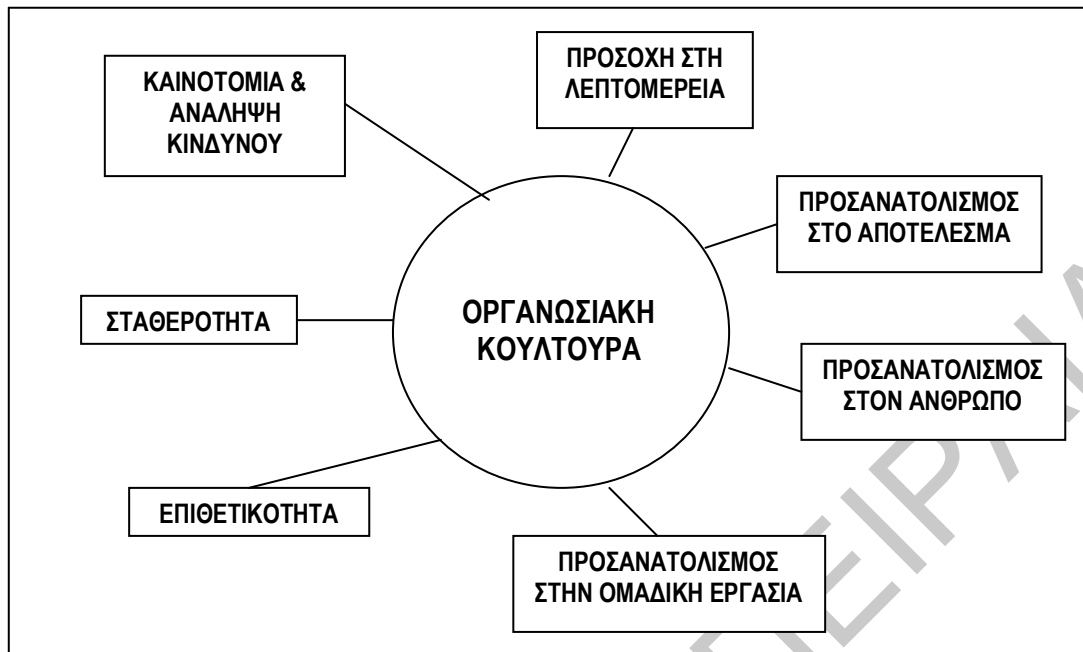
«Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το επιχειρησιακό ισοδύναμο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Όπως συμβαίνει με την ανθρώπινη προσωπικότητα, έτσι και με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να προσδιορισθεί και να κατανοηθεί...»⁴⁵. Αντικατοπτρίζει «το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική»⁴⁶. Κατά συνέπεια, διαπερνά και διαποτίζει το σύνολο των μελών της επιχείρησης, δημιουργώντας ένα αίσθημα ταυτότητας ως προς το «Ποιοί είμαστε;», «Τί κάνουμε» και «Ποιος είναι ο λόγος της ύπαρξής μας;»⁴⁷.

Όπως είναι αυτονόητο, η οργανωσιακή κουλτούρα ποικίλει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, και κατά μία έννοια, θα μπορούσε να υποστηριχτεί

ότι «υπάρχουν τόσες οργανωσιακές κουλτούρες όσες είναι και οι επιχειρήσεις»⁴⁸. Καθώς επηρεάζει μάλιστα το σύνολο της επιχείρησης, δεν μπορεί να μην έχει επιδράσεις στις επιδόσεις της, στην κινητοποίηση των εργαζομένων και την αφοσίωσή τους σε αυτή, στην ελκυστικότητά της τόσο ως προς τους υποψήφιους υπαλλήλους όσο και ως προς τους πελάτες της, στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών της, στις συμπεριφορές και, γενικά, στην επικοινωνία που λαμβάνει μέρος στο εσωτερικό της, στην τάση της για καινοτομία και προαγωγή της δημιουργικότητας, στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και, συνεπώς, στην ικανοποίηση και τη δημιουργία πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών.

Αυτό που πρέπει οπωσδήποτε να επισημανθεί είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει καθοριστικό αντίκτυπο στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις και μεταβολές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Έτσι, αν μια επιχείρηση διακρίνεται για την ισχυρή της κουλτούρα τότε είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιδρά με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να οδηγείται σε συντηρητικές ενέργειες οι οποίες αφήνουν αναξιοποίητες τις διαγραφόμενες ευκαιρίες ή δεν αντιμετωπίζουν καίρια τις απειλές που παρουσιάζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Το αντίθετο φυσικά παρατηρείται με τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή προσαρμοστικότητα και τάση ανάληψης ρίσκου.

Το διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί απεικονίζει συνοπτικά τις επτά διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Γεωργόπουλος* Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 132)

3.5.2 Ανθρώπινοι Πόροι

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή πόρων για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αφού ο ρόλος του συνίσταται στην ενεργοποίηση όλων των υπόλοιπων διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. «Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. ...Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση»⁴⁹. Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνο το κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο δύναται να προκαλέσει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μάλιστα, όπου η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνει όλο και περισσότερο, η εμπειρία, οι ικανότητες, η δημιουργικότητα, τα talέντα και οι αξίες που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιβίωση και την επιτυχημένη της πορεία.

Κατά συνέπεια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επιφορτισμένη με ένα ιδιαίτερα δύσκολο αλλά και, συγχρόνως, ζωτικό για την επιχείρηση έργο: την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ενέργειες και οι προσπάθειές τους προσανατολίζονται στην κατεύθυνση της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, αποφεύγοντας τις παγίδες που αναδύονται από το σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο, περιβάλλον και εντοπίζοντας τις ευκαιρίες που διαφαίνονται σε αυτό.

Άρα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά σε εκείνο το σύνολο των ενεργειών «που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους»⁵⁰.

Πολύ συνοπτικά, το έργο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες δραστηριότητες⁵¹:

α) Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων: αφορά σε μια στρατηγικής φύσης δραστηριότητα που έχει να κάνει με την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, με βάση πάντα τους στόχους που αυτή θέτει όσο και τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον

β) Ανάλυση Εργασίας: πριν ακόμη η επιχείρηση προχωρήσει στη διαδικασία προσέλκυσης υπαλλήλων θα πρέπει, προηγουμένως, να έχει προσδιορίσει επακριβώς το έργο που συνεπάγεται κάθε θέση εργασίας, όπως και τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι, δηλαδή τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, ώστε να προσεγγισθούν τα κατάλληλα, για κάθε θέση, άτομα

γ) Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων: εφόσον καθοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέγγισή τους, μέσω προσκλήσεων σε εφημερίδες και σχετικές ιστοσελίδες, καθώς και η επιλογή των πιο κατάλληλων με την εφαρμογή εύστοχων μεθόδων. Ακολουθεί το στάδιο της ομαλής ένταξης των επιλεγθέντων στην επιχείρηση, το οποίο θα πρέπει να αποσκοπεί στην άμεση και πλήρη ενημέρωσή τους τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα καθήκοντά τους σε αυτή.

δ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων: οι ενέργειες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν σταματούν στην πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού. Οι νεοπροσληφθέντες, πολλές φορές, δεν έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για την τέλεση συγκεκριμένων εργασιών, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιβάλλουν την ενημέρωση και την περαιτέρω ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού της. Οι συνθήκες αυτές λοιπόν αφυπνίζουν τον εκπαιδευτικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η οποία καλείται να αντεπεξέλθει στις εκάστοτε ανακύπτουσες απαιτήσεις.

ε) Ανταμοιβή εργαζομένων: τόσο τα καθήκοντα που συνεπάγεται η θέση κάθε υπαλλήλου όσο και η πραγματική του συνεισφορά στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, επιβάλλουν τη δημιουργία ενός πλαισίου ανταμοιβών. Το πλαίσιο

αυτό θα πρέπει να προβλέπει, εκτός από τα επίπεδα των μισθών, ειδικά οικονομικά κίνητρα (όπως και μη οικονομικά) με στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους αλλά και την επιβράβευσή τους για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

στ) Αξιολόγηση απόδοσης: κάθε υπάλληλος θα πρέπει να αξιολογείται ώστε, σε περιπτώσεις που αυτός δεν επιτελεί τα καθήκοντά του με τον απαιτούμενο τρόπο, να λαμβάνονται διορθωτικές κινήσεις ή για τις περιπτώσεις που η απόδοσή του υπερβαίνει τις απαιτούμενες από αυτόν επιδόσεις να επιβραβεύεται. Σημαντικό ρόλο στο στάδιο αυτό διαδραματίζουν τα «πρότυπα απόδοσης»⁵², τα οποία θέτουν τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης και σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης κάθε έργου.

ζ) Εργασιακές Σχέσεις: δεν είναι λίγες οι φορές που εργαζόμενοι και εργοδότες έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, λόγω (σκόπιμων ή μη) παραλείψεων από τη μία ή την άλλη πλευρά. Ανάμεσα λοιπόν στα καθήκοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εμπίπτει και η αποτελεσματική επίλυση τέτοιου είδους διαφορών, ώστε όχι μόνο να αποκατασταθεί το κλίμα ηρεμίας αλλά και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις, οι οποίες θα συμβάλουν στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην εμπιστοσύνη των εργοδοτών.

3.5.2.1 Ο Ανθρώπινος Παράγοντας και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι ένα άθροισμα ενεργειών, με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των τουριστών. «Οι ενέργειες αυτές είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις»⁵³. Επομένως, η εμπλοκή του προσωπικού εξυπηρέτησης, και άρα του ανθρώπινου παράγοντα, είναι καθοριστική, αφού η σχέση του με τους τουρίστες, που είναι οι άμεσοι δέκτες των προσφερόμενων υπηρεσιών, συνιστά «προσωπική αλληλεπίδραση»⁵⁴.

Σε άμεση συνάρτηση με τα παραπάνω, βρίσκεται και αυτό που πολύ εύστοχα έχει χαρακτηριστεί από τον Jan Carlzon, ως «**στιγμή της αλήθειας**» (“**the moment of truth**”)⁵⁵. Πρόκειται για έναν όρο ο οποίος ανταποκρίνεται σε εκείνο που, όσοι ασχολούνται με την ποιότητα στις υπηρεσίες, έχουν ονομάσει «**μηδέν ατέλειες**» (“**zero defects**”)⁵⁶ – κάτι που σημαίνει ότι, η πιο άμεση απόδειξη της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι η άψογη ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών όταν αυτοί έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση. Και επειδή οι πρώτοι που συναντούν οι τουρίστες όταν απευθύνονται στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι οι υπάλληλοί τους, τα λάθη των τελευταίων κατά τη διάρκεια της συναλλαγής είναι πολύ δύσκολο να συγχωρεθούν.

Συνεπώς, εκτός από τα εμπράγματα αγαθά που αφορούν στη σίτιση, τη μεταφορά, το φυσικό κάλλος, τις εγκαταστάσεις διαμονής κ.ά., οι τουριστικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν και άυλα αγαθά, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγονται η προθυμία για άμεση ανταπόκριση στις εκφραζόμενες επιθυμίες των τουριστών, η ευγένεια, οι γνώσεις και οι ικανότητες του

προσωπικού εξυπηρέτησης, η επικοινωνία με τον πελάτη-τουρίστα κ.ά. Η ιδιαίτερη φύση των άυλων αυτών αγαθών, αν και υποκειμενική στην αξιολόγησή τους από τους τουρίστες, είναι άμεσα συνυφασμένη με την προσωπικότητα, τις αξίες, τη διάθεση και τις επικοινωνιακές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις τουριστικές επιχειρήσεις – κάτι που εφιστά την προσοχή των διοικητικών στελεχών, που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων.

Καθώς λοιπόν η τουριστική βιομηχανία, εκτός από έντασης κεφαλαίου, είναι και έντασης συμπεριφοράς, «η συμπεριφορά του εργαζόμενου προς τον πελάτη είναι καθοριστική για την ποιότητα εξυπηρέτησης»⁵⁷. Άρα, το ενδιαφέρον που δίνεται στην αντιμετώπιση, την ικανοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων που εργάζονται στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι κάτι που έχει άμεση αντανάκλαση στον τρόπο με τον οποίο εκείνοι αντιμετωπίζουν τους πελάτες – τουρίστες και, συνεπώς, στην ποιότητα των προσφερόμενων σε αυτούς υπηρεσιών.

Καθώς η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, η ικανοποίηση των πελατών προσδιορίζονται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, από την ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων των επιχειρήσεων, είναι απαραίτητη η διασφάλιση της ενεργού συμμετοχής τους, όπως και του συνυπολογισμού των αναγκών τους, στη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης. Μόνον έτσι θα μπορέσει να επιτευχθεί η πλήρης αφοσίωσή τους, και, άρα, η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εξάλλου, «η συμμετοχή και η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι απαραίτητη προϋπόθεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αφού ούτε η γνώση εφαρμόζεται μόνη της, ούτε η τεχνολογία αξιοποιείται μόνη της»⁵⁸.

3.5.2.2 Η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού

Παγκοσμίως, η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού υπολογίζεται στις 192,2 εκατομμύρια θέσεις εργασίας που ισοδυναμεί με 1 θέση εργασίας ανά 12,4 θέσεις εργασίας. Έως το 2010, οι προβλέψεις του World Travel and Tourism Council πιθανολογούν ότι το νούμερο αυτό θα αγγίξει τις 251,6 εκατομμύρια θέσεις εργασίας (1 θέση εργασίας σε κάθε 11 θέσεις εργασίας)⁵⁹. Την ίδια στιγμή, ο τομέας του τουρισμού φαίνεται πως προσελκύει ένα μεγάλο μέρος νέων, ηλικιακά, εργαζομένων και, μάλιστα, γένους θηλυκού καθώς και έναν μεγάλο αριθμό εποχικών υπαλλήλων, με καθεστώς ημιαπασχόλησης⁶⁰. Πρόσθετα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ιδιαίτερο αυτό τομέα αποτελούν:

- Οι αυξημένοι ρυθμοί αντικατάστασης προσωπικού
- Οι δυσκολίες προσέλκυσης υπαλλήλων
- Τα χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης
- Τα χαμηλά επίπεδα αμοιβών

3.5.3 Ζητήματα Μάρκετινγκ

Συνδυετικός κρίκος ανάμεσα στην επιχείρηση και στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, το μάρκετινγκ αποτελεί βασική παράμετρο της διαμόρφωσης στρατηγικής. Εξάλλου, «μια ξεχωριστή ικανότητα καθίσταται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν αυτή απευθύνεται σε μία ή περισσότερες αγορές ...»⁶¹. Επομένως, ο προσδιορισμός και η κατανόηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση είναι κρίσιμης σημασίας για τα διοικητικά της στελέχη.

Συγκεκριμένα, η κατανόηση της αγοράς μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες όσον αφορά το μέγεθος της παρούσας αλλά και της διαγραφόμενης ζήτησης για συγκεκριμένα προϊόντα. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης της δυνητικής αύξησης του μεγέθους της αγοράς, ενώ συμβάλλει σημαντικά στη διερεύνηση του αριθμού, της φύσης και των ικανοτήτων των ανταγωνιστών. Τέλος, αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο που ενισχύει τα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους να τοποθετήσουν τα προϊόντα της επιχείρησής τους στην αγορά, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, μάλιστα, με μεγάλη διάρκεια.

3.5.3.1 Τμηματοποίηση Αγοράς

Με δεδομένο το γεγονός ότι οι καταναλωτές παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, τη γεωγραφική τους κατανομή, την ψυχολογία τους, τις ανάγκες τους, τη συμπεριφορά τους για συγκεκριμένα προϊόντα, κ.ά. οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε αγορές που, κάθε άλλο, παρά ομοιογενείς μπορούν να χαρακτηριστούν. Επομένως, η επιλογή τμημάτων της αγοράς που παρουσιάζουν σχετική ομοιότητα σε σχέση με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και η στόχευση σε αυτά αναδύονται ως επιτακτική ανάγκη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως τμηματοποίηση της αγοράς, είναι απαραίτητη ενέργεια, καθώς θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των δυνητικών πελατών τους και να αναπτύξουν προϊόντα που, ενώ από τη μια θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, ταυτόχρονα, θα αποφεύγουν την άμεση αντιπαράθεση με τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα.

3.5.3.2 Μείγμα Μάρκετινγκ – 4 P's

Το μείγμα μάρκετινγκ, αποτέλεσμα του στρατηγικού προγραμματισμού που πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό επίπεδο, αφορά στο «τί, ποιος, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το μάρκετινγκ»⁶². Μέσα στο μείγμα μάρκετινγκ εντάσσονται τέσσερα υποσύνολα που αναφέρονται στο Προϊόν, τη Διανομή, την Προβολή και την Τιμολόγηση, τα οποία βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα 4 P's που πρότεινε ο McCarthy, δηλαδή Product (Προϊόν), Place (Τόπος, Διανομή), Promotion (Πρώθηση, Προβολή) και Price (Τιμή). «... τα τέσσερα αυτά υποσύνολα αλληλεξαρτώνται και αλληλοσυσχετίζονται»⁶³. Πρόκειται, ουσιαστικά, για ένα σύνολο ενεργειών και αποφάσεων που συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των τμημάτων της αγοράς όπου απευθύνεται η επιχείρηση, όπως και με τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτά.

Το μείγμα μάρκετινγκ τονίζει τη σημασία της δημιουργίας **«χρησιμοτήτων»**, αφού «για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός κατάλληλου αγαθού... χρειάζεται το κατάλληλο αγαθό να υπάρχει στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο και να διατεθεί με τις κατάλληλες συνθήκες συναλλαγής»⁶⁴. Και είναι αυτή ακριβώς η δημιουργία χρησιμοτήτων που καθορίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Κάθε ένα από τα 4 P's περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, οι σημαντικότερες από τις οποίες κατανέμονται ως εξής⁶⁵:

Προϊόν: τεχνικά χαρακτηριστικά, διαφοροποίηση, ποιότητα, συσκευασία, μάρκα, ποσότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Διανομή: τύποι καναλιών διανομής, εύρος γεωγραφικής κάλυψης, υποστήριξη των διαύλων διανομής, μεταφορές

Προβολή: δημοσιότητα, διαφήμιση, σλόγκαν, εκθέσεις, δημόσιες σχέσεις, χορηγίες, πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκπτώσεις, προσφορές

Τιμή: ύψος τιμής, όροι πληρωμής.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες συνδυάζονται και συνεργάζονται με απώτερο στόχο τη επίτευξη του άριστου μείγματος μάρκετινγκ.

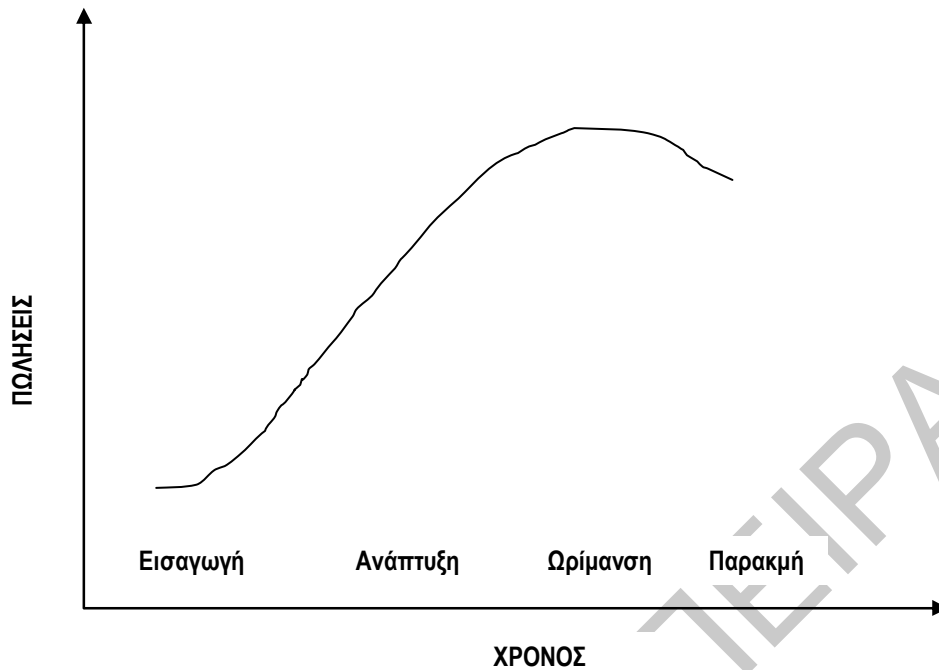
3.5.3.3 Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος αφορά σε μια έννοια που παρουσιάζει μεγάλη αναλογία με τους ζώντες οργανισμούς, ως προς το ότι όλοι, κάποια στιγμή, έχουν ένα τέλος⁶⁶. Ως έννοια μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε επίπεδο μεμονωμένων προϊόντων όσο και σε κατηγορίες ή τύπους προϊόντων. Η συμβολή του είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, πολλές φορές, αποτελεί το πλαίσιο για τη λήψη ζωτικών στρατηγικών αποφάσεων που εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν ή το σύνολο των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4, τα στάδια που προσδιορίζουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος είναι τέσσερα. Το πρώτο είναι το στάδιο της **εισαγωγής**, κατά το οποίο το νέο προϊόν εισέρχεται στην αγορά και αν η ανταπόκριση των καταναλωτών είναι θετική απέναντί του, τότε περνά στο επόμενο στάδιο της **ανάπτυξης**. Εδώ, πλέον, η ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν αρχίζει και αυξάνει συστηματικά, δημιουργώντας σταδιακά άνοδο των πωλήσεων και εδραίωση ενός μεριδίου αγοράς. Ακολουθεί το στάδιο της **ωριμότητας**, όπου το προϊόν έχει φτάσει στα ανώτατα επίπεδα απορρόφησής του από την αγορά και ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών το έχει αγοράσει ήδη μία φορά. Το στάδιο

αυτό αποτελεί μια καλή ευκαιρία για σημαντικές ταμειακές ροές, οι οποίες μπορούν να επενδυθούν σε νέα προϊόντα. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις που διατηρούν προϊόντα στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές όσον αφορά τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα και τις αλλαγές στις οποίες ενδέχεται να προχωρήσουν οι ανταγωνιστές για την προσέλκυση των καταναλωτών. Το τελευταίο στάδιο στον κύκλο ζωής του προϊόντος είναι εκείνο της **παρακμής**. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με δύο επιλογές: είτε να εγκαταλείψουν το συγκεκριμένο προϊόν πηγαίνοντας σε νέες αγορές ή να επινοήσουν στρατηγικές που θα επεκτείνουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

Πάντως, παρά την ευρεία αποδοχή του, η ιδέα του κύκλου ζωής του προϊόντος έχει δεχθεί σημαντικές κριτικές. Οι κριτικές αυτές συνδέονται αφενός με τη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος και, από την άλλη, με την αναντίρρητη αποδοχή του αναπόφευκτου της παρακμής του προϊόντος⁶⁷. Έτσι, είναι δύσκολο να προβλεφθούν τα στάδια στον κύκλο ζωής του προϊόντος ενώ το στάδιο της παρακμής μπορεί τελικά και να μην επέλθει αν την επιχείρηση στελεχώνουν ικανά και αποτελεσματικά στελέχη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Wheelen* L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 91)

3.5.4 Ζητήματα Έρευνας & Ανάπτυξης

Η Έρευνα & Ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τους τεχνολογικούς πόρους που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης και με την ανάπτυξη αυτών. Θέματα όπως η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τεχνολογιών, η ανάπτυξη νέων, βελτιωμένων ή καινοτομικών προϊόντων, καθώς και η εύρεση αποτελεσματικών τρόπων συνδυασμού των διαθέσιμων πόρων μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας αποτελούν περιοχές ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατά συνέπεια, θέματα στρατηγικής σημασίας για τη

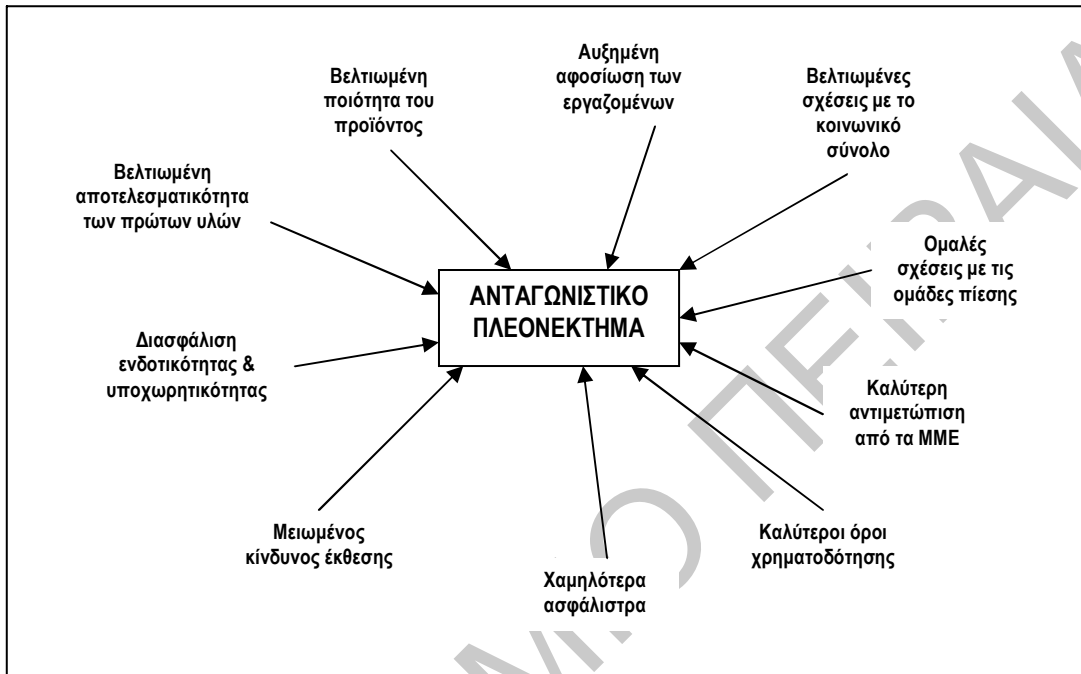
μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Με δεδομένο, μάλιστα, τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εποχή, οι επενδύσεις στο συγκεκριμένο τομέα είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Βεβαίως, η διασφάλιση **«τεχνολογικής ικανότητας»** (**“*technological competence*”**)⁶⁸ αποτελεί συνονθύλευμα συστηματικής και διαρκούς έρευνας, όπως και αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων που στελεχώνουν το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης. Όπως οι Wheelen L. Thomas και J. David Hunger ισχυρίζονται, αν μια επιχείρηση δε διαθέτει δεξιότητες στη **«μεταβίβαση της τεχνολογίας»** (**“*technology transfer*”**)⁶⁹, δηλαδή στη διαδικασία της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των απαιτήσεων της αγοράς, τότε δεν θα μπορέσει να αποκομίσει οφέλη από τα τεχνολογικά επιτεύγματα.

3.5.4.1 Προστασία του Περιβάλλοντος και Ζητήματα Έρευνας & Ανάπτυξης

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να επισημάνουμε την άμεση συσχέτιση που εντοπίζεται μεταξύ του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης και της συμβολής που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, ενσωματώνοντας την παράμετρο της περιβαλλοντικής προστασίας στη διαδικασία Έρευνας & Ανάπτυξης, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία, εκτός του ότι θα αμβλύνουν τη μόλυνση του περιβάλλοντος, επιπλέον είναι πιθανό να της προσδώσουν καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ηθικής διάστασης που παρεμβάλλεται. Το διάγραμμα 3.5 που ακολουθεί, απεικονίζει σχηματικά το σύνολο των θετικών

συνεπειών που είναι δυνατό να επιφέρει στην επιχείρηση ένας τέτοιος περιβαλλοντικός προσανατολισμός.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Welford* Richard & Andrew Gouldson, Environmental Management and Business Strategy, Pitman Publishing, 1993, σελ. 11)

3.5.5 Χρηματοοικονομικά Θέματα

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπα τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι η χρηματοδότηση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνουν. Οι οικονομικοί πόροι αποτελούν μια από τις πιο βασικές εισροές τις επιχείρησης και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να

αγνοηθούν. Τα πιο φιλόδοξα και καινοτομικά σχέδια που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση για το μέλλον αποκτούν μηδαμινή σημασία αν, προηγουμένως, δεν έχει ληφθεί υπόψη η χρηματοοικονομική της κατάσταση.

Η ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει χρηματοοικονομικά τόσο τις παρούσες όσο και τις μέλλουσες στρατηγικές της επιλογές είναι καθοριστικής σημασίας. Για το λόγο αυτό, εκτός από τη διασφάλιση των αναγκαίων χρηματοοικονομικών πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιεί εύστοχα τους πόρους αυτούς και να ελέγχει αν η χρήση τους ικανοποιεί τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Εδώ εντάσσεται η χρήση εργαλείων όπως ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, καθώς και αναλύσεων που στηρίζονται στη διερεύνηση μιας σειράς από χρηματοοικονομικούς δείκτες που αφορούν στη ρευστότητα της επιχείρησης, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της, την κερδοφορία των μετόχων της κ.ά. Πρόκειται για εργαλεία που παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την κατάσταση της επιχείρησης και τις οικονομικές της δυνατότητες, σηματοδοτώντας πιθανούς κινδύνους ή εντοπίζοντας κατάλληλες ευκαιρίες για την περαιτέρω χρηματοδότηση της επιχείρησης με ευνοϊκούς όρους.

3.6 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν σταδιακή μείωση των κερδών τους – κάτι που μπορεί να σχετίζεται με τη σταδιακή απώλεια του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι αντιμετωπίζουν μια πιθανή αποτυχία. «Η αποτυχία συνδέεται με

κάτι πιο δραστικό. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν, διασφαλίζουν πολύ χαμηλά ή ακόμη και αρνητικά κέρδη· με άλλα λόγια, βρίσκονται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα»⁷⁰. Τα κέρδη μιας επιχείρησης που αποτυγχάνει εμφανίζονται σημαντικά χαμηλότερα από το μέσο όρο των κερδών των ανταγωνιστών τους.

Υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αποτύχει και οι οποίοι, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους παράγοντες που επιδρούν στη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναφέρθηκαν προηγουμένως⁷¹:

1. Αδυναμία προσαρμογής (“Inertia”): πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην προσπάθειά τους να αλλάξουν τη στρατηγική και τη δομή τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ρόλος των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι καθοριστικός, καθώς ενώ από τη μια αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ίδια στιγμή, επειδή ακριβώς είναι άμεσα συνυφασμένες με την ύπαρξη και τη δραστηριοποίηση της εταιρείας, είναι δύσκολο να αλλάξουν. Ορισμένες φορές μάλιστα παρατηρείται το φαινόμενο, άτομα που προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση να επιδιώκουν την παρεμπόδιση της επιβαλλόμενης, από το περιβάλλον, αλλαγής επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται η ισχύς, η επιρροή και το κύρος τους.

2. Στρατηγική αφοσίωση: σε άμεση συνάρτηση με τους λόγους που εντείνουν την αδυναμία μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντός της, η αφοσίωσή της σε ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης την εμποδίζει, εκτός από το να υιοθετήσει τις

ακολουθούμενες τακτικές των ανταγωνιστών της, να αναπροσαρμόζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

- 3. Το παράδοξο του Ίκαρου:** δανεισμένο από την ελληνική μυθολογία και αποδιδόμενο στον Danny Miller⁷², το παράδοξο του Ίκαρου αναφέρεται στις επιχειρήσεις που υπερτιμούν την προσωρινή τους επιτυχία, χάνοντας την αίσθηση της πραγματικότητας και των απαιτήσεων της αγοράς. Πιστεύοντας ότι η επιτυχία τους αυτή θα κατορθώσει να διατηρηθεί και στο μέλλον, οι επιχειρήσεις εφησυχάζουν, παραλείποντας το γεγονός ότι το μέλλον μπορεί να επιφυλάσσει νέες εκπλήξεις για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, για να καταφέρει μια επιχείρηση να αποφύγει τις παγίδες της αποτυχίας οφείλει να επιδιώκει την εδραίωση ξεχωριστών ικανοτήτων όπως και τη διαρκή βελτίωσή τους, αφήνοντας ανοιχτά πάντα τα περιθώρια για συνεχή προσαρμογή και εξέλιξη. Στόχος, εδώ, είναι η επισήμανση της σπουδαιότητας που συνιστά η δημιουργία μιας **«επιχείρησης η οποία μαθαίνει διαρκώς»** (**“learning organization”**). Μια συνοπτική παρουσίαση των δεξιοτήτων για τις οποίες διακρίνονται οι learning organizations θα μπορέσει να αποκαλύψει τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν αυτές και, επομένως, τις άμυνες που αναπτύσσουν σε πιθανά σενάρια αποτυχίας. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν⁷³: α) το συστηματικό εντοπισμό προβληματικών περιοχών και την επίλυσή τους – κάτι που συνεπάγεται αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης β) πειραματισμούς και γόνιμη αξιοποίηση των λανθασμένων χειρισμών, προς την κατεύθυνση της απόκτησης νέων γνώσεων και ικανοτήτων

γ) σχεδιασμό που στηρίζεται στην παρελθούσα εμπειρία δ) επιδίωξη υιοθέτησης των γνώσεων που ήδη διαθέτουν οι άλλοι αλλά και απόκτηση γνώσεων από κοινού ε) αποτελεσματική επικοινωνία εντός της επιχείρησης αλλά και έξω από αυτή στ) συστηματική περισυλλογή κι ανάπτυξη κοινών ιδεών για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.

3.7 ΔΥΝΑΤΑ & ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ» (STRENGTHS & WEAKNESSES – STRATEGIC BALANCE SHEET)

Μετά από την παραπάνω ανάλυση, η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει ποια είναι τα δυνατά της σημεία και ποιες οι αδυναμίες της. Με τον όρο «*Δυνατά Σημεία*» αναφερόμαστε σε αυτές τις δραστηριότητες που η επιχείρηση γνωρίζει να κάνει πολύ καλά ή στα χαρακτηριστικά της εκείνα που της προσδίδουν αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Κατά συνέπεια, δυνατά σημεία μπορεί να προκύψουν από⁷⁴: α) τις δεξιότητες και την εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση π.χ. στην παραγωγή χαμηλού κόστους, στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, στην παραγωγή μη ελαττωματικών προϊόντων, στο χώρο της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών κ.ά. β) τους πολύτιμους φυσικούς πόρους που είναι δυνατό να έχει στην κατοχή της, όπως άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό, ελκυστική τοποθεσία, κατοχή σπάνιων φυσικών αποθεμάτων, ευρύτατα δίκτυα διανομής, ολοκληρωμένα συστήματα πληροφόρησης κ.ά. γ) το εξειδικευμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί, το οποίο μπορεί να διακρίνεται επιπλέον για τη δημιουργικότητά του, τα ταλέντα του και την αφοσίωσή του στους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης δ) τις δεξιότητές της σε θέματα οργανωσιακής δομής, διοίκησης και ενδο-

επιχειρησιακής επικοινωνίας ε) τους άυλους πόρους που βρίσκονται στη διάθεσή της όπως ισχυρό branding, πιστοί πελάτες κ.ά. στ) τις ικανότητές της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι δυνατές σχέσεις συνεργασίας που διατηρεί με σημαντικούς προμηθευτές και διανομείς, ένα ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης που της δίνει τη δυνατότητα για συνεχείς καινοτομίες κ.ά. ζ) τα επιτεύγματά της που την τοποθετούν σε περίοπτη θέση μέσα στην αγορά, όπως η εισαγωγή ενός ανώτερου προϊόντος σε αυτή, η κυριαρχία της σε ό,τι αφορά το μερίδιο αγοράς που διαθέτει, η ευρύτητα της ποικιλίας των προϊόντων που παράγει, η αναγνωρισιμότητά της από το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς κ.ά.

Εκτός όμως από τα δυνατά σημεία, σε κάθε επιχείρηση εντοπίζονται και περιοχές αδυναμίας, οι οποίες χρήζουν άμεσης παρέμβασης και προσεκτικού χειρισμού. Χρησιμοποιώντας τον όρο «Αδυναμίες» εννοούμε τις ελλείψεις της επιχείρησης ή δραστηριότητές της που η διεξαγωγή τους είναι ανεπαρκής και, για το λόγο αυτό, δημιουργούν μειονεκτήματα. Έτσι, τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης μπορεί να σχετίζονται με κρίσιμες, για την ανταγωνιστικότητά της, ατέλειες, καθώς και με ελλείψεις σε ανταγωνιστικά κρίσιμους φυσικούς, οργανωσιακούς ή άυλους όρους.

Σε αυτό το σημείο και έχοντας προσδιορίσει επακριβώς τις ικανότητες και τις μειονεκτικές περιοχές της επιχείρησης, αν επιδιώξει κανείς να τις συγκεντρώσει σε έναν πίνακα τότε θα έχει δημιουργήσει τον αποκαλούμενο **«Στρατηγικό Ισολογισμό»** της (**“Strategic Balance Sheet”**)⁷⁵. Σε αυτόν, τα δυνατά σημεία αντιπροσωπεύουν το **«Ανταγωνιστικό Ενεργητικό»** (**“Competitive Assets”**) και τα αδύνατα σημεία το **«Ανταγωνιστικό Παθητικό»** (**“Competitive Liabilities”**).

Ασφαλώς, σε αντίθεση με την ισορροπία που επιδιώκεται ανάμεσα στο Ενεργητικό και στο Παθητικό της κλασικής Κατάστασης Ισολογισμού της επιχείρησης, η ισορροπία αυτή δεν είναι επιθυμητή συνθήκη και για την περίπτωση του **«Στρατηγικού Ισολογισμού»** της, καθώς αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης είναι η αισθητή υπεροχή των δυνατών της σημείων σε σχέση με τις ελλείψεις της.

3.8 SWOT ANALYSIS

Με την ολοκλήρωση της διερεύνησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της, η επιχείρηση είναι σε θέση να αντισταθμίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές της με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Αυτή η διαδικασία της αθροιστικής συγκέντρωσης ευκαιριών, απειλών, δυνατών και αδύνατων σημείων είναι κοινώς γνωστή ως SWOT Analysis. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα για μια περιεκτική και, συγχρόνως, ολιστική επισκόπηση του αν η κατάσταση της επιχείρησης και η ανταγωνιστική της θέση είναι υγιείς ή παρατηρούνται σοβαρά τρωτά σημεία.

Η SWOT Analysis βασίζεται στην αρχή ότι «η διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να αποσκοπεί στην επιδίωξη κατάλληλου συνταιριάσματος ανάμεσα στις ικανότητες της επιχείρησης... και στην κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, τις διαγραφόμενες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τις απειλές που συνιστούν κινδύνους για την κερδοφορία της και την ανταγωνιστική της θέση»⁷⁶.

Η SWOT Analysis είναι κάτι παραπάνω από μια εξάσκηση στη δημιουργία τεσσάρων καταλόγων που παραθέτουν απλά ευκαιρίες, απειλές, δυνατά και αδύνατα σημεία. Η πραγματική της αξία συνίσταται «στην ιστορία που λένε αυτές οι τέσσερις λίστες για την κατάσταση της επιχείρησης και στις ενέργειες που πρέπει να δρομολογηθούν»⁷⁷. Η κατανόησή της συνεπάγεται ουσιαστικά την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το πώς η στρατηγική της επιχείρησης θα μπορέσει να εναρμονίσει ικανότητες και ευκαιρίες, πόσο επείγουσα προβάλλει για την επιχείρηση η ανάγκη να αναληφθούν διορθωτικές παρεμβάσεις και για ποιες ακριβώς αδυναμίες της και, τέλος, ποιες είναι οι εξωτερικές απειλές που επιβάλλουν άμεση ενεργοποίηση για την προστασία από αυτές.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ. 85
2. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 86
3. **Heene** Aime & Ron Sanchez, Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, 1997, σελ. 4 – 6
4. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 68 – 69
5. **Fahy** John, “A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment”, International Business Review (11, 2002), pp. 57-78, σελ. 62
6. **Pitelis** N. Christos, “Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy”, International Business Review (13, 2004), pp. 523-532, σελ. 523 – 525
7. **Pitelis** N. Christos, ό.π., σελ. 525
8. **Pitelis** N. Christos, ό.π., σελ. 525
9. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 12
10. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 25
11. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 26 – 28
12. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 28
13. **Fahy** John, ό.π., σελ. 63
14. **Fahy** John, ό.π., σελ. 63
15. **Fahy** John, ό.π., σελ. 64
16. **Fahy** John, ό.π., σελ. 63 – 71

17. **Fahy** John, ό.π., σελ. 64
18. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 120
19. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 8
20. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 122
21. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 9
22. **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η Έκδοση), Αθήνα, σελ. 100
23. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 68
24. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 122
25. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 122 – 123
26. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 123
27. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 124
28. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 69
29. **Heene** Aime & Ron Sanchez, ό.π., σελ. 131
30. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 123 – 124 & **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 141 – 145
31. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 144
32. **Pitelis** N. Christos, ό.π., σελ. 526
33. **Pitelis** N. Christos, ό.π., σελ. 526
34. **Pitelis** N. Christos, ό.π., σελ. 530

35. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, “Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, Journal of Business Research (46, 1999), pp. 281-290, σελ. 281
36. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 281
37. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 282
38. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 282
39. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 283
40. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 283 – 288
41. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 286
42. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, ό.π., σελ. 288
43. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 111
44. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 84 – 87
45. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 79
46. **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 130
47. **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 130
48. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 79
49. **Χυτήρης** Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, INTERBOOKS, 2001, σελ. 11
50. **Χυτήρης** Λεωνίδα, ό.π., σελ. 18 – 19
51. **Χυτήρης** Λεωνίδα, ό.π., σελ. 19 – 20, 188 – 191, 224 – 227

52. **Χυτήρης** Λεωνίδα, ό.π., σελ. 225
53. **Χυτήρης** Λεωνίδα, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1999, σελ. 1
54. **Χυτήρης** Λεωνίδα, όπως 53, σελ. 1
55. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 73
56. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 73
57. **Χυτήρης** Λεωνίδα, όπως 53, σελ. 6
58. **Χυτήρης** Λεωνίδα, “Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 8, 1997, σελ. 55-60, σελ. 57
59. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 72
60. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 72
61. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 120
62. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001 (3^η Έκδοση), Αθήνα, 44
63. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 45
64. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 46
65. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 48 – 49
66. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 138
67. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, ό.π., σελ. 140
68. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 92
69. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 93
70. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 146
71. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 146 – 150
72. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 147

73. **Bayraktaroglu** Serkan & Rana Ozen Kutanis, “Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global”, Tourism Management (24, 2003), pp. 149-154, σελ. 151
74. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 117 – 119
75. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 120
76. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 117
77. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 127.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την ολοκλήρωση της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και της διερεύνησης της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό της, τα στελέχη στρατηγικής της επιχείρησης προχωρούν στη διαμόρφωση στρατηγικής, προσπαθώντας να δώσουν απαντήσεις στο πώς θα πληρωθούν το όραμα και η αποστολή της, όπως και με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της, με δεδομένες τις προκλήσεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, η διαμόρφωση στρατηγικής έχει να κάνει με την εύρεση απαντήσεων στο βασικό ερώτημα «πώς»: πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τις επιδόσεις που έχει θέσει ως στόχο, πώς θα ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, πώς θα αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πώς θα ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση μακροχρόνια, πώς θα καταφέρει να κάνει το όραμά της πραγματικότητα¹.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για την επιχείρηση σαν σύνολο, για κάθε επιχειρηματική της μονάδα ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται αυτές, καθώς και για κάθε λειτουργική περιοχή των μονάδων που υπάγονται στην επιχείρηση ως σύνολο. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική αποτελεί το «επιχειρηματικό

μοντέλο» (“*business model*”) για την επίτευξη κερδοφορίας και την κατοχύρωση αξιοσημείων επιχειρηματικών αποτελεσμάτων².

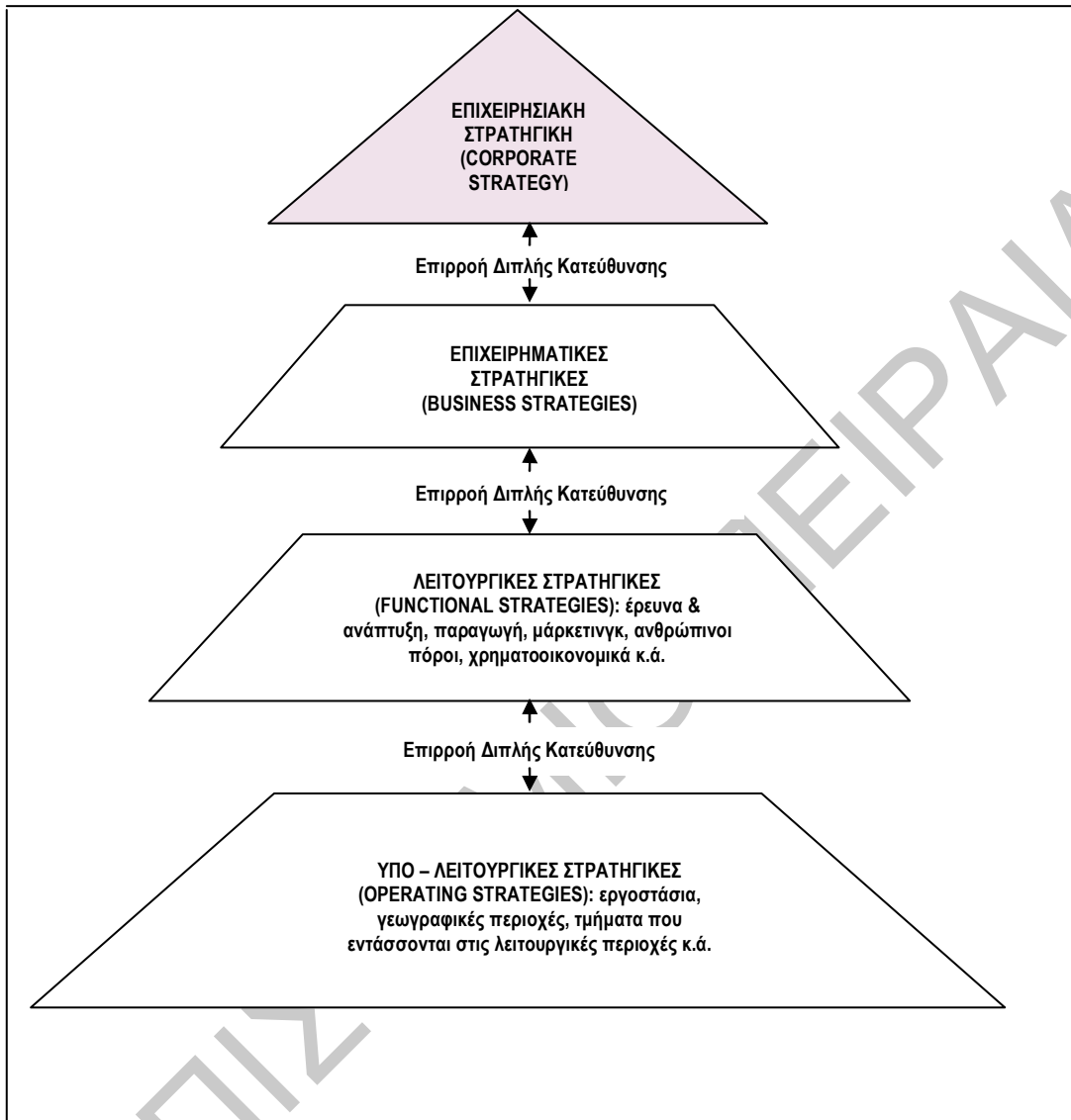
Ασφαλώς, η ανάγκη για ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και για νέα εγχειρήματα καθιστά τη στρατηγική μια συνεχή διαδικασία αναπροσαρμογής και εξέλιξης. Εξάλλου, το μέλλον είναι τόσο απροσδιόριστο και ταχεία ανατρεπτικό που, εκ των πραγμάτων, η στρατηγική όσο και αν είναι προσχεδιασμένη δεν μπορεί με το πέρασμα του χρόνου να παραμένει ανέγγιχτη. Οι αντιδράσεις στις μεταβολές του περιβάλλοντος είναι μια φυσική διαδικασία και αναπόσπαστο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής. Η συνεχής πρόοδος της τεχνολογίας, καινοτομίες των ανταγωνιστών, νέες τάσεις στις ανάγκες και στις προσδοκίες των καταναλωτών, καινούριες κυβερνητικές ρυθμίσεις και πολλά άλλα, αναρίθμητα, γεγονότα καθιστούν τη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής ασταμάτητη.

4.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως κατέστη σαφές από το πρώτο ακόμη κεφάλαιο, η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορά σε μια συμμετοχική διαδικασία που περικλείει όλους όσους συνιστούν μέλη της επιχείρησης. Επομένως, και η διαμόρφωση στρατηγικής, ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δεν περιορίζεται στις πρωτοβουλίες και στις ενέργειες των ανώτερων διοικητικών στελεχών αλλά αποτελεί μια διαδικασία που αγκαλιάζει όλους τους κόλπους της επιχείρησης. Αποφάσεις όπως, προς ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση ή ποια καινούρια βήματα θα πρέπει αυτή να κάνει, συνεπάγονται τη συμβολή των ανώτερων στελεχών σε

επιχειρησιακό επίπεδο, των επικεφαλής των επιχειρηματικών μονάδων που εντάσσονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, των διευθυντών των κύριων λειτουργικών περιοχών μέσα σε κάθε επιχειρηματική μονάδα (παραγωγή, μάρκετινγκ & πωλήσεις, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινοι πόροι), των επιμέρους υπευθύνων για συγκεκριμένα προϊόντα ή περιοχές, ακόμη και των επιμέρους εποπτών³.

Στην περίπτωση των διευρυμένων επιχειρήσεων (diversified enterprises), οι στρατηγικές διαμορφώνονται σε τέσσερα διακριτά επίπεδα, όπως αφήνει και το διάγραμμα 4.1 να φανεί. Έτσι, στο επιχειρησιακό επίπεδο χαράσσεται η στρατηγική για την εταιρεία και όλες τις επιχειρηματικές της μονάδες ως σύνολο, γι' αυτό και καλείται *επιχειρησιακή στρατηγική*. Επίσης, για κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης διαμορφώνονται αυτόνομες στρατηγικές που είναι γνωστές ως *επιχειρηματικές στρατηγικές*. Όμως, κάθε επιχειρηματική μονάδα αποτελείται από ευρείες λειτουργικές περιοχές, όπως αυτή του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των ανθρωπίνων πόρων και των χρηματοοικονομικών, για κάθε μια από τις οποίες χαράσσονται συγκεκριμένες στρατηγικές – οι *λειτουργικές στρατηγικές*. Τέλος, υπάρχει μια ακόμη ομάδα στρατηγικών, η οποία αναφέρεται σε περαιτέρω επιμέρους τμήματα και υποδιαιρέσεις των επιχειρηματικών μονάδων, όπως εργοστάσια, συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές κ.ά., που αφορά στις *υπο – λειτουργικές στρατηγικές*. Για την περίπτωση που οι επιχειρήσεις αποτελούνται από μια επιχειρηματική μονάδα, τότε η επιχειρησιακή στρατηγική ταυτίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική και τα επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής περιορίζονται σε τρία – κάτι που οδηγεί μοιραία και σε τρία είδη στρατηγικών: επιχειρηματικές, λειτουργικές και υπο – λειτουργικές στρατηγικές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Thompson* A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ 52)

4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Όπως το διάγραμμα 4.1 μας επιτρέπει να συμπεράνουμε, η επιχειρησιακή στρατηγική συνιστά στρατηγική ομπρέλα για το σύνολο της επιχείρησης. Το διάγραμμα 4.2 που ακολουθεί, επιχειρεί να σκιαγραφήσει τα κύρια στοιχεία που συγκροτούν την επιχειρησιακή στρατηγική μιας διευρυμένης επιχείρησης. Προσπαθώντας να ομαδοποιήσουμε τα στοιχεία αυτά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται τεσσάρων ειδών βασικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα στελέχη, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό την πορεία και το μέλλον του συνόλου της επιχείρησης⁴.

α) Η πρώτη ομάδα αποφάσεων σχετίζεται με τον προσδιορισμό του αριθμού και του είδους των κλάδων στους οποίους θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς η επιχείρηση. Πρόκειται ουσιαστικά για αποφάσεις που καθορίζουν το αν η διεύρυνση της επιχείρησης θα περιοριστεί σε λίγους ή σε πολλούς κλάδους και το αν οι κλάδοι αυτοί θα σχετίζονται με το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ή όχι – δηλαδή αν η διαποίκιση, όπως ονομάζεται η διεύρυνση της επιχείρησης, θα είναι ευρεία ή περιορισμένη, συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.

β) Μια ακόμη βασική ομάδα αποφάσεων που λαμβάνονται σε επιχειρησιακό επίπεδο αφορά στις δράσεις που θα πρέπει να ενεργοποιούνται για τη μεγιστοποίηση της συνδυαστικής επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων που συναποτελούν την επιχείρηση. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία των επιχειρηματικών της μονάδων χρηματοδοτώντας ενέργειες που συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, εξαγοράζοντας επιχειρήσεις στον κλάδο των θυγατρικών της για την άμβλυση του

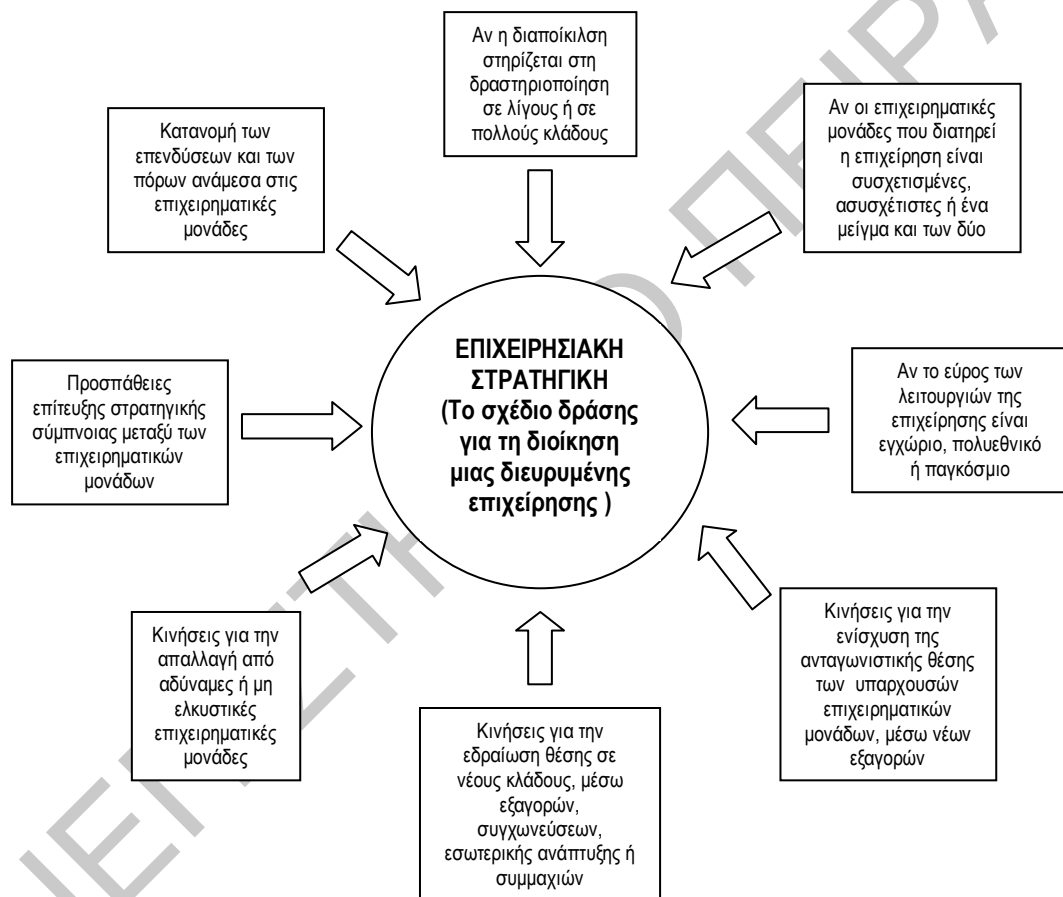
ανταγωνισμού σε κάθε έναν από αυτούς, συμβάλλοντας στην καλύτερή τους διοίκηση, υιοθετώντας στρατηγικές ανάπτυξης για τις επιχειρηματικές μονάδες που εντάσσονται σε πολλά υποσχόμενους κλάδους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες με στόχο την ανάκαμψη των επιχειρηματικών μονάδων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και που μπορούν ακόμη να οδηγήσουν σε κερδοφόρα αποτελέσματα το σύνολο της επιχείρησης, καθώς και αποχωρώντας από κλάδους και, άρα, εγκαταλείποντας επιχειρηματικές μονάδες που δεν παρουσιάζουν πλέον κανένα ενδιαφέρον για τη μακροχρόνια πορεία της.

γ) Η τρίτη κατηγορία αποφάσεων έχει να κάνει με την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή συμβατότητα και σύμπνοια ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Συνήθως, όταν μια επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητές της σε κλάδους που συνεπάγονται παρόμοια τεχνολογία, κανάλια διανομής και πελάτες είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί πολύ πιο εύκολα στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε μη συμβατούς κλάδους μεταξύ τους, επιδιώκουν ασυσχέτιστη διαποίκιση.

δ) Τέλος, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής τίθενται οι βασικές προτεραιότητες όσον αφορά την κατεύθυνση των επενδύσεων και την κατανομή των πόρων προς τις επιχειρηματικές μονάδες που παρουσιάζουν ελκυστικές προοπτικές.

Επιδιώκοντας την απόδοση ενός ορισμού για την επιχειρησιακή στρατηγική, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι «επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων

που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές»⁵. Αναλαμβάνοντας τη διαχείριση ενός συνόλου από πολλαπλά και περίπλοκα ζητήματα που υπερβαίνουν τα περιορισμένα όρια των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων που ανήκουν στην επιχείρηση, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων⁶.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Thompson A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 53)**

4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Το είδος των αποφάσεων που περικλείει η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει και το είδος των στρατηγικών που ενσωματώνονται στο πλαίσιο αυτής. Έτσι, η στροφή της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή συγκροτεί τις «στρατηγικές κατεύθυνσης» (“directional strategies”). Το είδος των κλάδων ή των αγορών στις οποίες η επιχείρηση θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί με τα προϊόντα που παράγει συνιστά τις «στρατηγικές χαρτοφυλακίου» (“portfolio strategies”) ενώ, τέλος, ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στο φάσμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους πόρους στις επιχειρηματικές της μονάδες και καλλιεργεί την ανάπτυξη ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αντανakλά τις «γονικές στρατηγικές» (“parenting strategies”)⁷.

Λόγω της καθοριστικής επιρροής που ασκούν τόσο στις στρατηγικές χαρτοφυλακίου όσο και στις γονικές στρατηγικές, θα ασχοληθούμε στη συνέχεια με τις στρατηγικές κατεύθυνσης και την ανάλυση των εναλλακτικών που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.1, υπάρχουν τέσσερις βασικές εναλλακτικές επιλογές: ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή και συνδυασμοί των τριών. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει την ταυτότητα της δραστηριοποίησής της διευρύνοντας ή περιορίζοντας το εύρος των προϊόντων της, των αγορών της ή των λειτουργιών της. Αν πάλι επιλέξει να διατηρήσει αναλλοίωτες τις δραστηριότητές της, μπορεί επίσης να προβεί σε αλλαγές της στρατηγικής της που, στην περίπτωση αυτή, θα περιορισθούν στη μεταβολή του ρυθμού των προσπαθειών της προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον τρόπο με τον οποίο η

επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει την αποστολή της. Φυσικά, πάντα είναι δυνατή η επιδίωξη επιμέρους συνδυασμών των τριών βασικών εναλλακτικών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

		Προϊόντα	Αγορές	Λειτουργίες
Αλλαγή της ταυτότητας της επιχειρησιακής δραστηριοποίησης	Διεύρυνση	Πρόσθεση νέων γραμμών παραγωγής	Στόχευση σε νέους καταναλωτές ή σε νέες γεωγραφικές περιοχές	Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός
	Περισυλλογή	Απαλλαγή από τις παλιές γραμμές παραγωγής	Απόρριψη καναλιών διανομής	Η επιχείρηση συρρικνώνεται σταδιακά
Διατήρηση της ταυτότητας – Επιδίωξη σταθερότητας		Διατήρηση	Διατήρηση	Διατήρηση
Μεταβολή του ρυθμού προσπάθειας	Διεύρυνση	Εύρεση νέων χρήσεων	Επέκταση του μεριδίου αγοράς (διείσδυση)	Αύξηση της δυναμικότητας του εργοστασίου
	Περισυλλογή	Περιορισμός της ανάπτυξης προϊόντος	Μείωση του μεριδίου αγοράς	Περιορισμός των επενδύσεων σε έρευνα & ανάπτυξη
	Σταθερότητα	Αλλαγές στη συσκευασία	Διατήρηση του μεριδίου αγοράς	Διατήρηση της αποδοτικότητας της παραγωγής

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 210

Κάθε μία από τις τρεις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές κατεύθυνσης εμπεριέχει ένα σύνολο από επιμέρους εναλλακτικές επιλογές, οι οποίες αποτυπώνονται στον **Πίνακα 4.2** που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
<p>Συγκέντρωση</p> <p>Κάθετη Ολοκλήρωση – Ανάπτυξη</p> <p>Οριζόντια Ολοκλήρωση – Ανάπτυξη</p> <p>Εντατικές Στρατηγικές</p> <p>Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration)</p> <p>Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)</p> <p>Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)</p> <p>Διαποίκιση</p> <p>Συσχετισμένη</p> <p>Ασυσχέτιστη (Conglomerate)</p>	<p>Παύση – Συνέχιση με προσοχή</p> <p>Καμιά αλλαγή</p>	<p>Διάσωση ή Αναστροφή (Turnaround)</p> <p>Αιχμάλωτη Επιχείρηση (Captive Company)</p> <p>Αποεπένδυση (Sell – Out / Divestment)</p> <p>Ρευστοποίηση – Χρεοκοπία (Liquidation / Bankruptcy)</p>

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 138

4.4.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η ανάπτυξη ή, αλλιώς, η διεύρυνση μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον επαναπροσδιορισμό του πεδίου των δραστηριοτήτων της τελευταίας. Ο επαναπροσδιορισμός αυτός, βεβαίως, συνεπάγεται τον εμπλουτισμό του εύρους των προϊόντων ή των υπηρεσιών που εκείνη προσφέρει, την επέκταση του μεγέθους της και την αύξηση των περιουσιακών της στοιχείων, τη διεύρυνση των τμημάτων της αγοράς όπου απευθύνεται, καθώς και την επιτάχυνση του ρυθμού με τον οποίο αυτή λειτουργεί. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές ανάπτυξης⁸:

- Σε άστατους ή ραγδαία εξελισσόμενους κλάδους, η υιοθέτηση στρατηγικών σταθερότητας ίσως βραχυπρόθεσμα αποδειχθεί δόκιμη, μακροπρόθεσμα όμως είναι πολύ πιθανό να υπονομεύσει την επιβίωση των επιχειρήσεων, καθιστώντας την επέκταση αναγκαία προϋπόθεση
- Πολλά στελέχη τείνουν να εξισώνουν τη διεύρυνση με την αποτελεσματικότητα
- Κάποιοι θεωρούν ότι το κοινωνικό σύνολο επωφελείται από την επέκταση των επιχειρήσεων
- Η ανάπτυξη δελεάζει και ενεργοποιεί, πολλές φορές, τις φιλοδοξίες και την τάση του μανάτζμεντ της επιχείρησης να αναδείξουν την ικανότητά τους και την πολύτιμη συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης που διοικούν. Άρα, οι στρατηγικές που ακολουθεί μια επιχείρηση μπορεί, ενίοτε, να είναι το αποτέλεσμα της ανάγκης των στελεχών για αναγνώριση και ενίσχυση του κύρους τους.

- Έχει αποδειχθεί ότι η αύξηση του μεγέθους μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με την ενίσχυση της εμπειρίας της ευθύνεται, σε μεγάλο βαθμό, για τη βελτίωση των επιδόσεων και της παραγωγικότητάς της, όπως και για την άμβλυση του κόστους της
- Τέλος, δεν είναι λίγοι εκείνοι που πιστεύουν ότι η ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε μονοπώλιο και, άρα, σε ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης που την ακολουθεί.

Η μορφή που μπορεί να πάρει η ανάπτυξη μιας επιχείρησης έχει πολύπλευρες όψεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά οι εναλλακτικές επιλογές που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να επεκταθεί:

4.4.1.1 Στρατηγικές Συγκέντρωσης

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης, μέσω της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης, επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει έλεγχο στα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί, στους προμηθευτές της ή, ακόμη, και στους ανταγωνιστές της.

Κάθετη Ολοκλήρωση

Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της δύο τρόπους κάθετης ολοκλήρωσης: α) την προς τα εμπρός ολοκλήρωση, η οποία επιτυγχάνεται με την εξαγορά ή την αύξηση του ελέγχου στα κανάλια διανομής ή στα σημεία πώλησης που αυτή χρησιμοποιεί. Ένα αποτελεσματικό μέσο ολοκλήρωσης προς τα εμπρός είναι το

franchising, με τη συμβολή του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκταθούν ραγδαία, καθώς το κόστος επιμερίζεται σε πολλά άτομα. β) την προς τα πίσω ολοκλήρωση, που συνεπάγεται την ιδιοκτησία ή τον αυξημένο έλεγχο των προμηθευτών της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποδοτική όταν οι προμηθευτές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι αναξιόπιστοι, δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης ή είναι πολύ ακριβοί.

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρεται ουσιαστικά στην ιδιοκτησία ή στον αυξημένο έλεγχο των ανταγωνιστών που αντιστοιχούν σε μια επιχείρηση. Στρατηγικές συμμαχίες, συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν τις πιο συνηθισμένες μορφές οριζόντιας ολοκλήρωσης που, αφενός αμβλύνουν την ένταση του ανταγωνισμού καθώς μειώνουν τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων οι οποίες επιδιώκουν πλέον κοινούς στόχους και, αφετέρου, επιτρέπουν την ενίσχυση των οικονομιών κλίμακας, εμπλουτίζουν τους πόρους των επιχειρήσεων που προβαίνουν στη συγχώνευση και ενδυναμώνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Γενικότερα, αν και ελκυστικές, λόγω των οικονομιών κλίμακας που απορρέουν από τη συνδυαστική χρήση των πόρων και των ικανοτήτων των επιχειρήσεων, της άμβλυνσης της διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών και καναλιών διανομής που ενσωματώνονται πια στην ενιαία επιχείρηση, καθώς και της αύξησης του μεγέθους των εμποδίων εισόδου που δημιουργεί η διευρυμένη

επιχείρηση, οι στρατηγικές συγκέντρωσης παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες⁹. Έτσι, η επιδίωξή τους θα πρέπει να υπερπηδήσει τις δυσκολίες προσέγγισης των υποψήφιων επιχειρήσεων. Επιπλέον, ακόμη και αν οι επιχειρήσεις συγκεντρωθούν, το ύψος του σταθερού κόστους που θα συνοδεύει την, στο εξής, λειτουργία τους θα είναι ιδιαίτερα αυξημένο. Εξάλλου, όσο πιο πολύ διευρύνεται το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο περισσότερο μειώνεται η ευελιξία της, καθώς ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων της κατευθύνεται στη διατήρηση αυτού του μεγέθους. Τέλος, παρά το συσχετισμό των δραστηριοτήτων τους, οι επιχειρήσεις που συγκροτούν τη νέα επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετικές μεταξύ τους τόσο ως προς τη δομή και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία όσο και ως προς τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και τη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία τους.

4.4.1.2 Εντατικές Στρατηγικές

Στρατηγικές όπως η διείσδυση στην αγορά, η ανάπτυξη της αγοράς, καθώς και η ανάπτυξη του προϊόντος απαιτούν ιδιαίτερα εντατικές προσπάθειες από την επιχείρηση για να μπορέσει να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση με τα υπάρχοντα προϊόντα της – γι' αυτό και ο χαρακτηρισμός τους ως «εντατικών στρατηγικών» (“intensive strategies”)¹⁰. Πρόκειται ουσιαστικά για τις τρεις από τις τέσσερις στρατηγικές που προτείνει το μοντέλο του Ansoff, όπως αυτό αποτυπώνεται στον πίνακα 4.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ANSOFF

ΠΡΟΪΟΝ ΑΓΟΡΑ	ΠΑΡΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΠΑΡΟΥΣΕΣ	Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration)	Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)
ΝΕΕΣ	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαποίκιση (Diversification)

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ. 110

Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration)

Η διείσδυση στην αγορά επιδιώκει τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς που έχει η επιχείρηση στις παρούσες αγορές όπου δραστηριοποιείται και με τα υπάρχοντα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αυτή διαθέτει. Βασικό εργαλείο για μια τέτοια διείσδυση είναι η εντατικοποίηση του μάρκετινγκ, όπως αυτή εξειδικεύεται με την αύξηση του αριθμού των πωλητών, με την αύξηση των δαπανών για διαφήμιση, με την επέκταση των προωθητικών ενεργειών ή με την περαιτέρω ενεργοποίηση των δημοσίων σχέσεων. Βεβαίως, η στρατηγική αυτή βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη φύση και την κατάσταση της αγοράς. Έτσι, αν η αγορά αυξάνεται, είναι πιο εύκολο και για τις επιχειρήσεις να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους, αν όμως η αγορά υφίσταται κάμψη προκύπτει εύλογα για

την επιχείρηση το δίλημμα αν θα πρέπει να αποχωρήσει από αυτή ή να παραμείνει εντείνοντας τις προσπάθειές της.

Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι άμεσα συνυφασμένη με την εισαγωγή των παρόντων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης είτε σε νέα τμήματα της αγοράς είτε σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Με δεδομένη μάλιστα την παγκοσμιοποίηση των σημερινών αγορών και την τάση των επιχειρήσεων για διεθνή δραστηριοποίηση, η στρατηγική της ανάπτυξης της αγοράς καθίσταται απολύτως αναγκαία, καθώς ο περιορισμός στις εγχώριες αγορές είναι, πλέον, δύσκολο να διασφαλίσει από μόνος του τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση.

Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)

Η στρατηγική της ανάπτυξης του προϊόντος επιδιώκει αύξηση των πωλήσεων και, συνεπώς, διεύρυνση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης στις παρούσες αγορές της, μέσω της βελτίωσης των παρόντων προϊόντων της ή της ανάπτυξης νέων. Η ανάπτυξη του προϊόντος μπορεί να είναι το αποτέλεσμα τεχνικών διορθώσεων ή αναπροσαρμογών, βελτιώσεων, καθώς και καινοτομιών. Όπως είναι αναμενόμενο, η επιδίωξη μιας τέτοιας στρατηγικής συνεπάγεται σημαντικές επενδύσεις και αφοσίωση στην Έρευνα & Ανάπτυξη.

4.4.1.3 Στρατηγικές Διαποίκισης

Η διαποίκιση αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε περιοχές πέρα τόσο από τις παρούσες αγορές της όσο και από τα παρόντα προϊόντα της. Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών διαποίκισης, η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη διαποίκιση. Με όποια όμως και από τις δύο της μορφές, η στρατηγική της διαποίκισης καθίσταται όλο και λιγότερο δημοφιλής, καθώς είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να διοικούν επιχειρηματικές δραστηριότητες που διαφοροποιούνται σημαντικά και που, πολλές φορές, δεν παρουσιάζουν καμιά ομοιότητα μεταξύ τους¹¹. Έτσι, ενώ στη δεκαετία του '60 και του '70 οι επιχειρήσεις επεδίωκαν στρατηγικές διαποίκισης ώστε να μην είναι εξαρτημένες αποκλειστικά από έναν κλάδο, στη δεκαετία του '80 άρχισε να ανατρέπεται αυτό το σκηνικό και οι επιχειρήσεις άρχισαν να πωλούν ή να εγκαταλείπουν λιγότερο κερδοφόρες μονάδες τους για να συγκεντρώσουν την προσπάθειά τους στην κύρια δραστηριότητά τους. Παρ' όλα αυτά, η διαποίκιση μπορεί να αποδειχθεί επιτυχημένη στρατηγική σε αρκετές περιπτώσεις.

Συσχετισμένη Διαποίκιση (Concentric / Related Diversification)

Η διεύρυνση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης με νέα αλλά συσχετισμένα προϊόντα και υπηρεσίες καλείται συσχετισμένη διαποίκιση. Η συσχετισμένη διαποίκιση μετακινεί ουσιαστικά την επιχείρηση από τις υπάρχουσες αγορές και τα προϊόντα της, επιτρέποντάς της όμως να παραμένει στον ίδιο κλάδο¹². Συνεπώς, κατά μία έννοια, τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια ολοκλήρωση, που συνεπάγονται την επέκταση της επιχείρησης σε

δραστηριότητες άμεσα σχετιζόμενες με τις παρούσες δραστηριότητές της, θα μπορούσαν να θεωρηθούν δύο εκδοχές συσχετισμένης διαποίκισης.

Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Conglomerate / Unrelated Diversification)

Ο εμπλουτισμός των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης με νέα αλλά ασυσχέιστα προϊόντα και υπηρεσίες είναι γνωστός ως ασυσχέτιστη διαποίκιση. Κατευθύνοντας την είσοδο της επιχείρησης σε σημαντικά διαφορετικούς κλάδους, η στρατηγική της ασυσχέιστης διαποίκισης μπορεί, συχνά, να είναι το αποτέλεσμα της «συνέργιας» (“synergy”) που επιδιώκει η επιχείρηση. Ξεπερνώντας το άθροισμα των επιμέρους μερών της επιχείρησης, η «συνέργια» οδηγεί σε συνδυαστικές επιδόσεις που αποδεικνύονται σημαντικά μεγαλύτερες από το άθροισμα των επιδόσεων των επιμέρους δραστηριοτήτων της¹³. Πολλές φορές πάλι, ορισμένες επιχειρήσεις επιδιώκουν αυτή τη στρατηγική κατεύθυνση, ορμώμενες από τα κέρδη που αναμένεται να επιφέρει η διάσπαση των εταιρειών που εξαγοράζονται και η μετέπειτα τμηματική τους πώληση. Πρόκειται για την περίπτωση των «αντι – συνεργιών» (“antisynergy”), που υπονοούν ότι «το σύνολο της επιχείρησης αξίζει λιγότερο από ό,τι τα μεμονωμένα της μέρη»¹⁴. Πάντως, και στις δύο αυτές περιπτώσεις, η δυσκολία συντονισμού και διαχείρισης ενός μεγάλου εύρους διαφορετικών, εξ’ ολοκλήρου, δραστηριοτήτων εξακολουθεί να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.

4.4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Η υιοθέτηση στρατηγικών σταθερότητας συνεπάγεται ελάχιστες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρει αυτή, καθώς και στα τμήματα της αγοράς όπου απευθύνεται. Μια επιχείρηση που αποφασίζει να στραφεί στην επιδίωξη σταθερότητας συγκεντρώνει, ουσιαστικά, όλες τις προσπάθειές της και τους πόρους της στη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που ήδη διαθέτει, μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των λειτουργιών της και της καλύτερης δυνατής διεξαγωγής τους. Επομένως, δεν πρόκειται για μια προσέγγιση που υποθάλλει την απραγμία απαγορεύοντας την εξέλιξη αλλά, αντιθέτως, προωθεί την αύξηση των κερδών μέσω της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας.

Οι λόγοι στους οποίους πολλές επιχειρήσεις στηρίζουν την υιοθέτηση της προσέγγισης της σταθερότητας αφορούν συνήθως στα ακόλουθα σημεία¹⁵:

- Η επιχείρηση θεωρεί ότι η δραστηριοποίησή της είναι επιτυχημένη και, μη γνωρίζοντας πολλές φορές πού οφείλεται η συγκεκριμένη επιτυχία της, εξακολουθεί να δρα με τον ίδιο τρόπο
- Η προσέγγιση της σταθερότητας είναι λιγότερο ριψοκίνδυνη σε σχέση με την επιδίωξη αλλαγών, το αποτέλεσμα των οποίων μπορεί να είναι επίφοβο
- Είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να ακολουθήσει στρατηγικές σταθερότητας, καθώς καμιά αλλαγή δεν πρόκειται να δημιουργήσει αναστάτωση ή αποδιοργάνωση

- Το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται σχετικά σταθερό, με ελάχιστες απειλές να μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρό πρόβλημα και εξίσου ελάχιστες ευκαιρίες να μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση
- Η κατ' εξακολούθηση διεύρυνση είναι επικίνδυνο να οδηγήσει σε αναστάτωση και αναποτελεσματικότητα, καθιστώντας απαραίτητη, κάποια στιγμή, την ανάγκη για ανάπαυλα και σταθερότητα ώστε να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της έως τώρα επέκτασης.

Γενικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η επιλογή της σταθερότητας είναι αποδοτική όταν η επιχείρηση παρουσιάζει θετικές επιδόσεις και το εξωτερικό της περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο. Στην περίπτωση αυτή δύο είναι οι εναλλακτικές:

4.4.2.1 Παύση / Συνέχιση με Προσοχή

Η στρατηγική της παύσης λειτουργεί ουσιαστικά σαν ένα «διάλειμμα»¹⁶, στη διάρκεια του οποίου η επιχείρηση ανασυντάσσεται και προετοιμάζεται πριν αποφασίσει να επιδιώξει στρατηγικές ανάπτυξης ή περισυλλογής. Πρόκειται για μια προσωρινή στρατηγική έως ότου το περιβάλλον γίνει πιο φιλόξενο ή έως ότου η επιχείρηση μπορέσει να σταθεροποιηθεί μετά από μια παρατεταμένη περίοδο ανάπτυξης.

4.4.2.2 Καμιά Αλλαγή

Η στρατηγική της καμιάς αλλαγής αφορά στη συνέχιση των υφιστάμενων λειτουργιών και πολιτικών που εφαρμόζει η επιχείρηση, χωρίς την παρεμβολή

καμιάς διαφοροποίησης σε αυτές. Στην περίπτωση αυτή, η εμφάνιση σημαντικών ευκαιριών ή σοβαρών απειλών είναι πολύ περιορισμένη, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις δεν βρίσκουν το λόγο να προβούν σε σημαντικές στρατηγικές αλλαγές.

4.4.3 Στρατηγικές Περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής έχουν να κάνουν με την ανάγκη που αναδύεται για κάποιες επιχειρήσεις να περιορίσουν τις επενδύσεις τους, μειώνοντας τις γραμμές παραγωγής τους, περικόπτοντας λειτουργίες τους που δεν είναι ζωτικής σημασίας και, τελικά, απευθύνοντας τα προϊόντα τους σε περιορισμένα τμήματα της αγοράς σε σχέση με το παρελθόν. Απώτερος στόχος είναι η αντιστροφή της πτωτικής πορείας των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης και, την ίδια στιγμή, η μεγιστοποίηση των ταμειακών της εισροών. Εγκαταλείποντας δραστηριότητες και μονάδες που δεν της αποφέρουν πλέον κέρδη, αποχωρώντας από τμήματα της αγοράς που δεν είναι πια προσοδοφόρα και μειώνοντας τις λειτουργίες της, η επιχείρηση συρρικνώνεται σταδιακά προκειμένου να αντιμετωπίσει την επερχόμενη ύφεση των κλάδων όπου διατηρεί δραστηριότητες. Το τελικό στάδιο στο οποίο μπορεί να φτάσει η περισυλλογή που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι η ρευστοποίηση. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι από τους λόγους που οδηγούν μια επιχείρηση στην υιοθέτηση της προσέγγισης της περισυλλογής¹⁷:

- Η επιχείρηση δεν παρουσιάζει καλές επιδόσεις
- Παρά την επιδίωξη τόσο στρατηγικών ανάπτυξης όσο και στρατηγικών σταθερότητας, η επιχείρηση δεν έχει κατορθώσει έως τώρα να επιτύχει

τους στόχους που έχει θέσει και, ταυτόχρονα, δέχεται έντονες πιέσεις από μετόχους, πελάτες και άλλες ομάδες να βελτιώσει τις επιδόσεις της

- Το περιβάλλον διαγράφεται ιδιαίτερα απειλητικό ενώ τα δυνατά σημεία της επιχείρησης αποδεικνύονται ανεπαρκή για να αντιμετωπίσουν τις αναδυόμενες απειλές
- Σταδιακή εμφάνιση καλύτερων ευκαιριών σε άλλους τομείς που καλούν την επιχείρηση να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της σε αυτές για να καταφέρει να τις αξιοποιήσει προς όφελός της.

Οι στρατηγικές περισυλλογής, καθώς υπαινίσσονται την αποτυχία, είναι πολύ δύσκολο να υιοθετηθούν από μια επιχείρηση, γι' αυτό και συνήθως τείνουν να ενεργοποιούνται σε κρίσιμες καταστάσεις – όταν η επιχείρηση έχει δοκιμάσει, ήδη, όλες τις δυνατές επιλογές που είχε στη διάθεσή της. Ωστόσο, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει πάντα να έχουν κατά νου ότι, η προσέγγιση της περισυλλογής, αν επιδιωχθεί έγκαιρα, μπορεί να ανατρέψει τις αρνητικές τάσεις και να αποτελέσει το έναυσμα για την έναρξη μιας θετικής και αποδοτικής επιχειρησιακής πορείας.

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι στρατηγικών περισυλλογής:

4.4.3.1 Στρατηγικές διάσωσης (*Turnaround Strategies*)

Οι στρατηγικές διάσωσης επιδιώκουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών όταν η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα τα οποία, αν και δεν είναι μοιραία για τη μετέπειτα πορεία της, δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητά της¹⁸. Στόχος τους είναι, αρχικά, η άμεση επίλυση των αναδυόμενων προβλημάτων και η αναχαίτιση των

αρνητικών τους συνεπειών και, στη συνέχεια, η εφαρμογή ενός σταθεροποιητικού προγράμματος που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει την προσωρινή κρίση και να συνεχίσει απερίσπαστη τη δραστηριοποίησή της.

4.4.3.2 Αιχμάλωτη Επιχείρηση

Όταν μια επιχείρηση βρίσκεται σε αδύναμη ανταγωνιστική θέση και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται δεν παρουσιάζει ελκυστικές προοπτικές για την επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικών διάσωσης, μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια η απόφασή της να δεχθεί να παραιτηθεί από την ανεξαρτησία των κινήσεών της και να γίνει «αιχμάλωτη» σε μια μεγάλη επιχείρηση, με αντάλλαγμα την ασφάλειά της. Η μεγάλη αυτή επιχείρηση αφορά συνήθως σε έναν από τους μεγαλύτερους πελάτες της, με τον οποίο συνάπτει μακροχρόνια συμφωνία για τη διασφάλιση της συνέχισης της παραγωγής της και των πωλήσεών της. Και πάλι, όμως, η πλήρης εξάρτηση της επιχείρησης από μια άλλη είναι εξίσου επίφοβη, καθώς μια πιθανή αποτυχία της τελευταίας είναι αναπόφευκτο να αποβεί μοιραία και για την ίδια.

4.4.3.3 Στρατηγικές Αποεπένδυσης (Sell – Out / Divestment Strategies)

Η πώληση ενός μέρους ή μιας από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης καλείται αποεπένδυση. Μια επιχείρηση προχωρά στη στρατηγική της αποεπένδυσης όταν οι προς πώληση δραστηριότητές της δεν είναι προσοδοφόρες, απαιτούν πολλές επενδύσεις σε κεφάλαια και δεν μπορούν να

εναρμονιστούν με τις υπόλοιπες δράσεις της. Ένας ακόμη λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση στρατηγικών αποεπένδυσης είναι όταν αυτές επιδιώκουν να αυξήσουν τα κεφάλαιά τους για να προβούν σε πιο επικερδείς επενδύσεις. Καθώς μάλιστα, με την πάροδο του χρόνου, οι επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται στην ενίσχυση των δυνατών τους σημείων, αμβλύνοντας το μέγεθος της διαποίκιλσής τους, η στρατηγική της αποεπένδυσης καθίσταται όλο και πιο ελκυστική.

4.4.3.4 Ρευστοποίηση – Χρεοκοπία (Liquidation / Bankruptcy)

Όταν μια επιχείρηση καταλήγει στη ρευστοποίηση, τερματίζει ουσιαστικά τη λειτουργία της πουλώντας μέρη της ή το σύνολό της στην αγοραία αξία των περιουσιακών της στοιχείων. Τα έσοδα που προκύπτουν από τη ρευστοποίηση κατευθύνονται στους μετόχους της επιχείρησης, αφού προηγουμένως εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της προς τρίτους. Βεβαίως, όταν έχουν εξαντληθεί όλες οι προηγούμενες εναλλακτικές στρατηγικές δυνατότητες χωρίς τα επιθυμητά αποτελέσματα, η στρατηγική της ρευστοποίησης είναι η τελευταία λύση.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα βήμα πριν τη ρευστοποίηση της επιχείρησης βρίσκεται η χρεοκοπία, η οποία, χωρίς να τερματίζει τη λειτουργία της, μεταβιβάζει τη διαχείρισή της σε δικαστήρια. Ελπίζοντας λοιπόν στη δικαστική διευθέτηση των υποχρεώσεών της, το μάνατζμεντ της επιχείρησης θεωρεί ότι η εταιρεία τους θα βγει πιο δυνατή και πιο ικανή να ανταγωνιστεί. Ωστόσο, η δικαστική παρέμβαση αγνοεί τις

περισσότερες φορές τα συμφέροντα των μετόχων – κάτι, όμως, που στην περίπτωση της ρευστοποίησης είναι κυρίαρχος γνώμονας.

4.4.4 Συνδυαστικές Στρατηγικές

Μια επιχείρηση ακολουθεί συνδυαστική στρατηγική όταν, συνειδητά, κάνει χρήση διαφόρων στρατηγικών (ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή) σε διάφορες επιχειρηματικές της μονάδες ταυτόχρονα ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους κατ' εξακολούθηση¹⁹. Καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλαπλά περιβάλλοντα που μεταβάλλονται με διαφορετικούς ρυθμούς το καθένα, η επιδίωξη συνδυαστικών στρατηγικών αποδεικνύεται αναγκαία για τη σύγχρονη επιχειρησιακή δραστηριοποίηση. Μάλιστα, η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο έντονη σε μεταβατικές περιόδους και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διαθέτουν περισσότερες από μια επιχειρηματικές μονάδες²⁰. Παρ' όλα αυτά, η επιδίωξη συνδυαστικών στρατηγικών θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά, καθώς καμιά επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αντέξει οικονομικά την ταυτόχρονη επιδίωξη όλων εκείνων των στρατηγικών που, δυνητικά, ίσως μπορέσουν και την ωφελήσουν²¹.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 48
2. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 48
3. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 49 – 50
4. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 50 – 54
5. **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 165
6. **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 166
7. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 137
8. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition), σελ. 213 – 214
9. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ. 119 – 122
10. **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th Edition), σελ. 51 – 53
11. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 53 – 54
12. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 119
13. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 124
14. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 54

15. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 211 – 212
16. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 147
17. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 214 – 215
18. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, ό.π., σελ. 148
19. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 215
20. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, ό.π., σελ. 216 – 217
21. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 56

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS STRATEGY) & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (COMPETITIVE STRATEGIES)

5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η **επιχειρηματική στρατηγική** αναφέρεται στο δεύτερο επίπεδο στρατηγικής για επιχειρήσεις που διαθέτουν περισσότερες από μία επιχειρηματικές μονάδες, ενώ ταυτίζεται με την **επιχειρησιακή στρατηγική** όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις που δεν κάνουν διαποίκιση αλλά διατηρούν αποκλειστικά μια επιχειρηματική μονάδα. Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν θα ασχοληθούμε με την επιχειρηματική στρατηγική, όπως αφήνει και η πυραμίδα της διαμόρφωσης στρατηγικής να φανεί στο διάγραμμα 5.1.

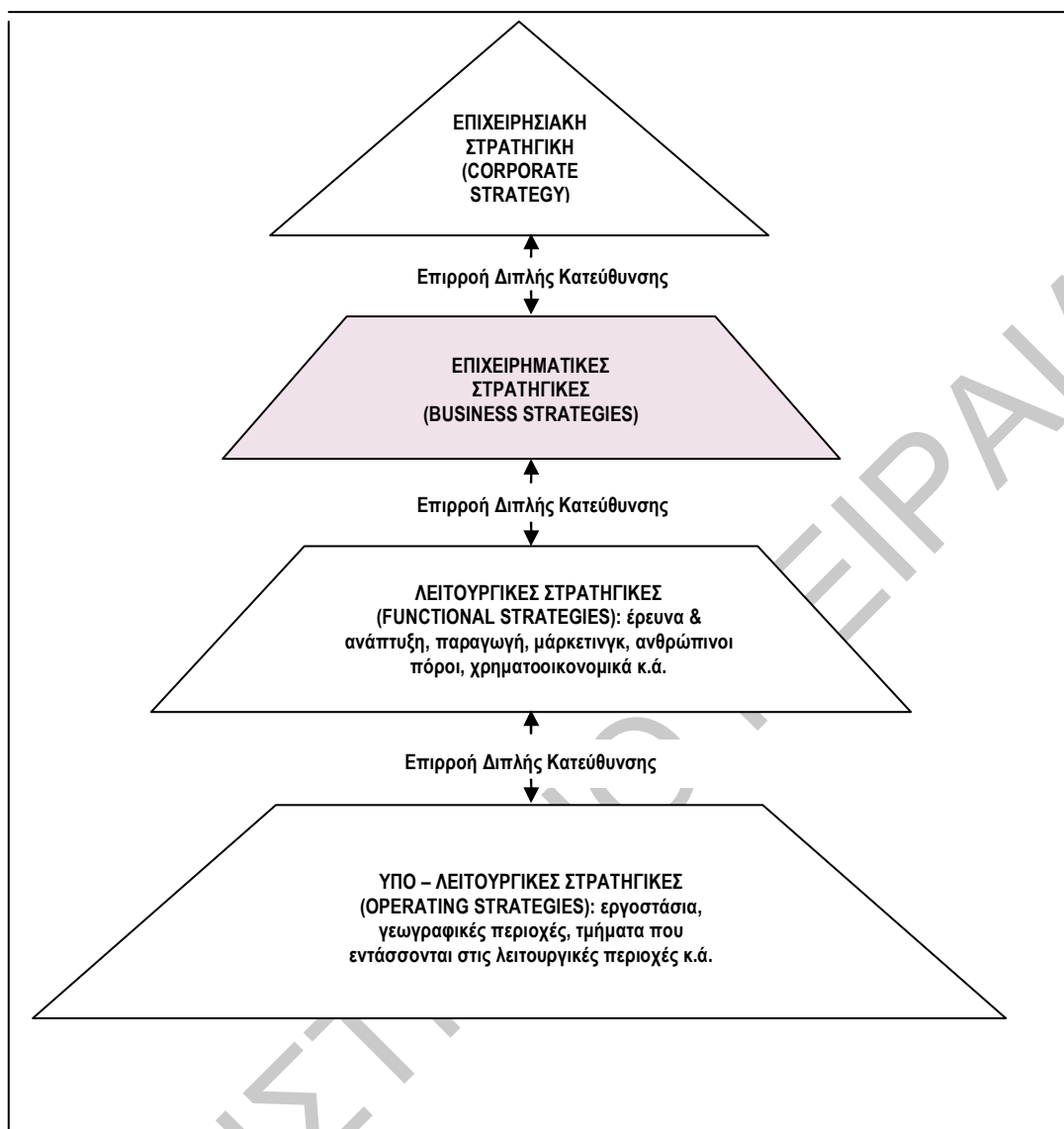
Ως όρος, η επιχειρηματική στρατηγική αντανakλάται στις ενέργειες και τα σχέδια δράσης που διαμορφώνουν τα στελέχη στρατηγικής προκειμένου να διασφαλίσουν επιτυχημένες επιδόσεις για την επιχειρηματική μονάδα στην οποία ανήκουν¹. «Κύρια επιδίωξη της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς θα κατορθώσει να δημιουργήσει και να εδραιώσει για την επιχειρηματική μονάδα μια μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά»². Βασικά ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν προς την κατεύθυνση αυτή είναι η εναρμόνιση των λειτουργικών περιοχών της επιχειρηματικής μονάδας με τους επιδιωκόμενους επιχειρηματικούς της στόχους, η εδραίωση σημαντικών ανταγωνιστικών

ικανοτήτων, η υιοθέτηση ανταγωνιστικών κινήσεων που θα επιτρέψουν τη διασφάλιση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, καθώς και η διευθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών θεμάτων που σχετίζονται με τη δραστηριοποίηση της μονάδας στον κλάδο.

Πολύ γενικά, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής έχει να κάνει με τρεις καθοριστικές αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται, όπως πολύ λακωνικά τίθεται από τον Derek F. Abell, με τρία ερωτήματα³: Τι; (what), Ποιος; (who), Πώς; (how). Το πρώτο ερώτημα (Τι;) αφορά στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, η ικανοποίηση των οποίων έγκειται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στην ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που ανταποκρίνονται σε αυτές. Το δεύτερο ερώτημα (Ποιος;) είναι άμεσα συνυφασμένο με τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς και της στόχευσης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της με σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες. Μια επιχειρηματική μονάδα έχει στη διάθεσή της τρεις εναλλακτικές: είτε να επιδιώξει την ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή, είτε να επιλέξει συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη διαφορετικών προϊόντων για κάθε ένα από αυτά, είτε να εστιάσει στην ικανοποίηση ενός αποκλειστικά τμήματος της αγοράς (niche market). Φθάνοντας στο τελευταίο ερώτημα (Πώς;), η απόφαση σχετικά με την επικέντρωση της προσοχής στην καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα ή το βαθμό ανταπόκρισης στις επιθυμίες των καταναλωτών, θα μπορέσει να προσφέρει στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, άρα, μια θέση στην αγορά, απολύτως διακριτή από εκείνη των ανταγωνιστών της.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι, αν και το πεδίο των δραστηριοτήτων που καλύπτει η επιχειρηματική στρατηγική είναι αρκετά ευρύ, η μελέτη του κεφαλαίου αυτού θα περιοριστεί στην έννοια των **ανταγωνιστικών στρατηγικών** που εισήγαγε ο Porter. Η επιχειρηματική στρατηγική δεν ασχολείται μόνο με τα μέσα που θα επιστρατεύσει η επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Στο πλαίσιο αυτής εντάσσεται η διευθέτηση όλων εκείνων των στρατηγικών ζητημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχειρηματική μονάδα κατά τη δραστηριοποίησή της.

Αντιθέτως, η έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, αφορά σε ένα μικρότερο πεδίο δράσης, καθώς ασχολείται αποκλειστικά με το πώς θα μπορέσει η επιχειρηματική μονάδα να προσελκύσει πελάτες ικανοποιώντας καλύτερα τις επιθυμίες τους, με το πώς αυτή θα χειριστεί τις πιέσεις που ασκούνται από τον ανταγωνισμό, καθώς και με το πώς θα ενισχύσει τη θέση της μέσα στην αγορά⁴.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Thompson* A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ 52)

5.1.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Κάθε επιχειρηματική μονάδα δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Για να κατορθώσει η μονάδα αυτή να επιβιώσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που υφίσταται στον κλάδο αυτό θα πρέπει να υιοθετήσει μια τέτοια στρατηγική που θα της εξασφαλίσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχειρηματική μονάδα αποκτά καλύτερες προοπτικές ως προς τη διασφάλιση κερδοφορίας πάνω από το μέσο όρο και, επομένως, επιτυχημένη πορεία στον κλάδο της⁵.

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής που οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διακρίνεται από τρεις συνιστώσες⁶: α) αποφάσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων – υπηρεσιών π.χ. την ποιότητά τους, την τιμή τους κ.ά. β) σταδιακή εδραίωση ανταγωνιστικών ικανοτήτων που καθιστούν την επιχειρηματική μονάδα απολύτως διακριτή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και γ) αποφυγή των κινήσεων των ανταγωνιστών, καθώς και άλλων απειλητικών για την επιχειρηματική μονάδα συνθηκών.

Σύμφωνα με τον Porter, οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρηματικές μονάδες για να αντιμετωπίσουν τον υφιστάμενο, στον κλάδο τους, ανταγωνισμό ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies) και «αποτελούν τη βάση που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»⁷. Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποτελούν μοναδικές καινοτομίες στο προϊόν, εμπειρία και εξειδίκευση στη χρήση νέων τεχνολογιών, σημαντικές ικανότητες και γνώσεις μάρκετινγκ,

γνώσεις και ικανότητες Ηλεκτρονικού Εμπορίου, διακεκριμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών κ.ά.

Συνεπώς, η διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών συνδέει άμεσα την επιχείρηση με το περιβάλλον της και, μάλιστα, με το περιβάλλον του κλάδου ή των κλάδων στους οποίους εκείνη δραστηριοποιείται. Όπως είχαμε την ευκαιρία να δούμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάθε κλάδος χαρακτηρίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, την πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Στόχος, λοιπόν, της ανταγωνιστικής στρατηγικής «είναι ο προσδιορισμός μιας θέσης για την επιχειρηματική μονάδα μέσα στον κλάδο, όπου αυτή θα μπορεί να υπερασπίζεται τον εαυτό της με τον καλύτερο τρόπο έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή να ασκεί επιρροή σε αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να τις επηρεάζει προς όφελός της»⁸.

Ο Porter διακρίνει τρεις επιλογές ανταγωνιστικών στρατηγικών, η ανάλυση των οποίων ακολουθεί στη συνέχεια.

5.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES)

Όπως υποστηρίζει ο Porter⁹, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου, οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν στη διάθεσή τους τρεις γενικές στρατηγικές επιλογές (generic strategies):

1) Ηγεσία Κόστους (Overall cost leadership)

2) Διαφοροποίηση (Differentiation)

3) Εστίαση (Focus).

Οι τρεις αυτοί τύποι ανταγωνιστικών στρατηγικών αφορούν ουσιαστικά στις δυνατότητες που έχει μια επιχειρηματική μονάδα για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στον κλάδο. Κάθε μονάδα μπορεί να υιοθετήσει μία από τις τρεις παραπάνω στρατηγικές επιλογές αν και, πολλές φορές, ο συνδυασμός τους είναι δυνατό να οδηγήσει σε εξίσου επιτυχημένη δραστηριοποίηση της μονάδας εντός του κλάδου.

Σε ένα πολύ γενικό πλαίσιο, η Ηγεσία Κόστους αναφέρεται στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, με το χαμηλότερο κόστος και για καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών. Η στρατηγική της Διαφοροποίησης δίνει έμφαση στην παραγωγή προϊόντων που εκλαμβάνονται ως μοναδικά από τους καταναλωτές, ενώ οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται δεν επηρεάζονται εύκολα από τις μεταβολές στις τιμές. Τέλος, η στρατηγική της Εστίασης αφορά στην παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες μικρών τμημάτων της αγοράς.

Ένας γενικός κανόνας θα μπορούσε να είναι ότι «μεγαλύτερες επιχειρήσεις με καλύτερη πρόσβαση σε πόρους ακολουθούν συνήθως στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση της στρατηγικής εστίασης»¹⁰.

5.2.1 Τα 2 στοιχεία στα οποία συνίσταται η διάκριση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

«Υπάρχουν αναρίθμητες παραλλαγές στις ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, για την ακρίβεια, όσες είναι και οι επιχειρήσεις»¹¹. Παρ' όλα αυτά, αν παραβλέψει κανείς τις επιμέρους λεπτομέρειες και σταθεί στην ουσία θα διαπιστώσει ότι οι πιο σημαντικές διαφορές που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές μεταξύ τους συνίστανται σε δύο σημεία¹²: 1) στο αν η αγορά – στόχος της επιχείρησης είναι ευρεία ή περιορισμένη και 2) στο αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει η επιχείρηση σχετίζεται με το χαμηλό κόστος ή με τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

Συνδυάζοντας λοιπόν τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί μια επιχειρηματική μονάδα να επιδιώξει, με το εύρος της αγοράς στην οποία αυτή απευθύνεται, ο Porter κατέληξε στην παραπάνω γενική διάκριση των ανταγωνιστικών στρατηγικών, η οποία απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES) (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Porter* E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980, σελ. 39)

5.2.2 Αποσαφήνιση του όρου “generic strategies”

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως αλλά και όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2, οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που τους επιτρέπουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι επιλογές αυτές ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές ή, αλλιώς, «γενικές στρατηγικές» (“generic strategies”), διότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες, σε οποιονδήποτε κλάδο και αν εντάσσονται, μπορούν να τις ακολουθήσουν, ανεξάρτητα από το τί είδους προϊόντα παράγουν ή τί είδους υπηρεσίες προσφέρουν.

5.2.3 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)

Όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, η στρατηγική της ηγεσίας κόστους είναι μια στρατηγική που ευδοκίμει σε αγορές με καταναλωτές οι οποίοι, στην πλειοψηφία τους, είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών. Κύριος στόχος είναι η λειτουργία της επιχείρησης με αποτελεσματικό, από άποψης κόστους, τρόπο και η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της¹³.

«Πλεονέκτημα κόστους υφίσταται όταν το συνολικό κόστος όλων των δραστηριοτήτων που εντάσσονται στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας είναι χαμηλότερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών ή των δυνητικών ανταγωνιστών»¹⁴. Η αξία του πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση ως προς το κόστος εξαρτάται από το πόσο αυτό μπορεί να διατηρηθεί, δηλαδή από το αν οι αρχές στις οποίες αποδίδεται η επίτευξη χαμηλού κόστους είναι εύκολο ή δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν το κόστος χαμηλότερο από εκείνο των ανταγωνιστών, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα ώστε η μείωση του κόστους να μη γίνεται σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος, καθώς η ελκυστικότητά του είναι επικίνδυνο να εξαφανισθεί για τους καταναλωτές.

Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί το πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους¹⁵: α) αποτελεσματικότερη διαχείριση, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, του κόστους των δραστηριοτήτων που εμπίπτουν στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας β) αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας και απαλλαγή από δραστηριότητες που αυξάνουν το κόστος της.

Σε ό,τι αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση κόστους της αλυσίδα αξίας, οι κυριότεροι από αυτούς συνοψίζονται ως εξής¹⁶:

- 1) Οικονομίες κλίμακας: προκύπτουν όταν το κόστος των δραστηριοτήτων της αλυσίδα αξίας μειώνεται καθώς αυξάνεται ο όγκος της παραγόμενης ποσότητας. Κατά συνέπεια, η παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος σε μεγάλες ποσότητες αμβλύνει σημαντικά το κόστος σε αντίθεση με την παραγωγή ενός προϊόντος σε ποικίλες εκδοχές, η οποία εκτινάσσει το κόστος λόγω του χαμένου χρόνου στις απαραίτητες τροποποιήσεις που θα πρέπει να γίνονται π.χ. στη διαδικασία παραγωγής κ.α.
- 2) Εμπειρία: όπως είναι αναμενόμενο, το κόστος πραγματοποίησης μιας δραστηριότητας βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την περίοδο για την οποία διατελείται αυτή. Έτσι, για όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα εκτελεί η επιχειρηματική μονάδα μια εργασία τόσο μεγαλύτερη είναι και η μείωση του κόστους που αυτή συνεπάγεται. Με την πάροδο του χρόνου, το προσωπικό εκπαιδεύεται στην τέλεση συγκεκριμένων ενεργειών με αποτέλεσμα να αποκτά σταδιακή εξειδίκευση. Την ίδια στιγμή, πιθανά λάθη και ατέλειες που ενδεχομένως συνοδεύουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες κατά τα πρώτα στάδια διεξαγωγής τους μειώνονται, καθώς η εμπειρία που αποκτάται οδηγεί στην ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών πρωτοβουλιών και παρεμβάσεων όχι μόνο για την αποφυγή τους αλλά και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο μέλλον.
- 3) Κόστος των κύριων εισροών: με δεδομένο το γεγονός ότι οι εισροές μιας επιχείρησης επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το συνολικό της κόστος, η καλή διαχείριση του κόστους των βασικών εισροών της αποτελεί

καθοριστικό παράγοντα. Καθώς μάλιστα το κόστος αυτό δεν είναι ίδιο για όλους τους ανταγωνιστές, η εύστοχη διαχείρισή του μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράγοντες όπως οι τοπικές συνθήκες που επιδρούν καταλυτικά στο κόστος ενέργειας, στο ύψος των φόρων, στα μεταφορικά κόστη, όπως και στα επίπεδα των μισθών, η διαπραγματευτική δύναμη της μονάδας έναντι των προμηθευτών της, καθώς και το αν το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό της είναι συνδικαλιστικά οργανωμένο, ασκούν καθοριστική επιρροή στη διαμόρφωση του κόστους των κύριων εισροών της μονάδας.

- 4) Γόνιμος συνδυασμός των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας: πολλές φορές η δημιουργική συνεργασία ανάμεσα σε συμβατές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική μείωση του κόστους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το κόστος της ανάπτυξης νέων προϊόντων – δραστηριότητα που αν συνδυασθεί κατάλληλα με το τμήμα έρευνας & ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής όσο και με το τμήμα μάρκετινγκ, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους.
- 5) Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων εντός της επιχείρησης: διαφορετικές γραμμές παραγωγής ή επιχειρηματικές μονάδες που εντάσσονται στο πλαίσιο της ίδιας επιχείρησης μπορούν συχνά να μοιράζονται τις ίδιες διαδικασίες αποθήκευσης και διανομής, τα ίδια συστήματα παραγγελίας, το ίδιο προσωπικό ή, πολλές φορές, κοινό know – how. Πρόκειται για την περίπτωση των **“sister units”**, όπως χαρακτηρίζονται οι παρόμοιες επιχειρηματικές μονάδες εντός της ίδιας επιχείρησης, των οποίων η συνάφεια επιτρέπει τη χρήση κοινών πόρων, μειώνοντας το κόστος λειτουργίας τους.

- 6) Οριζόντια & κάθετη ολοκλήρωση: πολλές φορές, ο κύριος λόγος που οι επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους, καθώς η ενσωμάτωση όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας στο πλαίσιο της δραστηριοποίησής τους, επιτρέπει καλύτερο έλεγχο του κόστους όσο και της ποιότητας του τελικού προϊόντος
- 7) Ποσοστό της απασχολούμενης δυναμικότητας της επιχείρησης: σημαντική παράμετρος της μείωσης του κόστους, η δυναμικότητα της επιχείρησης σχετίζεται με το κατά πόσο η επιχειρηματική μονάδα χρησιμοποιεί στο έπακρο εκείνες τις δραστηριότητες που είναι έντασης κεφαλαίου. Γενικότερα, όσο πιο πολύ μια επιχειρηματική μονάδα χαρακτηρίζεται ως έντασης κεφαλαίου τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη το κεφάλαιο αυτό που έχει επενδυθεί να μην υποαπασχολείται. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει το ποσοστό των απασχολούμενων δυνατοτήτων της π.χ. ανακαλύπτοντας νέες χρήσεις για τα προϊόντα της, προβαίνοντας στην παραγωγή μιας ευρείας ποικιλίας προϊόντων που να απορροφώνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επιλέγοντας καταναλωτές με σταθερή ζήτηση και αφήνοντας τους ανταγωνιστές να ικανοποιούν τα τμήματα της αγοράς που χαρακτηρίζονται από μεγάλες διακυμάνσεις στη ζήτηση, κ.ά.
- 8) Αποφάσεις που σχετίζονται με τις λειτουργικές περιοχές της επιχειρηματικής μονάδας: το κόστος της επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις αποφάσεις που θα ληφθούν όσον αφορά τον εμπλουτισμό ή τον περιορισμό των υπηρεσιών που παρέχονται στους καταναλωτές, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι

ενσωματωμένα στο προϊόν, τους μισθούς και τα κίνητρα που παρέχονται στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, τα κανάλια διανομής που απασχολεί η επιχειρηματική μονάδα, κ.ά.

Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει λοιπόν, η διαδικασία ελέγχου και συγκράτησης των παραγόντων που επιδρούν στο κόστος είναι ιδιαίτερα επίπονη και απαιτητική. Εκτός όμως από τον ενδελεχή έλεγχο και τη συγκράτηση των παραμέτρων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του κόστους της αλυσίδας αξίας, η επιχειρηματική μονάδα έχει επιπλέον τη δυνατότητα να προχωρήσει στην καινοτομική αναδιαμόρφωση αυτής ώστε να επιδιώξει μείωση του συνολικού της κόστους. Για να το επιτύχει αυτό υπάρχουν πολλοί τρόποι, οι σημαντικότεροι από τους οποίους σχετίζονται με¹⁷:

- 1) τον προσανατολισμό στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το Διαδίκτυο στο μάρκετινγκ και στις άμεσες πωλήσεις
- 2) την απλοποίηση της διαδικασίας σχεδιασμού του προϊόντος, μέσω της προτυποποίησης, της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, κ.ά.
- 3) την απομάκρυνση των πρόσθετων χαρακτηριστικών του προϊόντος και την επικέντρωση στην παροχή των βασικών του χαρακτηριστικών
- 4) την υιοθέτηση απλούστερων και περισσότερων ελαστικών τεχνολογικών διαδικασιών
- 5) την αποφυγή χρήσης εισροών υψηλού κόστους
- 6) την εστίαση σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Επομένως, η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους στην αγορά συνεπάγεται μια διαδικασία συνεχούς εγρήγορσης, διερεύνησης τρόπων και επιδίωξης τακτικών για την άμβλυση και της παραμικρής όψης που μπορεί να παρουσιάζει το κόστος. Παράλληλα, η καλλιέργεια αντίστοιχης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι ένα εξίσου απαραίτητο συστατικό το οποίο, καθώς προσανατολίζει τη συμμετοχή όλων των μελών της μονάδας προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και του μειωμένου κόστους, είναι άμεσα συνυφασμένο με την πορεία προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους.

Στο σημείο αυτό προκύπτει η ανάγκη να διερευνήσουμε τις συνθήκες που ευνοούν την υιοθέτηση της στρατηγικής χαμηλού κόστους. Έτσι, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης που ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους προάγεται όταν οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών, όταν είναι περιορισμένοι οι τρόποι για την επίτευξη διαφοροποίησης στο προϊόν ή όταν οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι μάρκες. Σε ορισμένες δε περιπτώσεις, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής επιβάλλεται. Έτσι, όταν ο πόλεμος τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών είναι ιδιαίτερα οξύς, ο μόνος τρόπος που έχει στη διάθεσή της η επιχειρηματική μονάδα είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας της, καθώς η μείωση των τιμών που προκύπτει από τον πόλεμο τιμών περιορίζει αυτόματα και το περιθώριο κέρδους. Ορισμένες φορές μάλιστα, το προϊόν του κλάδου τυχαίνει να χαρακτηρίζεται από ελάχιστες ιδιαιτερότητες με αποτέλεσμα να είναι διαθέσιμο από πολλές επιχειρήσεις και, άρα, ο πόλεμος τιμών να καθίσταται αναπόφευκτος.

Παρά τις συνθήκες που συνηγορούν υπέρ της υιοθέτησης της συγκεκριμένης στρατηγικής, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν είναι σημαντικό να λαμβάνονται

σοβαρά υπόψη από τις επιχειρηματικές μονάδες, ώστε να είναι προετοιμασμένες για κάθε ενδεχόμενο. Έτσι, πάντα υφίσταται ο κίνδυνος ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν αντίστοιχη στρατηγική, εξαναγκάζοντας τα κέρδη του κλάδου σε καθοδική πορεία. Αντίστοιχα, τεχνολογικά επιτεύγματα μπορούν να καταστήσουν αναποτελεσματική τη συγκεκριμένη στρατηγική, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που οι προτιμήσεις ή οι ανάγκες των καταναλωτών ενδέχεται να μεταβληθούν προς την κατεύθυνση της αναζήτησης προϊόντων με κύριο κριτήριο τη διαφοροποίησή τους και όχι τη χαμηλή τους τιμή¹⁸. Τέλος, ένας ακόμη κίνδυνος στον οποίο μπορεί εύκολα μια επιχειρηματική μονάδα να παγιδευτεί είναι η τυφλή επιδίωξη περιορισμού του κόστους με αποτέλεσμα η ποιότητα του προϊόντος να αγνοηθεί, η ζήτησή του να συρρικνωθεί και, εν τέλει, η κερδοφορία της μονάδας να αποκτήσει καθοδική πορεία.

5.2.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)

Η στρατηγική της διαφοροποίησης αποδεικνύεται ιδιαίτερα ελκυστική «όταν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών παρουσιάζουν τόσο μεγάλη ποικιλία ώστε είναι εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθούν πλήρως από ένα απλό τυποποιημένο προϊόν ή από επιχειρήσεις με τις ίδιες ικανότητες»¹⁹.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης είναι η στενή συνεργασία ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στο τμήμα έρευνας & ανάπτυξης όσο και η επιστράτευση ελκυστικών κινήτρων για την προσέγγιση ικανών και δημιουργικών προσώπων που θα στελεχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης²⁰. Επομένως, η υιοθέτησή της είναι άρρηκτα

συνδεδεμένη με ένα αρκετά υψηλό κόστος και, άρα, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά της «θα πρέπει να επιδιώκεται μόνο μετά από προσεκτική μελέτη των αναγκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών...»²¹.

Οι ανάγκες αυτές και οι προτιμήσεις, αφού ανιχνευθούν, ενσωματώνονται στη συνέχεια στο προς πώληση προϊόν, καθιστώντας έτσι την επιχειρηματική μονάδα απολύτως διακριτή από τους αδιαφοροποίητους ανταγωνιστές της.

Σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης, το κυριότερο αφορά στην υψηλότερη τιμή με την οποία η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει το προϊόν της λόγω των πρόσθετων, ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που το συνοδεύουν. Τα διαφοροποιημένα αυτά χαρακτηριστικά, ικανοποιώντας τις υψηλές προσδοκίες των καταναλωτών, δημιουργούν πιστούς, επαναλαμβανόμενους πελάτες οι οποίοι αυξάνουν το μερίδιο αγοράς και, συνεπώς, τις πωλήσεις των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική. Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι «η στρατηγική της διαφοροποίησης διασφαλίζει αυξημένη κερδοφορία μόνο όταν η επιπλέον τιμή στην οποία πωλεί το προϊόν της υπερβαίνει το πρόσθετο κόστος που απαιτείται για την επίτευξη της διαφοροποίησης»²².

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχει μια επιχειρηματική μονάδα διαφοροποίηση. Μια επιτυχημένη διαφοροποίηση μπορεί να συνίσταται στη μοναδική γεύση που έχει το προϊόν, στα πολλαπλά χαρακτηριστικά του, στον πρωτότυπο σχεδιασμό του και στις αυξημένες επιδόσεις του, στο κύρος που προσδίδει η αγορά του, στην υψηλή ποιότητα και στην αξιοπιστία του, στις εμπλουτισμένες υπηρεσίες που συνοδεύουν την αγορά του, στην άνεση που συνεπάγεται η χρήση του κ.ά. Η ανάπτυξη του προϊόντος (product development) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής που

προσφέρει τα πλεονεκτήματα της διαφοροποίησης²³. Ωστόσο, το κλειδί για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η μεγάλη της διάρκεια – κάτι που εναπόκειται στη δυσκολία και το υψηλό κόστος αντιγραφής της.

Σύμφωνα με τον Porter, για την επιδίωξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής διαφοροποίησης η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τέσσερις εναλλακτικές επιλογές²⁴: α) τον εμπλουτισμό των πηγών από τις οποίες μπορεί να αντληθεί μοναδικότητα μέσα στην αλυσίδα αξίας β) το χειρισμό του κόστους της διαφοροποίησης με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίησή του γ) την έγκαιρη κατανόηση των αλλαγών που αναμένονται στην αγορά και την εύστοχη ανάληψη πρωτοβουλιών για την αξιοποίησή τους δ) την αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας για τον επαναπροσδιορισμό της μοναδικότητας, σε όρους που θα προσλαμβάνονται θετικά από τους καταναλωτές.

Το θεμελιώδες ερώτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει μια επιχειρηματική μονάδα που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης είναι το πώς θα κατορθώσει να δημιουργήσει μοναδικά χαρακτηριστικά που προσλαμβάνονται ως τέτοια από τους αγοραστές. Οι Thompson A. Arthur, Jr. και A. J. Strickland III απαντούν στο συγκεκριμένο ερώτημα, προβάλλοντας τέσσερις εναλλακτικές προσεγγίσεις²⁵: α) ενσωμάτωση τέτοιων χαρακτηριστικών που ο συνδυασμός τους ωθεί το συνολικό κόστος της αγοράς του προϊόντος προς τα κάτω β) ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που αυξάνουν τη χρησιμότητα που λαμβάνει ο τελικός καταναλωτής από την αγορά του προϊόντος γ) ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που αυξάνουν την ικανοποίηση των αγοραστών σε άυλους πόρους, όπως το κύρος και το γόητρο που απορρέουν από τη χρήση του προϊόντος δ) παροχή σημαντικών, για τους καταναλωτές υπηρεσιών, που οι

ανταγωνιστές βρίσκονται σε δύσκολη θέση να ικανοποιήσουν, λόγω των αδύναμων ανταγωνιστικών τους ικανοτήτων.

Όπως λοιπόν καθίσταται σαφές από την προηγούμενη συζήτηση, το επίκεντρο της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι ο καταναλωτής, οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του. «Σπάνια οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να καταβάλουν χρήματα για χαρακτηριστικά των οποίων την αξία δεν προσλαμβάνουν, ακόμη και αν τα χαρακτηριστικά που συνοδεύουν το προϊόν είναι στην πραγματικότητα μοναδικά»²⁶. Επομένως, η πρόσθετη τιμή που συνοδεύει ένα διαφοροποιημένο προϊόν αποτελεί αντανάκλαση τόσο της αξίας που πραγματικά μεταφέρεται στον καταναλωτή όσο και της αξίας που προσλαμβάνεται από αυτόν.

Σχετικά με τις συνθήκες όπου η υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης ευδοκίμει, αυτές αφορούν περιπτώσεις όπου²⁷:

- οι ανάγκες των καταναλωτών ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό
- οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν στη διάθεσή τους πολλαπλούς τρόπους για να επιτύχουν διαφοροποίηση στο προϊόν τους και, την ίδια στιγμή, ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών προσλαμβάνει τις διαφοροποιήσεις αυτές ως σημαντικές
- ελάχιστες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επιδιώκουν στρατηγική διαφοροποίησης
- οι τεχνολογικές αλλαγές και οι καινοτομίες στο προϊόν γίνονται με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς, ενώ η εξέλιξη του ανταγωνισμού οδηγεί σε νέα διαρκώς χαρακτηριστικά.

Το αν η διαφοροποίηση που ακολουθεί μια επιχείρηση θα διατηρηθεί και για πόσο, εξαρτώνται από το αν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν

να μιμηθούν τις βάσεις στις οποίες στηρίζεται η διαφοροποίηση ή από το αν οι ανάγκες ή οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου. Πολλές φορές, μάλιστα, η υπερβολική επικέντρωση στην επίτευξη διαφοροποίησης μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική αύξηση της τιμής του προϊόντος ή σε εξεζητημένα προϊόντα τα οποία παύουν να ικανοποιούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες ενός μεγάλου μέρους της αγοράς.

5.2.5 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)

Η στρατηγική της εστίασης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επικέντρωση του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο έχει επαρκές μέγεθος, ευοίωνες προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης και, επιπλέον, δεν αποτελεί απειλή για τη δραστηριοποίηση των κύριων ανταγωνιστών²⁸. Πρόκειται για μια στρατηγική που μπορεί να απευθύνεται σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή, τέλος, να ασχολείται με την παραγωγή αυστηρά συγκεκριμένων προϊόντων.

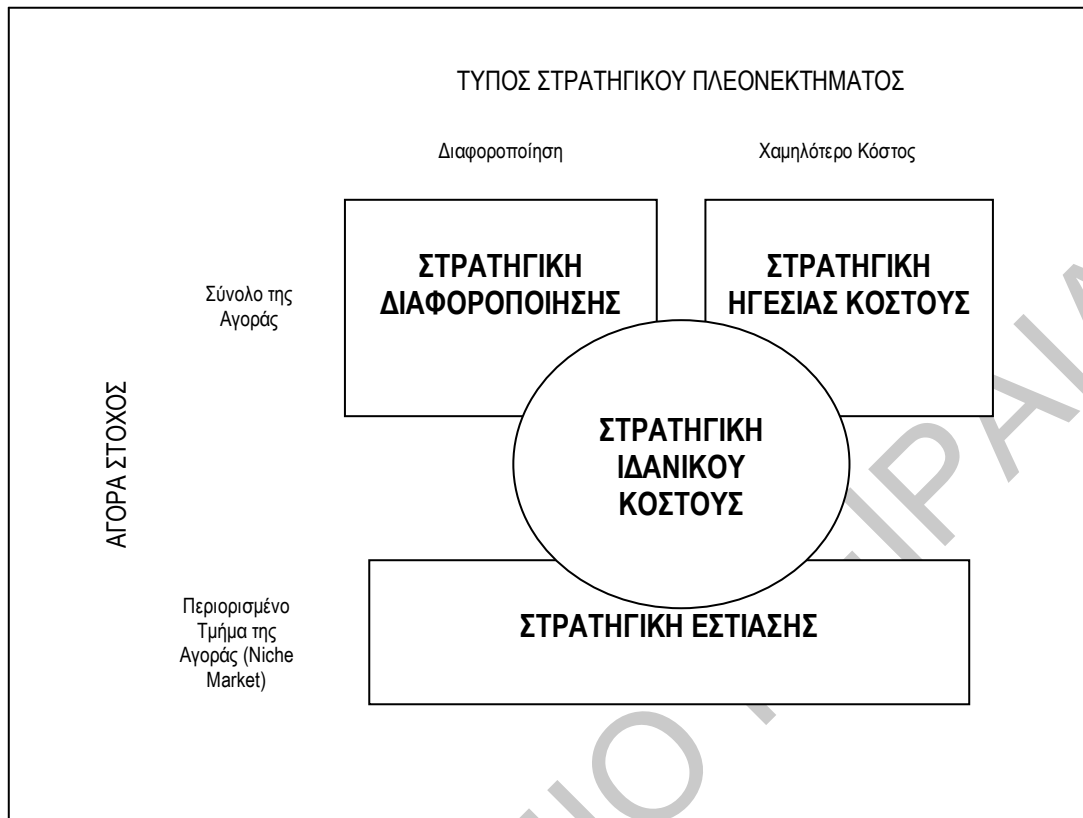
Η αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης της στρατηγικής εστίασης είναι συνάρτηση των πολύ ιδιαίτερων προτιμήσεων του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και, την ίδια στιγμή, του χαμηλού, αν όχι ανύπαρκτου, ενδιαφέροντος των ανταγωνιστών για το συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών. Όπως και με τις άλλες δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές, η υιοθέτησή της συνεπάγεται κινδύνους που σχετίζονται με δύο πιθανότητες. Η πρώτη αφορά στην πιθανότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές, ενώ η δεύτερη στη μεταβολή των προτιμήσεων των καταναλωτών, οι οποίες μπορεί να τείνουν προς προϊόντα που ικανοποιούν την πλειοψηφία των καταναλωτών, εξαφανίζοντας έτσι το

συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο στηρίζεται η ύπαρξη των επιχειρήσεων που την ακολουθούν.

Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά στη συγκεκριμένη στρατηγική, οπότε θα έχουμε την ευκαιρία να δούμε πιο, συστηματικά, ζητήματα που αφορούν στη στρατηγική εστίασης, καθώς και στις προοπτικές που μπορεί να έχει μια επιχειρηματική μονάδα που την ακολουθεί.

5.2.6 Στρατηγική “Ιδανικού Κόστους” (Best Cost Provider Strategy)

Οι Thompson A. Arthur, Jr. και A. J. Strickland III, έχοντας ως υπόδειγμα το μοντέλο των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter, προχωρούν ακόμη πιο πέρα αναγνωρίζοντας και προσθέτοντας μια ακόμη στρατηγική στο υπόδειγμα του Porter. Πρόκειται για τη στρατηγική του «ιδανικού κόστους»²⁹ η οποία, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στην παροχή μεγαλύτερης αξίας για τα χρήματα που καταβάλλουν οι αγοραστές (“more value for money”), μετασχηματίζει το διάγραμμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών ως εξής:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Thompson* A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 151)

Στόχος της στρατηγικής ιδανικού κόστους είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους καταναλωτές, συνδυάζοντας ταυτόχρονα υψηλή ποιότητα και ελκυστικά χαρακτηριστικά σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη των ανταγωνιστών. Κατά συνέπεια, κύρια επιδίωξη της επιχειρηματικής μονάδας που ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι η ενσωμάτωση ανταγωνιστικών, ελκυστικών χαρακτηριστικών στο προϊόν της, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αφορά δηλαδή σε μια στρατηγική, η οποία προσπαθεί

να συνδυάσει δημιουργικά στρατηγική χαμηλού κόστους και στρατηγική διαφοροποίησης μαζί.

Καθώς επιδιώκει γόνιμη σύζευξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, απευθυνόμενη σε καταναλωτές που δίνουν έμφαση στη διασφάλιση κάποιου ελάχιστου επιπέδου ποιότητας και αξίας από την αγορά του προϊόντος – δηλαδή σε ένα αρκετά μεγάλο τμήμα της αγοράς, δεν είναι τυχαίο ότι η στρατηγική του ιδανικού κόστους τοποθετείται ανάμεσα στις υπόλοιπες τρεις στρατηγικές, όπως αποτυπώνεται ξεκάθαρα και στο διάγραμμα 5.3.

Ως ανταγωνιστική στρατηγική ευδοκίμει σε αγορές όπου οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των αγοραστών παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία, ενώ ταυτόχρονα δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών. Ωστόσο, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος οι αγοραστές να αρκεσθούν στις παροχές είτε των επιχειρηματικών μονάδων που ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους είτε εκείνων που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης. Άρα, για να μπορέσει μια επιχειρηματική μονάδα να επιβιώσει υιοθετώντας τη στρατηγική του ιδανικού κόστους θα πρέπει να προσφέρει προϊόντα με καλύτερα χαρακτηριστικά από εκείνα των μονάδων που ακολουθούν ηγεσία κόστους και να επιτυγχάνει περιορισμό του κόστους σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των επιχειρήσεων που επιδιώκουν διαφοροποίηση.

5.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ “STUCK IN THE MIDDLE” ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως υποστηρίζει ο Porter³⁰, αν η επιχειρηματική μονάδα αποτύχει να αναπτύξει μια από τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές τότε θα βρεθεί σύντομα σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση που, αναπόφευκτα, θα την οδηγήσει σε

χαμηλή κερδοφορία. Πρόκειται για την περίπτωση των “stuck in the middle” επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες, μη έχοντας αναπτύξει μια ξεκάθαρη ανταγωνιστική στρατηγική, αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ταυτόχρονη επιδίωξη και των τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι πολύ δύσκολο να στεφθεί με επιτυχία, αφού η ανάπτυξη κάθε μιας από αυτές συνεπάγεται διαφορετικούς πόρους, ικανότητες, οργανωσιακή κουλτούρα και τύπο διοίκησης – κάτι που τις καθιστά αμοιβαία αποκλειόμενες. Επομένως, μια επιχειρηματική μονάδα που ακολουθεί ηγεσία κόστους δεν μπορεί να προσφέρει ταυτόχρονα και ευρεία ποικιλία προϊόντων, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αυξήσει το κόστος παραγωγής, αφαιρώντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ως προς το κόστος³¹. Παρομοίως, μια επιχείρηση που επιδιώκει τη στρατηγική της διαφοροποίησης προωθώντας καινοτομικές παρεμβάσεις στα προϊόντα της, θα είναι εις βάρος της αν προσπαθήσει να μειώσει τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης γιατί είναι πολύ πιθανή η αλλοίωση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Ο πυρήνας λοιπόν της θεωρίας των “stuck in the middle” επιχειρηματικών μονάδων βρίσκεται στο επιχείρημα ότι, για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, άρα, κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου θα πρέπει να επικεντρώνεται στην επιδίωξη μίας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Θα πρέπει δηλαδή να κάνει μια ξεκάθαρη επιλογή τόσο ως προς τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα ακολουθήσει όσο και ως προς το εύρος της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει και ο ίδιος ο Porter, «η επιδίωξη μιας επιχειρηματικής μονάδας να είναι όλα για όλους, συνιστά συνταγή στρατηγικής

μετριότητας και επιδόσεων κάτω του μέσου όρου, καθώς έτσι δε διαθέτει στην πραγματικότητα κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»³².

5.3.1 Κριτική της θεωρίας των “stuck in the middle” επιχειρηματικών μονάδων

Παρά τα όσα επιχειρήματα υποστηρίζουν την αναγκαιότητα υιοθέτησης μιας αποκλειστικά ανταγωνιστικής στρατηγικής, υπάρχουν πολλές αντιρρήσεις ως προς την ορθότητα της συγκεκριμένης άποψης. Έτσι, στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης μπορούν να ακολουθηθούν ταυτόχρονα και να έχουν θετικό αντίκρισμα, όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στις επιδόσεις των επιχειρηματικών μονάδων που τις επιδιώκουν.

Όπως πολύ εύστοχα επιχειρηματολογεί η Karnani³³ στηριζόμενη στο μαθηματικό μοντέλο της θεωρίας των παιγνίων, το πιο πιθανό είναι, αρχικά, η επιδίωξη διαφοροποίησης να οδηγήσει σε υψηλό κόστος. Καθώς όμως, σταδιακά, εδραιώνεται ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχειρηματική μονάδα θα παρατηρήσει αύξηση του μεριδίου αγοράς της και, επομένως, άνοδο των πωλήσεων οι οποίες θα οδηγήσουν σε αύξηση των κερδών και, τελικά, σε άμβλυση του κόστους. Κατά συνέπεια, χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση δεν είναι απαραίτητα ασύμβατα μεταξύ τους.

Εξάλλου, σύμφωνα και με τον Miller³⁴, η «στρατηγική εξειδίκευση» (“strategic specialization”) που επικεντρώνεται στην αποκλειστική επιδίωξη μιας μόνο ανταγωνιστικής στρατηγικής ελλοχεύει πολλούς κινδύνους, καθώς αγνοεί σημαντικές ανάγκες των καταναλωτών, καθιστά πιο εύκολη την αντεπίθεση από

τους ανταγωνιστές και, σε μακροχρόνια βάση, δημιουργεί στρατηγική ακαμψία και αδυναμία προσαρμογής.

5.3.2 Διατηρήσιμη Στρατηγική (“Sustainable Strategy”) & Low-cost Differentiators

Σε άμεση συνάρτηση με τα παραπάνω βρίσκεται και η θεωρία περί «διατηρήσιμης στρατηγικής» (“sustainable strategy”) στην οποία καταλήγουν οι Faulkner David και Cliff Bowman, αφού προηγουμένως επισημαίνουν τις αδυναμίες των στρατηγικών χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης³⁵. Εστιάζοντας στην ποιότητα και στην τιμή, όπως αυτά προσδοκούνται από τους καταναλωτές, και επιδιώκοντας την υπεροχή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η διατηρήσιμη στρατηγική στηρίζεται στη συμπληρωματική δράση των «εξωτερικών κριτηρίων επιτυχίας» (“External Success Criteria”) όπως είναι η τιμή, η αξιοπιστία, ή η φήμη της επιχείρησης που επηρεάζουν την τελική απόφαση αγοράς των καταναλωτών όσο και των «εσωτερικών κριτηρίων επιτυχίας» (“Internal Success Criteria”) που αντανάκλωνται στις ικανότητες που διαθέτει μια επιχειρηματική μονάδα.

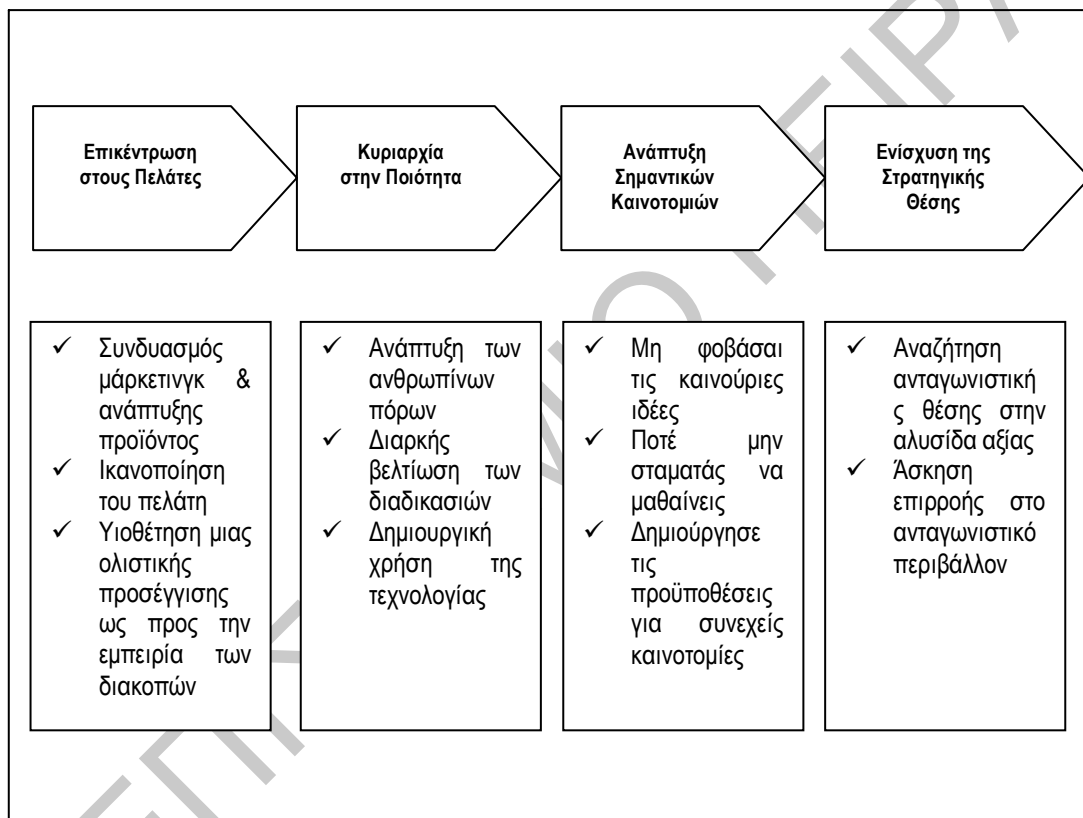
Κοινή σε πάρα πολλά σημεία με την τέταρτη ανταγωνιστική στρατηγική του ιδανικού κόστους, που είχαμε την ευκαιρία να δούμε σε προηγούμενη ενότητα, η διατηρήσιμη στρατηγική επιδιώκει ουσιαστικά να συνδυάσει χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση, προκειμένου να εδραιώσει μια βιώσιμη στρατηγική για την επιχείρηση, καταρρίπτοντας τα επιχειρήματα υπέρ της αποκλειστικής επιδίωξης μίας εκ των δύο ανταγωνιστικών στρατηγικών. Μόνον ένας επιτυχημένος συνδυασμός χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης (“low – cost differentiators”)

μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα³⁶. Άλλωστε, η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα δεν αφήνει περιθώρια για μονοδιάστατες προσεγγίσεις. Όσο περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διαθέτει μια επιχειρηματική μονάδα τόσο πιο ανταγωνιστική καθίσταται και, συνεπώς, τόσο λιγότερο ευάλωτη είναι σε κινήσεις των ανταγωνιστών της. Συμπερασματικά, ενώ οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης εθεωρούντο έως τώρα αμοιβαία αποκλειόμενες, η εφαρμογή τους στην πράξη τις καθιστά αλληλοσυμπληρούμενες. Το ενδεχόμενο ασυμβατότητας ανάμεσα στις δύο αυτές στρατηγικές ίσως είναι έγκυρο σε σταθερά περιβάλλοντα, όχι όμως και σε ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες οι οποίες απαιτούν από τον επιχειρηματικό κόσμο μεγαλύτερο βαθμό προσαρμοστικότητας και ευελιξίας. Με πρωταγωνίστριες μάλιστα τις συνέπειες της οικουμενικότητας του Διαδικτύου, οι παραδοσιακές θεωρίες αμφισβητούνται, φέροντας στο φως την ανάγκη για υιοθέτηση πλήρων και ολοκληρωμένων στρατηγικών (“integrated strategies”)³⁷.

5.4 ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (POON’S FRAMEWORK)

Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και τις αδυναμίες του υποδείγματος των ανταγωνιστικών στρατηγικών που πρότεινε ο Porter, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο τουριστικός τομέας, η Poon υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού θα πρέπει να ακολουθούν τέσσερις βασικές αρχές κατά την επιδίωξη των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Οι αρχές αυτές, όπως απεικονίζονται αναλυτικά και στο διάγραμμα 5.4, σχετίζονται επιγραμματικά με³⁸:

- την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στους πελάτες
- την επιδίωξη κυριαρχίας στην ποιότητα
- την ανάπτυξη σημαντικών καινοτομιών
- την ενδυνάμωση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας του κλάδου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4: ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Evans* Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 222)

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 54
2. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 55
3. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 203 – 204
4. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 150
5. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 55
6. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 55
7. **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th Edition), σελ. 60
8. **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980, σελ. 4
9. **Porter** E. Michael, ό.π., σελ. 35 – 46
10. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 61
11. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 150
12. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 150
13. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 151
14. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987, σελ. 113
15. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 153
16. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 153 – 157

17. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 157 – 160
18. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 61
19. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 163
20. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 62
21. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 61
22. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 163
23. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 61
24. **Bowman** Cliff & David Asch, ό.π., σελ. 112
25. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 165
26. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 166
27. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 166 – 167
28. **David** R. Fred, ό.π., σελ. 62
29. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 167 168
30. **Porter** E. Michael, ό.π., σελ. 41 – 44
31. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 217
32. **Hendry** John, “The problem with Porter’s Generic Strategies”, EMJ, Vol. 8, No. 4 (December 1990), pp. 443-450, σελ. 444 – 445
33. **Yamin** Shahid, A. Gunasekaran & Felix T. Mavondo, “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis”, Technovation (19, 1999), pp. 507-518, σελ. 509 – 510
34. **Yamin** Shahid, A. Gunasekaran & Felix T. Mavondo, ό.π., σελ. 508 – 509

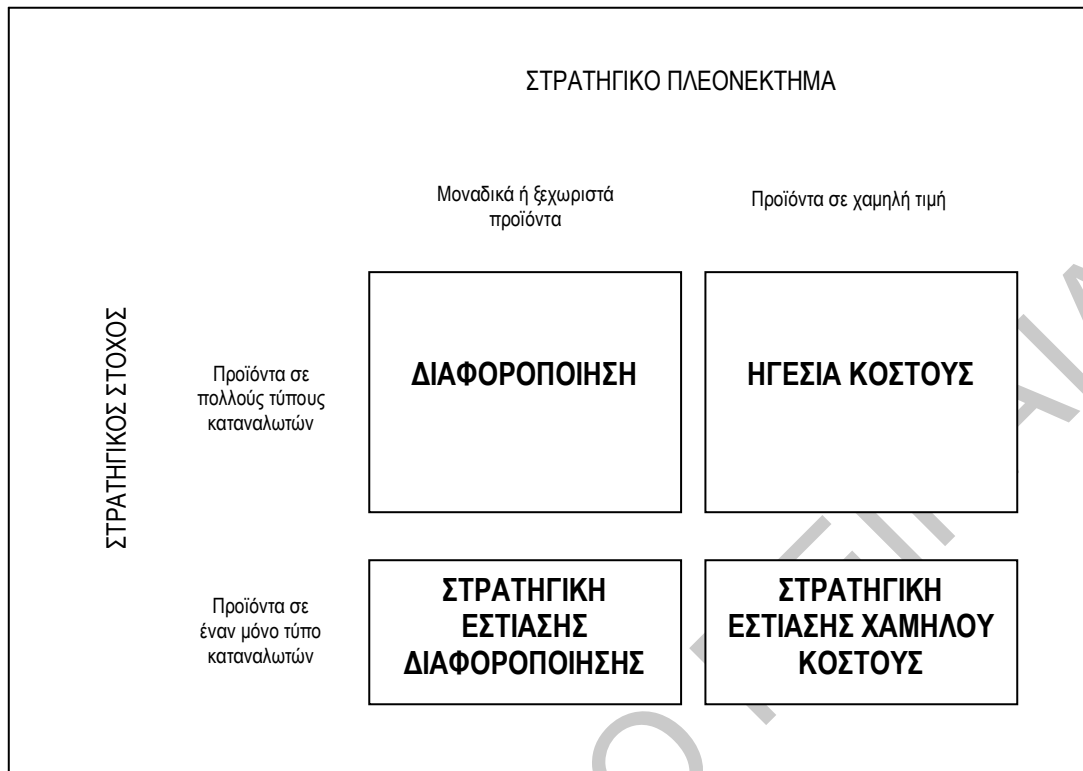
35. **Faulkner** David & Cliff Bowman, “Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions”, European Management Journal, Vol. 10, No. 4 (December 1992), pp. 494-500, σελ. 494 – 497
36. **Faulkner** David & Cliff Bowman, ό.π., σελ. 499
37. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions”, Journal of Management [30(5), 2004], pp. 569-589, σελ. 578 – 579
38. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003, σελ. 222.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (FOCUS STRATEGY)

6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (FOCUS STRATEGY)

Όπως είχαμε την ευκαιρία να δούμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η στρατηγική εστίασης αποτελεί την τρίτη από τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει προτείνει ο Porter. Με κύρια μέσα την ικανοποίηση των «ασυνήθιστων ή ξεχωριστών αναγκών» (“unusual or distinctive needs”)¹ ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές, η στρατηγική εστίασης επιδιώκει την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχειρηματικής μονάδας που την ακολουθεί.

Έχοντας μιλήσει, αρχικά, για τη στρατηγική εστίασης ως μιας ενιαίας και αυτόνομης ανταγωνιστικής στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο, ο Porter θα προχωρήσει ακόμη περισσότερο το 1985, διακρίνοντας τη συγκεκριμένη στρατηγική με βάση τη μεταβλητή της διαφοροποίησης και εκείνη του χαμηλού κόστους². Έτσι, προέκυψαν δύο επιπλέον ανταγωνιστικές στρατηγικές, η μία από τις οποίες αφορά στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση ενώ η δεύτερη στη στρατηγική εστίασης με βάση το χαμηλό κόστος. Το διάγραμμα 6.1 αποτυπώνει τη μετεξέλιξη αυτή, διαχωρίζοντας την περιοχή της στρατηγικής εστίασης σε δύο διακριτές, πλέον, περιοχές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Hill* W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 214)

6.1.1 Εστίαση στη Διαφοροποίηση & Εστίαση στο Χαμηλό Κόστος

Η στρατηγική εστίασης που επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με διαφορετικές ή πιο απαιτητικές ανάγκες σε σχέση με το σύνολο αυτής, οι οποίες ικανοποιούνται ανεπαρκώς από τις επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν την ανταγωνιστική στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης. Στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η αποκλειστική αφοσίωση στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Καθώς το

κόστος παραγωγής των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, λόγω της «εξατομικευμένης» τους φύσης, είναι αναπόφευκτη και η πώλησή τους σε υψηλότερη τιμή. Κύρια προσδοκία των καταναλωτών που ανήκουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς είναι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών τους. Επομένως, η διάθεσή τους να πληρώσουν αυξημένο αντίτιμο για την απόκτηση προϊόντων που ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες τους ανάγκες είναι αυτονόητη.

Παραδείγματα επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγική εστίασης με έμφαση στη διαφοροποίηση αποτελούν η Porsche και η Rolls – Royce, οι οποίες εντάσσονται στον κλάδο των αυτοκινήτων και απευθύνονται σε αγοραστές ανώτερης οικονομικής τάξης που επιθυμούν προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά, ταχύτητας και πολυτέλειας αντίστοιχα. Γενικά πάντως, η «ποικιλία και η πολυπλοκότητα των αναγκών»³ ευνοεί τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, και ιδιαίτερα εκείνες που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο όπως τοπικά αρτοποιεία, τοπικά ιδιόκτητα εμπορικά καταστήματα ή μικρά ζυθοποιεία, τα οποία συνιστούν χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν προσανατολίσει τη δραστηριότητά τους στη ικανοποίηση περιορισμένων και τοπικών τμημάτων καταναλωτών⁴.

Από την άλλη, η στρατηγική εστίασης που επικεντρώνεται στο χαμηλό κόστος αφορά, επίσης, στον προσδιορισμό ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς, οι ανάγκες ωστόσο του οποίου μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με το κόστος λειτουργίας των μονάδων που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Η έμφαση στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των δραστηριοτήτων που εμπíπτουν στην αλυσίδα αξίας με στόχο την ικανοποίηση

των εξειδικευμένων απαιτήσεων του συγκεκριμένου τμήματος αγοράς ή η εστίαση σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή για την επιτυχημένη περικοπή διαφόρων ειδών κόστους που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη περιοχή αποτελούν σημαντικά εργαλεία που μπορούν να καταστήσουν την επιχειρηματική μονάδα ηγέτη κόστους στο περιορισμένο τμήμα της αγοράς όπου εκείνη δραστηριοποιείται⁵. Για παράδειγμα, στις τοπικές αγορές σκυροδέματος η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης μπορεί να επωφεληθεί του χαμηλότερου κόστους μεταφοράς σε σχέση με την επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους σε εθνικό επίπεδο⁶.

Επιχειρώντας μια ιδιαίτερα εύστοχη τοποθέτηση, οι Hill W. L. Charles και Gareth R. Jones υποστηρίζουν ότι μια επιχειρηματική μονάδα που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί είτε ως «εξειδικευμένη εταιρεία διαφοροποίησης» (“specialized differentiator”) είτε ως «εξειδικευμένος ηγέτης κόστους» (“specialized cost leader”)⁷, ανάλογα με τη μεταβλητή στην οποία επικεντρώνει τις δραστηριότητές της.

6.1.2 Η έννοια του “Niche Market”

Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει, η ειδοποιός διαφορά που καθιστά τη στρατηγική εστίασης, με όποια από τις δύο εκδοχές της, αυτόνομη ανταγωνιστική στρατηγική είναι η συστηματική προσέγγιση ενός μικρού σχετικά τμήματος της αγοράς, με πολύ καλά προσδιορισμένες ανάγκες, το οποίο από πολλούς χαρακτηρίζεται ως “niche market”⁸. Συνεπώς, η στρατηγική εστίασης συνίσταται στην άψογη εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου αυτού τμήματος και

κάθε επιχειρηματική μονάδα, έχοντας ως γνώμονα αυτό, αναπτύσσει όλες τις επιμέρους λειτουργικές της πολιτικές⁹.

Κινητήριο μοχλός, λοιπόν, της στρατηγικής εστίασης είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων που την ακολουθούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις επιθυμίες του “niche market” που επιλέγουν, πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές τους που δραστηριοποιούνται σε ευρύτερη κλίμακα. Πιο απλά, «στόχος της στρατηγικής εστίασης είναι να κάνει καλύτερη δουλειά από ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρηματικές μονάδες σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των καταναλωτών που εντάσσονται στη συγκεκριμένη αγορά στόχο – “niche market”»¹⁰.

6.1.3 Η ιδιαιτερότητα της Στρατηγικής Εστίασης

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης δραστηριοποιούνται σε ένα ή σε ελάχιστα τμήματα της αγοράς. Δεν προσπαθούν να ικανοποιήσουν το σύνολο της αγοράς, γιατί κάτι τέτοιο θα τις έφερνε σε άμεση αντιπαράθεση με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους· ούτε, φυσικά, επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις επιθυμίες ενός μεγάλου αριθμού τμημάτων της αγοράς γιατί και αυτό θα τις οδηγούσε σε άμεσο ανταγωνισμό με τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν ευρεία διαφοροποίηση¹¹. Αντιθέτως, επικεντρώνονται στη διασφάλιση ενός υψηλού μεριδίου αγοράς στο “niche market” που έχουν επιλέξει να εξυπηρετήσουν.

Επομένως, μια επιχειρηματική μονάδα που ακολουθεί την ανταγωνιστική στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης επιδιώκει να προσφέρει μη

τυποποιημένα και ανώτερης ποιότητας προϊόντα, τα πλεονεκτήματα των οποίων γίνονται αντιληπτά από το σύνολο της αγοράς. Αντιθέτως, μια μονάδα που εστιάζει στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται αποκλειστικά στις ανάγκες αυτές.

Κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι, από τη στιγμή που δεν είναι όλοι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το διαφοροποιημένο προϊόν, τα άτομα που είναι πρόθυμα να πληρώσουν το αυξημένο αντίτιμο του διαφοροποιημένου προϊόντος αποτελούν αυτόματα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς¹² και, άρα, ακόμη και οι επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν ευρεία διαφοροποίηση απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αν και ισχυρό επιχείρημα ο προηγούμενος ισχυρισμός, θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του ότι μια επιχειρηματική μονάδα που επιδιώκει ευρεία διαφοροποίηση ευελπιστεί πάντα ότι οι πελάτες της που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το προϊόν της θα αυξηθούν με το πέρασμα του χρόνου, ενώ, αντίθετα, ένα “niche market” θα παραμείνει για πάντα “niche market”¹³.

Ο πίνακας 6.1 συνοψίζει περιληπτικά τις διαφορές που παρουσιάζει η στρατηγική εστίασης σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

	<i>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</i>	<i>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</i>	<i>ΕΣΤΙΑΣΗ</i>
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	Χαμηλή (κυρίως μέσω της τιμής)	Υψηλή (κυρίως μέσω της μοναδικότητας)	Χαμηλή έως Υψηλή (τιμή ή μοναδικότητα)
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	Χαμηλή (σύνολο της αγοράς)	Υψηλή (πολλά τμήματα της αγοράς)	Χαμηλή (ένα ή ελάχιστα τμήματα της αγοράς)
ΞΕΧΩΡΙΣΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή, Διαχείριση πρώτων υλών	Έρευνα & Ανάπτυξη, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ	Κάθε είδους ξεχωριστή ικανότητα

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ 205

6.1.4 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

Όπως κάθε ανταγωνιστική στρατηγική έτσι και η στρατηγική εστίασης παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αρχίζοντας με τα πλεονεκτήματα, η συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς

επικεντρώνεται στις ανάγκες ενός περιορισμένου τμήματος καταναλωτών και, άρα, στην παραγωγή ενός εξίσου περιορισμένου εύρους προϊόντων, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν καινοτομίες πολύ πιο γρήγορα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς¹⁴. Κάτι τέτοιο αυξάνει, προφανώς, τη δυσκολία αντιγραφής για τους ανταγωνιστές, αφού η γνώση που διαθέτουν για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς είναι πολύ περιορισμένη.

Την ίδια στιγμή, λόγω αυτού ακριβώς του περιορισμένου φάσματος προϊόντων, η στρατηγική εστίασης αποτελεί την οικονομικότερη από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, αφού η εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς συνεπάγεται λιγότερους πόρους σε σχέση με την εξυπηρέτηση του συνόλου της αγοράς¹⁵.

Η ικανοποίηση, εξάλλου, των εξειδικευμένων αναγκών μικρών τμημάτων της αγοράς αφήνει, συνήθως, αδιάφορους τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Όταν η ανάπτυξη νέων προϊόντων στοχεύει σε μικρά τμήματα της αγοράς, οι πιθανότητες αντίδρασης των ανταγωνιστών είναι πολύ μικρότερες σε σχέση με αυτές άλλων στρατηγικών, καθώς τα συγκεκριμένα προϊόντα δεν εμπλέκονται άμεσα στη σφαίρα επιρροής τους και, συνεπώς, δεν αντιπροσωπεύουν άμεση απειλή για εκείνους. Πολλές φορές, δηλαδή, είναι σκόπιμο να μην έρχεται κανείς άμεσα αντιμέτωπος με τον ανταγωνισμό αλλά, επινοώντας δημιουργικούς τρόπους, να τον παρακάμπτει, αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού για τις εδραιωμένες επιχειρήσεις και αναδεικνύοντας, έτσι, την πλεονεκτική θέση των μικρότερων επιχειρηματικών μονάδων και τη χρησιμότητα των “avoidance strategies”, αναπόσπαστο κομμάτι των οποίων αποτελεί η στρατηγική εστίασης¹⁶.

Επιχειρώντας να εξετάσει κανείς τη στρατηγική εστίασης υπό το πρίσμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου¹⁷, θα διαπιστώσει πως ανακύπτει μια σειρά από αξιόλογα συμπεράσματα που μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχειρηματική μονάδα που έχει υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική. Ως προς τους ανταγωνιστές της λοιπόν, τα εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η επιχειρηματική μονάδα είναι εξαιρετικά δύσκολο να παραχθούν από εκείνους. Από αυτό απορρέει εξάλλου και η διαπραγματευτική της δύναμη έναντι των αγοραστών, οι οποίοι είναι πολύ δύσκολο να αναζητήσουν τα συγκεκριμένα προϊόντα κάπου αλλού. Επιπλέον, η υψηλή αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων όπως και την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος, σε σχέση με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η επιχειρηματική μονάδα μάλλον υστερεί, λόγω των περιορισμένων ποσοτήτων που προμηθεύεται από εκείνους. Ωστόσο, η ύπαρξη πιστών πελατών της δίνει, πολλές φορές, τη δυνατότητα να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της, αμβλύνοντας έτσι την αρνητική επιρροή που μπορεί να έχει η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Ολοκληρώνοντας την παράθεση των πλεονεκτημάτων, μια επιχειρηματική μονάδα που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς είναι σε θέση να διατηρεί μια ιδιαίτερα στενή σχέση με τους πελάτες της – κάτι που της επιτρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα σε κάθε μεταβολή των αναγκών ή των προσδοκιών τους.

Μειονεκτήματα

Επικεντρώνοντας την προσοχή στα μειονεκτήματα της στρατηγικής εστίασης καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι, αν και η πιο οικονομική από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, ένα από τα πιο βασικά εμπόδια που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχειρηματική μονάδα που την ακολουθεί είναι αυτό του υψηλού κόστους παραγωγής. Από τη στιγμή που η συγκεκριμένη μονάδα απευθύνεται σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς, είναι αναμενόμενο ότι και ο όγκος παραγωγής της θα είναι εξίσου περιορισμένος, αυξάνοντας έτσι το κόστος παραγωγής. Όμως, υψηλότερο κόστος παραγωγής συνεπάγεται και χαμηλότερη κερδοφορία – κάτι που περιορίζει τις δυνατότητές της για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η δεύτερη προβληματική περιοχή σχετίζεται με τον κίνδυνο της συρρίκνωσης ή ακόμη και της εξαφάνισης του “niche market”, λόγω τεχνολογικών αλλαγών ή μεταβολών στις προτιμήσεις των καταναλωτών – κάτι για το οποίο θα γίνει λόγος αμέσως πιο κάτω. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη στρατηγική εστίασης αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες μετακίνησης σε νέα “niche markets”, καθώς οι πόροι και οι ικανότητές τους είναι απολύτως εναρμονισμένα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συγκεκριμένων “niche markets”. Έτσι, θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο έως ακατόρθωτο για ένα εστιατήριο μεξικάνικης κουζίνας που επικεντρώνεται στους λάτρεις του μεξικάνικου φαγητού να μετακινηθεί στην κινέζικη κουζίνα, στην περίπτωση που οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάξουν¹⁸.

Κλείνοντας, ο κίνδυνος που υπάρχει οι απαιτήσεις του “niche market” να ικανοποιηθούν από επιχειρήσεις που ακολουθούν ευρύτερες ανταγωνιστικές στρατηγικές δημιουργεί, αυτόματα, ένα επιπλέον μειονέκτημα για τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στη στρατηγική εστίασης: αυτό της ανάγκης για συνεχή εγρήγορση. Καθώς λοιπόν οι επιχειρήσεις αυτές είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε κινήσεις των ευρύτερων ανταγωνιστών τους, θα πρέπει να βρίσκονται διαρκώς σε επιφυλακή, ώστε να είναι προετοιμασμένες σε ενδεχόμενες προσπάθειες απομάκρυνσης μεριδίων αγοράς από το “niche market” στο οποίο δραστηριοποιούνται.

6.1.5 Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την υιοθέτηση της Στρατηγικής Εστίασης

Όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε, τα μειονεκτήματα που συνοδεύουν τη στρατηγική εστίασης είναι άμεσα συνυφασμένα με ορισμένους ιδιαίτερα σοβαρούς κινδύνους, η ένταση των συνεπειών των οποίων μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Ένας σοβαρός κίνδυνος είναι η πιθανότητα που υπάρχει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μπορέσουν να επινοήσουν τρόπους που θα ικανοποιούν εξίσου καλά το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνονται και οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης. Έτσι, ο εμπλουτισμός του προϊόντος με πιο ελκυστικά χαρακτηριστικά ή η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που ξεπερνούν τις αντίστοιχες των επιχειρήσεων που εστιάζουν αποκλειστικά σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των τελευταίων¹⁹.

Εξίσου επικίνδυνο είναι το ενδεχόμενο οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών που ανήκουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς να μεταβληθούν με το πέρασμα του χρόνου προς τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των προϊόντων που ικανοποιούν την πλειοψηφία των καταναλωτών.

Τέλος, δεν μπορεί να αποκλεισθεί η πιθανότητα το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς να αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία για τους ανταγωνιστές και να γίνει τόσο ελκυστικό που σύντομα να κατακλυσθεί από ανταγωνιστικές επιχειρηματικές μονάδες που θα εντείνουν τον ανταγωνισμό και, συνεπώς, θα περιορίσουν τα κέρδη από την εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Γενικότερα, οι κίνδυνοι που μόλις αναφέραμε επισημαίνουν τη δυσκολία βιωσιμότητας που χαρακτηρίζει τη στρατηγική εστίασης. Ωστόσο, η δυσκολία αυτή δεν μπορεί να εξαφανίσει περιπτώσεις όπου η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής εμφανίζεται ιδιαίτερα ευνοϊκή. Για τις περιπτώσεις αυτές θα μιλήσουμε αμέσως στη συνέχεια.

6.1.6 Συνθήκες που ευνοούν την υιοθέτηση της Στρατηγικής Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης γίνεται ιδιαίτερα ελκυστική όταν²⁰:

- η αγορά στόχος είναι αρκετά μεγάλη για να μπορεί να αποφέρει κέρδη και, ταυτόχρονα, παρουσιάζει καλές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης
- οι ανταγωνιστές δε διακρίνουν σημαντικές προοπτικές επιχειρηματικής επιτυχίας στο ενδεχόμενο εισόδου στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- η ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών που ανήκουν στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς συνεπάγεται υψηλό κόστος ή

απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες για τις επιχειρηματικές μονάδες που προσπαθούν να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τις επιθυμίες και τις ανάγκες ευρύτερων τμημάτων της αγοράς

- ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό μικρών, αυτόνομων και ελκυστικών τμημάτων αγοράς
- ελάχιστοι ανταγωνιστές επιδιώκουν την ικανοποίηση του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

6.1.7 Τελικά είναι στρατηγική;

Αρκετές απόψεις έχουν αμφισβητήσει τη φύση της στρατηγικής εστίασης ως αυτόνομης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Όπως οι Yamin Shahid, A. Gunasekaran και Felix T. Mavondo υποστηρίζουν, η στρατηγική της ηγεσίας κόστους και της ευρείας διαφοροποίησης αποτελούν τους δύο μόνους, κύριους τύπους στρατηγικών επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρηματικές μονάδες²¹. Αντίθετα, η στρατηγική εστίασης αφορά, κυρίως, σε ζητήματα πεδίου και έκτασης δράσης παρά σε αυθύπαρκτη στρατηγική, γι' αυτό και είναι κατάλληλη για μικρότερες επιχειρήσεις, που στοχεύουν σε περιορισμένα τμήματα της αγοράς.

Στην ίδια λογική κινείται και η άποψη των Faulkner David και Cliff Bowman, οι οποίοι, υποστηρίζοντας την πρωτοκαθεδρία των δύο πρώτων στρατηγικών, επιχειρηματολογούν ότι αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στο σύνολο της αγοράς αλλά και σε περιορισμένα της τμήματα εξίσου αποτελεσματικά. Έτσι, καταλήγουν ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης αφορούν στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι

επιχειρήσεις ενώ η στρατηγική εστίασης, απλά, στο πού ανταγωνίζονται αυτές²².

Ωστόσο, παρά τα επιχειρήματά τους, και οι δύο πλευρές αγνοούν το γεγονός ότι το «πού» θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση καθορίζει ταυτόχρονα και το «πώς» αυτή θα μπορέσει να συνδυάσει τους πόρους της και να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η στρατηγική εστίασης μπορεί να σταθεί ως αυτόνομη ανταγωνιστική στρατηγική, συμβάλλοντας σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο αποφασίζουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό του κλάδου τους οι μικρότερες, σε μέγεθος, επιχειρηματικές μονάδες.

6.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ & Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ “STUCK IN THE MIDDLE” ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε στο πέμπτο κεφάλαιο, από τη στιγμή που μια επιχειρηματική μονάδα αποφασίζει να επικεντρωθεί στην επιδίωξη μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής και, άρα, ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να συγκεντρώσει όλη της την προσοχή και την προσπάθεια σε όλα εκείνα τα στοιχεία που τη συνθέτουν. Διαφορετικά, είναι πολύ πιθανό να μην αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αδυνατώντας έτσι να αντεπεξέλθει στην αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και βλέποντας τις επιδόσεις της να βρίσκονται πολύ πιο κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Πρόκειται για την περίπτωση των “stuck in the middle” επιχειρήσεων, όπως τις χαρακτηρίζει ο Porter, η οποία επισημαίνει την ανάγκη επικέντρωσης σε μια ανταγωνιστική στρατηγική και εκείνη της συνεχούς παρακολούθησης των μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,

ώστε, με την κατάλληλη προετοιμασία, να περιορίζονται οι πιθανότητες απόκλισης από τη βασική της επιδίωξη.

Στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου τονίστηκε ότι, χαρακτηριστικό γνώρισμα της στρατηγικής εστίασης είναι η επικέντρωσή της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αφού η προσπάθεια ικανοποίησης πολλών τμημάτων της αγοράς υπάρχει κίνδυνος να τη φέρει σε άμεση αντιπαράθεση με τις υπόλοιπες δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές. Αυτή ακριβώς η προσπάθεια της ευρείας ανταπόκρισης επισημαίνει τον κίνδυνο που διατρέχει την επιχειρηματική μονάδα που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης, να αποκτήσει υπερβολική αυτοπεποίθηση και να πέσει στην παγίδα των “stuck in the middle” επιχειρήσεων, εγκαταλείποντας την εξειδίκευσή της στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και ενεργώντας ως “broad differentiator”²³.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης μπορεί να καταστεί, σε ανύποπτο χρόνο, “stuck in the middle” επιχείρηση αποτελεί η περίπτωση της αεροπορικής εταιρείας People Express²⁴. Η συγκεκριμένη εταιρεία ξεκίνησε ως εξειδικευμένος αεροπορικός μεταφορέας που εκτελούσε ταξίδια χαμηλής τιμής στην ανατολική ακτή. Επρόκειτο, δηλαδή, για μια επιχείρηση που ακολουθούσε τη στρατηγική εστίασης με έμφαση στο χαμηλό κόστος. Σταδιακά, όμως, άρχισε να εκτελεί πτήσεις και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, προβαίνοντας ταυτόχρονα και σε εξαγορές άλλων αεροπορικών εταιρειών ώστε να αυξήσει τον αριθμό των αεροπορικών της σκαφών. Αποτέλεσμα των παραπάνω ενεργειών ήταν ότι, η αρχική εστίαση σε ένα πολύ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς εξαφανίστηκε και η People Express κατέστη ένας ακόμη αεροπορικός μεταφορέας σε έναν κλάδο με αυξανόμενο ανταγωνισμό, στον οποίο δε

διατηρούσε πια κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους υπόλοιπους εθνικούς αερομεταφορείς. Τα πρώτα οικονομικά προβλήματα δεν άργησαν να φανούν και, τελικά, η People Express εξαγοράστηκε από την Texas Air για να ενσωματωθεί στην Continental Airlines.

Ωστόσο, οι παραινήσεις τόσο του Porter όσο και των υποστηρικτών του αλλά και οι πραγματικές περιπτώσεις επιχειρηματιών μονάδων που επιβεβαιώνουν τον κίνδυνο των “stuck in the middle” επιχειρήσεων δεν μπορούν να αποσιωπήσουν περιπτώσεις ιδιαίτερα επιτυχημένων επιχειρήσεων, που ενώ ξεκίνησαν ακολουθώντας τη στρατηγική εστίασης εξελίχθηκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις είτε ηγεσίας κόστους είτε ευρείας διαφοροποίησης. Η εξαγορά άλλων επιχειρηματικών μονάδων που ακολουθούν, επίσης, τη στρατηγική εστίασης είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους για την επέκταση και την εδραίωση των δραστηριοτήτων τους²⁵.

Εξάλλου, με οδηγό τη στρατηγική του ιδανικού κόστους και εκείνη των “low – cost differentiators” που αναπτύξαμε στο πέμπτο κεφάλαιο, η ταυτόχρονη επιδίωξη υψηλής ποιότητας και προσιτής τιμής δεν μπορεί να αποκλείσει την επιτυχημένη της εφαρμογή και σε ένα σαφώς προσδιορισμένο τμήμα της αγοράς, εγείροντας, ίσως, τις προϋποθέσεις για μια νέα ανταγωνιστική στρατηγική, εκείνη της «στρατηγικής εστίασης ιδανικού κόστους».

6.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Στο τρίτο κεφάλαιο είχαμε την ευκαιρία να αναφερθούμε στην έννοια του *κύκλου ζωής του προϊόντος*, κάνοντας λόγο για τέσσερα στάδια: της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της παρακμής. Κατ’ αντιστοιχία, η ίδια έννοια

μπορεί να εφαρμοστεί και στην περίπτωση του κλάδου. Κάθε στάδιο, λοιπόν, συνοδεύεται από συγκεκριμένες συνθήκες που παρουσιάζουν ιδιαίτερες ευκαιρίες και απειλές²⁶. Καθώς και η στρατηγική εστίασης εντάσσεται στο πλαίσιο του κλάδου δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η διερεύνηση της ελκυστικότητάς του και η επίδρασή της στην απόφαση της επιχειρηματικής μονάδας σχετικά με την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.

6.3.1 Τα στάδια του Κύκλου Ζωής του Κλάδου & ο ρόλος της Στρατηγικής Εστίασης σε κάθε ένα από αυτά

Σε απόλυτη, σχεδόν, αναλογία με τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, ο κύκλος ζωής του κλάδου χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα πέντε στάδια²⁷:

α) Εμβρυακό Στάδιο (Embryonic stage): η δημιουργία εμβρυακών κλάδων είναι το αποτέλεσμα πρωτοποριακών καινοτομιών νέων επιχειρήσεων, στις οποίες οφείλεται η εμφάνιση νέων αγορών. Στο στάδιο αυτό, οι απαιτήσεις σε επενδύσεις είναι ιδιαίτερα υψηλές, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη ξεχωριστών ικανοτήτων που θα τους εξασφαλίσει τη σταδιακή προσέλκυση πελατών και, τελικά, την εδραίωση ενός αξιόλογου μεριδίου αγοράς.

Εδώ θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, αν και απώτερος στόχος των επιχειρήσεων είναι να απευθύνουν τις νέες τους ανακαλύψεις στο σύνολο της αγοράς, συνήθως προβαίνουν σε σημαντικές καινοτομίες, δημιουργώντας νέους κλάδους, με ερέθισμα την επικέντρωσή τους στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

β) Στάδιο Ανάπτυξης (Growth stage): στόχος των επιχειρήσεων κατά το στάδιο της ανάπτυξης του κλάδου είναι η σταθεροποίηση της ανταγωνιστικής τους θέσης και η, ταυτόχρονη με την εξάπλωση της αγοράς, διεύρυνσή της. Λόγω, μάλιστα, της αυξανόμενης εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, που γοητεύονται από τα υψηλά κέρδη των “first movers” του προηγούμενου σταδίου, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν, μέσω νέων επενδύσεων, να διατηρήσουν την επιτυχία που σημείωσαν κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σταδίου. Σταδιακά, λοιπόν, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια διαρκώς διευρυνόμενη αγορά δημιουργούνται στρατηγικές ομάδες (“strategic groups”).

Αν κάποιες από τις επιχειρήσεις αυτές δεν κατορθώσουν να ενισχύσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, σύντομα θα βρεθούν σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση. Πολλές φορές, η μόνη οδός για να αποφύγουν κάτι τέτοιο είναι η επικέντρωση των δραστηριοτήτων τους σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, δηλαδή η υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης. Ο προσανατολισμός τους σε μια τέτοια στρατηγική επιλογή, αφενός θα περιορίσει τις ανάγκες τους σε υψηλές επενδύσεις, ενώ την ίδια στιγμή θα επιτρέψει από πολύ νωρίς την εστίασή τους στις επιθυμίες και στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, που θα τους διασφαλίσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες.

Από την άλλη, επειδή αρκετές από τις επιχειρήσεις του προηγούμενου σταδίου ξεκινούν επικεντρώνοντας την προσοχή τους στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, δεν αποκλείεται στο στάδιο της ανάπτυξης του κλάδου να προσπαθήσουν να απευθυνθούν στο σύνολο της αγοράς, διαδραματίζοντας πλέον το ρόλο του “broad differentiator”.

γ) Στάδιο Αιχμής (Shakeout stage): εδώ, η πλευρά της ζήτησης αυξάνει αλλά με αργούς ρυθμούς, οξύνοντας έτσι τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, οι οποίες αναζητούν τρόπους διατήρησης και διεύρυνσης του μεριδίου αγοράς τους, παρά τις τεταμένες συνθήκες του ανταγωνισμού. Έτσι, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους επιδιώκουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη συγκράτηση του κόστους, λόγω της έντασης του ανταγωνισμού που υφίσταται ως προς τις τιμές και, την ίδια στιγμή, επίτευξη αποδεκτής διαφοροποίησης στο προϊόν τους. Ομοίως, οι μονάδες που επικεντρώνονται στην ευρεία διαφοροποίηση και διατηρούν ισχυρή ανταγωνιστική θέση, προσπαθούν να την ενισχύσουν, επιδιώκοντας είτε τον εμπλουτισμό των χαρακτηριστικών των προϊόντων τους, είτε την ενδυνάμωση του μάρκετινγκ, είτε την ανάπτυξη ενεργειών που άπτονται της εξυπηρέτησης των πελατών μετά τη διαδικασία της πώλησης, με την ταυτόχρονη, πάντα, προσπάθεια για συγκράτηση του κόστους. Επομένως, το συγκεκριμένο στάδιο αναδεικνύει τη σκοπιμότητα της στρατηγικής του ιδανικού κόστους ή, αλλιώς, των “low – cost differentiators”.

Από την άλλη, επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης, χωρίς ωστόσο να επιτυγχάνουν σημαντική ανταγωνιστική θέση, μπορούν να μειώσουν το ύψος των επενδύσεών τους και να αυξήσουν έτσι τις πιθανότητες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους, αν αποφασίσουν να προσεγγίσουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και να εξειδικευτούν στην αποκλειστική παραγωγή ενός μόνο προϊόντος. Έχοντας αποκτήσει σημαντική εμπειρία στο χώρο της διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις αυτές είναι πολύ πιθανό να σημειώσουν σημαντική επιτυχία, εφαρμόζοντας την εμπειρία αυτή σε ένα περιορισμένο και σαφώς προσδιορισμένο, πλέον, τμήμα της αγοράς. Με

δεδομένη μάλιστα την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, η ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που θα επιλέξουν, ίσως ενισχύσει σημαντικά την ανταγωνιστική τους θέση και, συνεπώς, την κερδοφορία τους, φέροντας στο προσκήνιο τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής εστίασης του ιδανικού κόστους.

δ) Στάδιο Ωρίμανσης (Maturity stage): το διακριτικό γνώρισμα των κλάδων που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης είναι ότι κυριαρχούνται από έναν μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ οι ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς αποκτούν επιβραδυνόμενη πορεία. Η διάρθρωση και η δομή του χάρτη των στρατηγικών ομάδων έχουν πλέον σταθεροποιηθεί και οι επιχειρήσεις, διερευνώντας διαρκώς τις κινήσεις και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών τους, προσπαθούν να προσεγγίσουν τις προθέσεις και τις μελλοντικές τους στρατηγικές επιλογές.

Βέβαια, οι στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων βρίσκονται σε απόλυτη συνάρτηση με την ένταση του ανταγωνισμού και τη δυναμική των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. Έτσι, στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει το στάδιο της ωρίμανσης του κλάδου, οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να κάνουν σημαντικές επενδύσεις ώστε να μπορέσουν να υπερασπισθούν και να διατηρήσουν την παρούσα ανταγωνιστική τους θέση. Η ανάγκη μάλιστα για ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης καθίσταται επιτακτική, ευνοώντας την παγίωση των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες μετατρέπονται σε κυρίαρχους παίκτες του παιχνιδιού.

Γενικότερα όμως, σε οποιαδήποτε κίνηση και αν προβεί μια επιχείρηση, αυτόματα θα επηρεασθεί και ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσουν οι

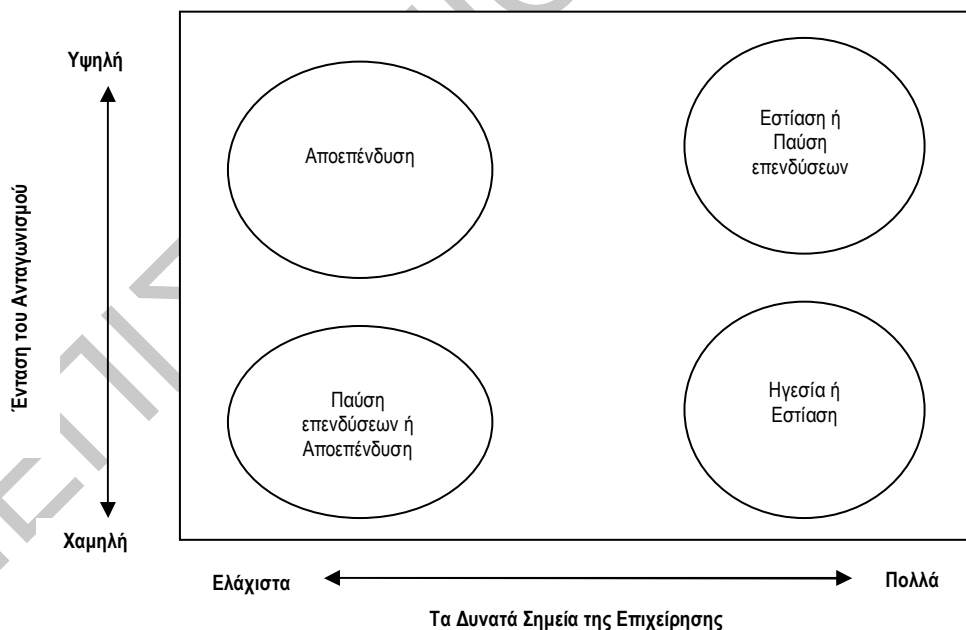
ανταγωνιστές της. Επομένως, οι επιχειρήσεις φροντίζουν να υιοθετήσουν τέτοιου είδους στρατηγικές επιλογές που, ενώ από τη μια θα επιτρέψουν την προστασία των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, την ίδια στιγμή θα διασφαλίσουν κερδοφορία και για τον κλάδο. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα στάδιο στο οποίο «οι επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει πόσο πολύ αμοιβαία εξαρτημένες είναι οι στρατηγικές τους»²⁸.

Προκειμένου μάλιστα να αποτραπεί η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις επιστρατεύουν διάφορες μεθόδους. Μια από αυτές είναι η διεύρυνση των γραμμών παραγωγής τους και η παραγωγή μιας ευρείας γκάμας προϊόντων, τα οποία προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες του συνόλου της αγοράς, περιορίζοντας έτσι το πεδίο δραστηριοποίησης πιθανών νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Η επιθετική μείωση των τιμών αποτελεί ένα ακόμη μέσο, το οποίο αποσκοπεί στο να προειδοποιήσει τις επιχειρήσεις που προτίθενται να εισέλθουν στον κλάδο και να τις αποτρέψει από μια τέτοια κίνηση.

Συνεπώς, μια επιχείρηση που ανήκει σε έναν κλάδο στο στάδιο της ωρίμανσης και ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης είναι πολύ δύσκολο να επιδιώξει να επεκταθεί για να μετατραπεί σε “broad differentiator”, αν δεν το έχει ήδη επιδιώξει έως τώρα. Η κυριαρχία των μεγάλων επιχειρήσεων και η προσπάθειά τους να αποτρέψουν την παραμικρή επεκτατική πρόθεση θα αποτελούν πάντα σημαντικά εμπόδια. Αυτό που μπορεί να κάνει είναι να εξακολουθήσει να είναι επικεντρωμένη στο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί. Βεβαίως, είναι πολύ πιθανό μεγάλες επιχειρήσεις να επιδιώξουν να αποσπάσουν μερίδια από το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, απειλώντας ακόμη και την επιβίωσή της. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η σύναψη συνεργασίας μαζί τους είναι πολλές φορές

δόκιμη, αν φυσικά οι όροι είναι ευνοϊκοί. Σε αντίθετη περίπτωση, η αποχώρησή της από τον κλάδο συνιστά μονόδρομο.

ε) Στάδιο Κάμψης (Decline stage): αργά ή γρήγορα, πολλοί κλάδοι εισέρχονται στο στάδιο της κάμψης. Η ζήτηση του προϊόντος αρχίζει και φθίνει αισθητά λόγω τεχνολογικών, κοινωνικών και δημογραφικών αλλαγών, συρρικνώνοντας σταδιακά το μέγεθος του συνόλου της αγοράς. Στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν αυτές τις συνθήκες και με δεδομένη την ένταση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΜΨΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Hill* W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 258)

i) Η πρώτη επιλογή αφορά στην επιδίωξη ανάπτυξης μέσα σε έναν κλάδο που παρακμάζει, απορροφώντας το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων που αποχωρούν από αυτόν. Πρόκειται για τη *στρατηγική ηγεσίας* (“*leadership strategy*”)²⁹, απαραίτητες συνθήκες για την απόδοση της οποίας είναι η κατοχή ξεχωριστών ικανοτήτων και οι χαμηλοί ρυθμοί τόσο της κάμψης του κλάδου όσο και της έντασης του ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματική μονάδα, προκειμένου να ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση, μπορεί να υιοθετήσει επιθετική τιμολογιακή πολιτική, να επενδύσει στο μάρκετινγκ ή να προβεί σε εξαγορά ανταγωνιστών της ώστε να σταθεροποιήσει τον κλάδο.

ii) Αν η επιχειρηματική μονάδα διαβλέπει έντονη κάμψη στον κλάδο και πιθανή όξυνση του ανταγωνισμού ή δε διαθέτει αρκετά δυνατά σημεία ώστε να εξακολουθήσει να δραστηριοποιείται επικερδώς στον κλάδο που σταδιακά εξασθενεί, είναι δόκιμο να απέχει από κάθε νέα επένδυση, οποιοδήποτε είδους. Κάτι τέτοιο θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε περιορισμό του μεριδίου αγοράς της, διασφαλίζοντας όμως την ίδια στιγμή θετικές ταμειακές εισροές, αφού δεν προχωρά σε νέες επενδύσεις. Πρόκειται για τη *στρατηγική της παύσης των επενδύσεων* (“*harvest strategy*”), η οποία προσφέρει στην επιχειρηματική μονάδα χρηματικές εισροές σε αντάλλαγμα του μεριδίου αγοράς που παραχωρεί³⁰.

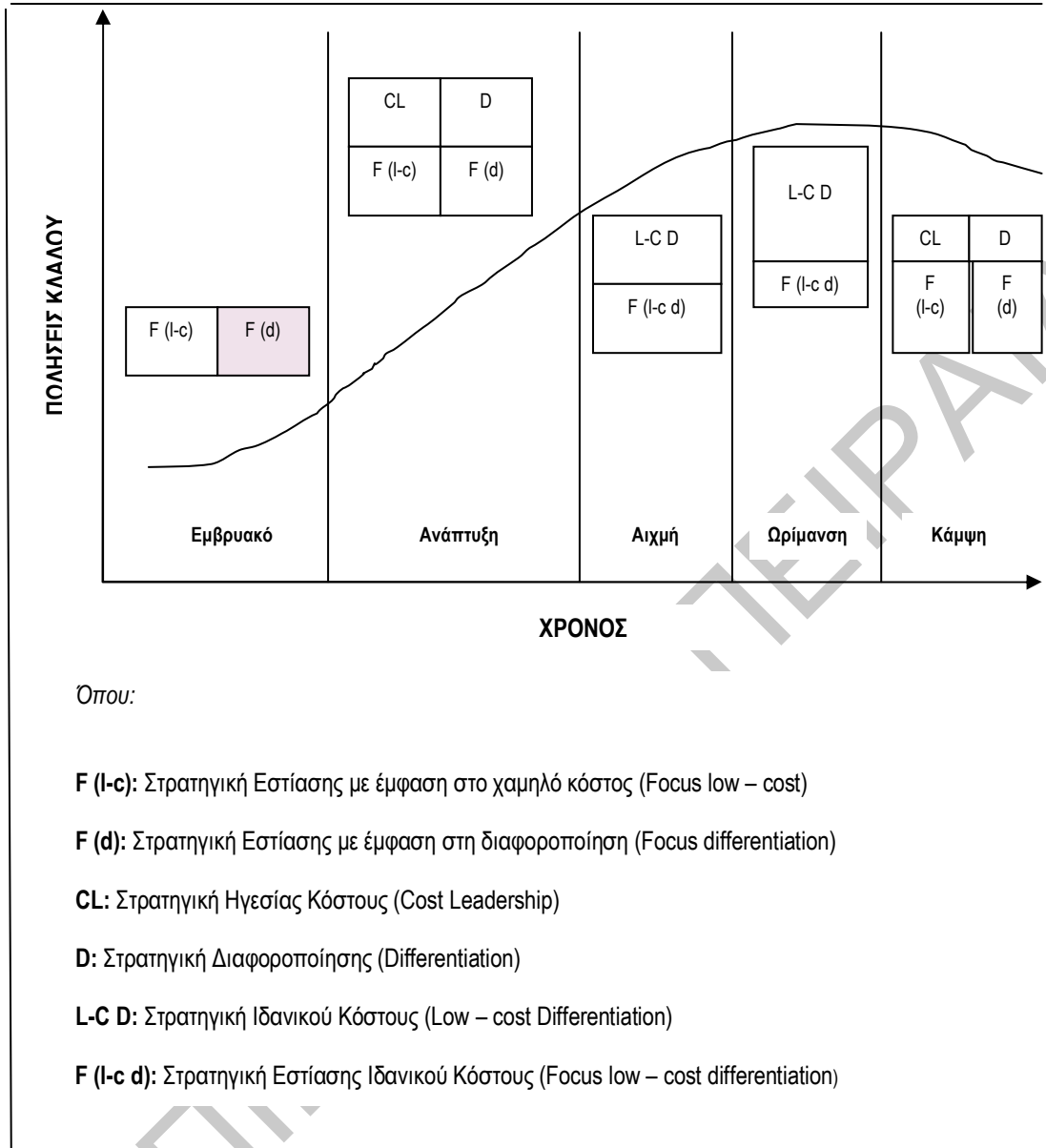
iii) Αν πάλι η επιχειρηματική μονάδα διαθέτει ελάχιστα δυνατά σημεία και, ταυτόχρονα, ο ανταγωνισμός προοιωνίζεται ιδιαίτερα οξύς, έχει τη δυνατότητα, εντοπίζοντας έγκαιρα την επικείμενη ύφεση του κλάδου και πριν αυτή αποβεί μοιραία, να προβεί στην πώληση όλων των στοιχείων της για την επίτευξη άμεσου κέρδους. Βεβαίως, αυτή η *στρατηγική της αποεπένδυσης* (“*divestment strategy*”)³¹ είναι ιδιαίτερα δύσκολη επιλογή διότι, αφενός εξαναγκάζει την

επιχειρηματική μονάδα σε παραδοχή της ήττας της και αφετέρου, ο κλάδος μπορεί να μην εισέλθει τελικά σε στάδιο έντονης ύφεσης.

iv) Με δεδομένο το γεγονός ότι όλα τα τμήματα του κλάδου δεν υφίστανται τον ίδιο ρυθμό κάμψης της ζήτησης, φτάνουμε στην τελευταία στρατηγική επιλογή. Περιορίζοντας τόσο το εύρος της αγοράς όπου απευθύνεται όσο και το φάσμα των προϊόντων της, η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να επιβιώσει αν επικεντρώσει τις δραστηριότητές της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου. Απαραίτητη προϋπόθεση, φυσικά, είναι η ύπαρξη ικανών «θυλάκων ζήτησης» (“rockets of demand”) που να φθίνουν με πιο βραδείς ρυθμούς από εκείνους του συνόλου του κλάδου³². Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία να ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες των “niche markets” όπου η ζήτηση εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλή. Ουσιαστικά, δηλαδή, αντί να καταφύγει στην ύστατη λύση της αποχώρησης από τον κλάδο, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναδιατάξει τους πόρους της με πιο αποτελεσματικό τρόπο, υιοθετώντας τη στρατηγική εστίασης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της εταιρείας Naval, που παράγει καμάκια και πυροβόλα εκτόξευσης καμακιών για την αλιεία φαλαινών, παρά την απαγόρευση της τελευταίας³³. Η Naval κατόρθωσε να καταστεί ο μοναδικός προμηθευτής των παραπάνω προϊόντων, εστιάζοντας σε ένα πολύ περιορισμένο τμήμα της αγοράς, αυτό των Εσκιμώων της Βόρειας Αμερικής, στους οποίους εξακολουθεί να επιτρέπεται το κυνήγι φαλαινών, με την προϋπόθεση ότι αυτό γίνεται για την κάλυψη της διατροφής τους και όχι για εμπορικούς σκοπούς.

Με ερέθισμα όλη την προηγούμενη συζήτηση, καταλήγουμε στο διάγραμμα 6.3, το οποίο απεικονίζει τα στάδια του κύκλου ζωής του κλάδου και τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιείται το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών σε κάθε ένα από αυτά, σύμφωνα με το πλήθος των επιχειρήσεων που ακολουθεί τις εκάστοτε στρατηγικές. Το διάγραμμα αυτό μας δίνει, επιπλέον, τη δυνατότητα να δούμε πιο συγκεκριμένα την απήχηση που έχει η στρατηγική εστίασης σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές στρατηγικές, κατά μήκος της γραμμής του κύκλου ζωής του κλάδου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ & ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, στο εμβρυακό στάδιο οι επιχειρηματικές μονάδες, επικεντρώνοντας την προσοχή τους στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, προβαίνουν σε πολύ σημαντικές καινοτομίες ή και ανακαλύψεις ακόμη, διαμορφώνοντας έτσι το πλαίσιο για τη δημιουργία ενός νέου κλάδου. Έτσι, η κύρια στρατηγική που ακολουθείται στο

αρχικό αυτό στάδιο είναι εκείνη της εστίασης και με τις δύο εκδοχές της, με μεγαλύτερη ωστόσο έμφαση στη διαφοροποίηση, λόγω των επιδιωκόμενων καινοτομιών.

Στο στάδιο της ανάπτυξης παρατηρούμε ότι ακολουθούνται και οι τέσσερις στρατηγικές του υποδείγματος του Porter. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επεκτείνουν τη δραστηριοποίησή τους είναι αναμενόμενο να ακολουθήσουν είτε τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους είτε αυτή της ευρείας διαφοροποίησης. Όσο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν στον κλάδο παρά ορισμένες αδυναμίες τους, είναι δόκιμο να εστιάσουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, υιοθετώντας τις αντίστοιχες στρατηγικές.

Το στάδιο της αιχμής διακρίνεται για τον οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Με δεδομένο λοιπόν τις έντονες συνθήκες του ανταγωνισμού, απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μονάδων στο στάδιο αυτό του κύκλου ζωής του κλάδου είναι η επιδίωξη περισσότερων από ενός ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι επιχειρηματικές μονάδες, είτε απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς είτε σε συγκεκριμένα της τμήματα, οφείλουν να συνδυάσουν ποιότητα με χαμηλό κόστος, αν θέλουν να επιβιώσουν. Επομένως, η στρατηγική του ιδανικού κόστους, τόσο σε ευρύ όσο και σε περιορισμένο πλαίσιο της αγοράς, αναδεικνύεται ως η πιο δόκιμη.

Στο στάδιο της ωρίμανσης βλέπουμε ότι το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών έχει περιοριστεί, επίσης, σε δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές: τη στρατηγική ιδανικού κόστους και τη στρατηγική εστίασης ιδανικού κόστους. Μόνο που, αυτή τη φορά, η στρατηγική του ιδανικού κόστους υπερτερεί λόγω της κυριαρχίας των μεγάλων επιχειρήσεων.

Φτάνοντας στο στάδιο της κάμψης που είναι και το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής του κλάδου, κάποιες επιχειρήσεις ίσως προσπαθήσουν να καταστούν ηγέτες του κλάδου είτε ως προς το κόστος είτε ως προς τη διαφοροποίηση. Ωστόσο, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θα επιδιώξει να εστιάσει σε συγκεκριμένα τμήματα του κλάδου, τα οποία εξακολουθούν να παραμένουν βιώσιμα.

6.3.2 Κατατεμαχισμένοι Κλάδοι (“Fragmented Industries”) & Στρατηγική Εστίασης

Μια ιδιαίτερη περίπτωση είναι οι κλάδοι που αποτελούνται από πολυάριθμες, μικρού και μεσαίου μεγέθους, επιχειρήσεις και οι οποίοι είναι γνωστοί ως «κατατεμαχισμένοι κλάδοι» (“fragmented industries”)³⁴. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων κλάδων είναι ο κλάδος των εστιατορίων, των γυμναστηρίων, καθώς και των νομικών υπηρεσιών.

Όταν οι δυνατότητες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι περιορισμένες, τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλά, τα μεταφορικά κόστη είναι ιδιαίτερα υψηλά και οι ανάγκες των καταναλωτών είναι εξειδικευμένες σε πολύ μεγάλο βαθμό, τότε ο τεμαχισμός του κλάδου καθίσταται αναπόφευκτος και η κυριαρχία επιχειρήσεων περιορισμένης δυναμικότητας και βεληνεκούς αποτελεί διακριτικό του γνώρισμα.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η στρατηγική εστίασης αναδύεται ως η πιο σκόπιμη ανταγωνιστική στρατηγική. Οι επιχειρήσεις, εστιάζοντας στις εξειδικευμένες ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ή σε μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή, επιδιώκουν να εδραιώσουν ένα βιώσιμο μερίδιο αγοράς.

Ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα μάλιστα τέτοιων επιχειρήσεων είναι εκείνες που παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους, όπως είναι και τα ξενοδοχεία.

Ασφαλώς, πάντα υπάρχει η απειλή των μεγάλων επιχειρήσεων που θα επιδιώξουν να εισέλθουν στον κλάδο και να τον ενοποιήσουν. Μέσα όπως το franchising, η ενσωμάτωση μικρών επιχειρήσεων στο πλαίσιο μεγάλων αλυσίδων, η οριζόντια ολοκλήρωση και η χρήση του Διαδικτύου αποτελούν συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους των μεγάλων επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην ακύρωση του πεδίου δράσης των μικρότερων επιχειρήσεων και στην ανάδειξή τους ως ηγετών του κλάδου.

6.4 Η ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως έχει καταστεί σαφές έως τώρα, η στρατηγική εστίασης προϋποθέτει την επικέντρωση των δραστηριοτήτων της επιχειρηματικής μονάδας σε περιορισμένα και σαφώς προσδιορισμένα τμήματα της αγοράς, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα της διαδικασίας τμηματοποίησης της αγοράς. Επιπλέον, λόγω του κεντρικού στόχου της συγκεκριμένης στρατηγικής που συνίσταται στη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών που εμπίπτουν σε αυτά τα τμήματα, απορρέει αυτόματα το συμπέρασμα ότι πρόκειται για μια στρατηγική που δημιουργεί πελατοκεντρικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρακολουθούν στενά τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους και επεμβαίνουν άμεσα στην περίπτωση που αυτές υφίστανται μεταβολές. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι αρχές που διέπουν τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς ενώ

ακολουθούν ζητήματα που άπτονται της αναγκαιότητας που προβάλλει για τις επιχειρήσεις να επικεντρώνουν την προσοχή τους στους πελάτες.

6.4.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

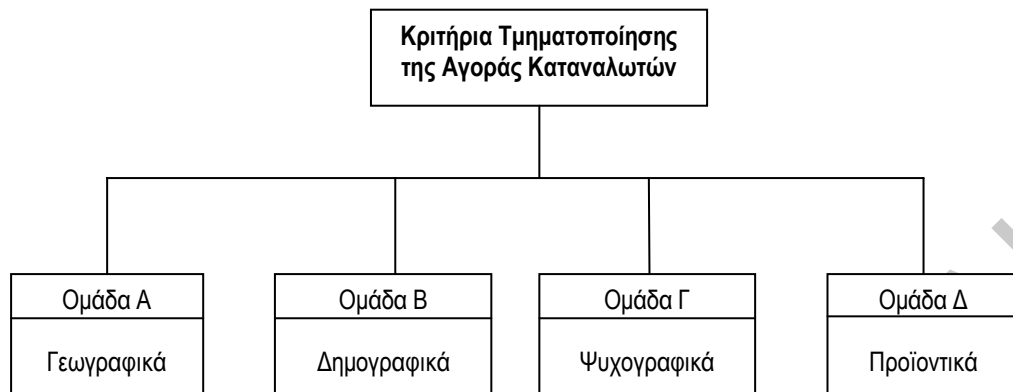
Γενικά, με τον όρο αγορά αναφερόμαστε σε ένα σύνολο αγοραστών (απλών καταναλωτών, επιχειρήσεων ή και κρατών) που χαρακτηρίζονται από ανικανοποίητες ανάγκες και επιθυμίες, τις οποίες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν³⁵. Όσο περισσότερο αυξάνει ο αριθμός των αγοραστών και των αναγκών τους, καθώς και όσο πιο έντονη καθίσταται η επιθυμία τους οι ανάγκες αυτές να ικανοποιηθούν, τόσο πιο πολύ αυξάνεται το μέγεθος της αγοράς και, άρα, οι δυνατότητες των επιχειρηματικών μονάδων να διευρύνουν τις πωλήσεις τους³⁶. Με δεδομένη μάλιστα τη σημερινή πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης και την αύξηση της ροπής προς κατανάλωση, όλοι μιλούν πλέον για την «παγκόσμια αγορά».

Κάθε αγορά, είτε αυτή αναφέρεται σε μια γεωγραφική περιοχή είτε στην παραγωγή ενός προϊόντος, αποτελείται από διαφοροποιημένα υποσύνολα τα οποία διακρίνονται με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των αγοραστών που τα συγκροτούν. Η επιχείρηση με τη σειρά της, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει και τις δυνατότητές της, καλείται να αποφασίσει σε ποια ή ποιες αγορές θα επικεντρωθεί, όπως και ποια συγκεκριμένα υποσύνολα από αυτές θα επιλέξει³⁷.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν ανάγκες που είναι κοινές για όλους τους καταναλωτές έχουν ως αγορά – στόχο τους το σύνολο της αγοράς. Ωστόσο, οι συνέπειες των ραγδαίων

κοινωνικοοικονομικών μεταβολών που εκτυλίσσονται στο σύγχρονο περιβάλλον, δε θα μπορούσαν να μην επιταχύνουν και τη διαφοροποίηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγοραστών. Επομένως, όλοι οι αγοραστές δεν είναι ίδιοι και, άρα, η τμηματοποίηση της αγοράς καθίσταται αναπόφευκτη.

Ο όρος «τμηματοποίηση της αγοράς» αναφέρεται στη μελέτη μιας αγοράς με σκοπό τον εντοπισμό των υποσυνόλων των αγοραστών της, τον υπολογισμό του μεγέθους καθενός από αυτά, τον προσδιορισμό των αναγκών τους, την εύρεση τρόπων που ικανοποιούν τις συγκεκριμένες ανάγκες, την προσπάθεια της ικανοποίησής τους με το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ και την ανίχνευση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή³⁸. Στόχος της τμηματοποίησης της αγοράς είναι να προκύψουν ομοιογενή υποσύνολα αγοραστών, τα οποία θα είναι απολύτως διακριτά μεταξύ τους και, τουλάχιστον, ένα από αυτά θα είναι βιώσιμο από οικονομικής άποψης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Μάλλιαρης* Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001 (3^η Έκδοση), Αθήνα, σελ. 286)

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς των καταναλωτών μπορεί να είναι γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά ή προϊοντικά³⁹, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.4. Στα γεωγραφικά κριτήρια εντάσσονται μεταβλητές όπως, η συγκεκριμένη περιοχή που μένει κάποιος, το κλίμα της, η πυκνότητα και το μέγεθος του πληθυσμού της, καθώς και η φύση του εδάφους της (πεδινό, ορεινό, νησί, κλπ) που ασκούν σημαντική επιρροή στον καθορισμό της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Όσον αφορά τα δημογραφικά κριτήρια, πρόκειται για στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, το επάγγελμα, το επίπεδο της μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, η θρησκεία, η κοινωνική τάξη κλπ, τα οποία, επίσης, διαμορφώνουν τις πωλήσεις για συγκεκριμένα προϊόντα. Σε σχέση με τα ψυχογραφικά κριτήρια, η πολύπτυχη φύση της ανθρώπινης προσωπικότητας και ο τρόπος

ζωής των ατόμων συνιστούν καθοριστικά κριτήρια, στα οποία αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο δρουν τα άτομα και, άρα, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται ως καταναλωτές. Έτσι, διαστάσεις της προσωπικότητας όπως η τάση για ανεξαρτησία, για επιτυχία ή για κυριαρχία, το αν κάποιος είναι αναποφάσιστος ή αποφασιστικός, ανταγωνιστικός ή συναγωνιστικός, ανυπόμονος ή υπομονετικός, δραστήριος ή αδρανής, επικριτικός ή καλοπροαίρετος, καινοτόμος ή συντηρητικός, κ.ά., καθώς και οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται αυτός ή τα γενικότερα ενδιαφέροντά του, επηρεάζουν την εκάστοτε ζήτηση για διάφορα προϊόντα. Τέλος, στην κατηγορία των προϊόντικών κριτηρίων, χαρακτηριστικά του προϊόντος που αφορούν στην τιμή του, στη μάρκα του, στον τρόπο με τον οποίο αυτό χρησιμοποιείται, κ.ά. επιδρούν αποφασιστικά στη σχέση που θα αναπτύξουν οι καταναλωτές μαζί του, δηλαδή στο αν θα θελήσουν να το αγοράσουν ή αν θα το απορρίψουν.

Η τμηματοποίηση της αγοράς συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή των υποσυνόλων, όπου η επιχείρηση θα επικεντρώσει τις δραστηριότητές της. Οι συνθήκες που συνηγορούν για μια επιτυχημένη επιλογή τμήματος αγοράς είναι αυτό να έχει θετικές προοπτικές μεγέθυνσης, να μην είναι ελκυστικό για τους ανταγωνιστές, η ικανοποίηση των αναγκών του να συνεπάγεται χαμηλό, σχετικά, κόστος και να δημιουργεί σημαντικά έσοδα και, τέλος, να συνάδει με τους στόχους και τη φύση της επιχείρησης⁴⁰.

6.4.2 Η επιτυχία των «πελατοκεντρικών επιχειρήσεων» (“customer – centered companies”) – Που εναπόκειται αυτή;

Μετά την ολοκλήρωση της τμηματοποίησης της αγοράς και την επιλογή συγκεκριμένων τμημάτων μέσα από αυτή, η επιχείρηση καλείται να ενεργοποιήσει τις δραστηριότητές της ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, απορρίπτοντας την επιδίωξη οποιασδήποτε πηγής εσόδων, αποφασίζουν να επικεντρωθούν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των πελατών τους, συντονίζοντας κάθε τους ενέργεια και δράση προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτή, εξάλλου, είναι και η έννοια των πελατοκεντρικών επιχειρήσεων, η επιτυχία των οποίων εναπόκειται στις δράσεις που συνοψίζονται στον πίνακα 6.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 ΟΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΔΕΙΚΝΥΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΛΑ ΑΓΩΝΙΖΟΝΤΑΙ

	Επιχειρήσεις που αγωνίζονται ("struggling companies")	Επιτυχημένες Πελατοκεντρικές Επιχειρήσεις ("customer – centered winners")
Laser Beam Focus	Αναστατωμένα στελέχη και υπάλληλοι ψάχνουν να βρουν οποδήποτε ευκαιρίες	Στελέχη και υπάλληλοι επιδιώκουν να γίνουν οι καλύτεροι στον κόσμο σε ό,τι αφορά τη δημιουργία αξίας για σαφώς προσδιορισμένα τμήματα πελατών
Μέγιστη δυνατή ικανοποίηση της φωνής του πελάτη	Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε ελλιπώς συντονισμένες έρευνες πελατών, ενώ ελάχιστη σημασία δίνουν στα στοιχεία που προκύπτουν	Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν στρατηγικές με επίκεντρο τί ζητά ο πελάτης και, στη συνέχεια, ενημερώνουν όλα τους τα μέλη ώστε οι υπάλληλοι να προχωρούν στη δημιουργία αυτών που επιθυμούν οι πελάτες
Καθολική συνεργασία	Καινούριες τάσεις όπως αυτή της «ολικής ποιότητας» έχουν δημιουργήσει αναστάτωση στον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η εργασία αλλά δεν εμφανίζεται καμιά συντονισμένη προσπάθεια ώστε να εντάξει αρμονικά τις νέες αυτές τάσεις στο περιβάλλον της επιχείρησης	Κοινοί, απόλυτα συντονισμένοι, στόχοι, εύστοχες επενδύσεις στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και μια καλά σχεδιασμένη υποδομή δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας που είναι ορατό σε κάθε τμήμα της επιχείρησης
Διατήρηση του ενθουσιασμού των πελατών	Οι πωλητές υφίστανται πίεση να αυξήσουν τις παραγγελίες – η εξυπηρέτηση είναι μια «υποστηρικτική λειτουργία» που θεωρείται αναγκαίο κακό	Η επιχείρηση αναπτύσσει ένα δικό της τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες που να συνάδει με την εικόνα της ίδιας όσο και με το κύριο προϊόν που προσφέρει
Ηγεσία που επικοινωνεί	Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να επαναποθετήσουν την επιχείρησή τους με βάση τις δικές τους, αποκλειστικά, αποφάσεις	Η ηγεσία που επικοινωνεί επιτυγχάνεται όταν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη βγαίνουν έξω από τα γραφεία τους και επισκέπτονται τους χώρους όπου οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με πελάτες της εταιρείας όπως και τους χώρους όπου διεξάγονται οι εργασίες για την παραγωγή του τελικού προϊόντος

Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Whiteley** Richard & Diane Hessian, Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1996, σελ. 11

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, απομακρύνοντας δραστηριότητες και στοιχεία που δε δημιουργούν αξία στους καταναλωτές και καθαιρώντας τις περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι πελατοκεντρικές

επιχειρήσεις αφοσιώνονται στην επίτευξη επαρκούς ανταπόκρισης στις ιδιαίτερες ανάγκες των αγορών όπου έχουν επιλέξει να δραστηριοποιηθούν. Πρόκειται για αυτό που οι Whiteley Richard και Diane Hessian αποκαλούν ως “*Laser – Beam Focus*”⁴¹, το οποίο αντικατοπτρίζει την ενασχόληση και την εξειδίκευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην παροχή των υπηρεσιών που επιζητούν οι πελάτες τους. Με άλλα λόγια, την τομή ανάμεσα στα ελάχιστα κρίσιμα πράγματα που αξιολογούν οι καταναλωτές ως σημαντικά και σε εκείνα που διεξάγει η επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο⁴².

Η δεύτερη δράση παρακινεί τις επιχειρήσεις να ακούν τη φωνή των πελατών τους. Ενώ οι περισσότερες από αυτές έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν πάρα πολλές πληροφορίες από κάθε τους πελάτη – και το κάνουν – ποτέ δεν χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές ώστε να τις αξιοποιήσουν προς την κατεύθυνση της διαμόρφωσης συγκεκριμένων προτεραιοτήτων και στόχων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους. Αντιθέτως, η φωνή του πελάτη αποτελεί το κατευθυντήριο πλαίσιο δράσης για τις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις, την ανάπτυξή τους και την επιτυχία τους. Βάσει αυτής, συντονίζονται όλες οι επιμέρους επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και ενέργειες. Κάθε υπάλληλος, όντας ενήμερος για κάθε σχόλιο ή παράπονο που δέχεται η επιχείρηση από τους πελάτες της και που σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας του, προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές.

Στο πλαίσιο του σύγχρονου περιβάλλοντος και των ραγδαίων αλλαγών που παρατηρούνται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των σημερινών καταναλωτών, η επιτυχία των επιχειρήσεων έγκειται, σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητά τους να προσαρμόζονται ευθύς αμέσως στα νέα, κάθε φορά, δεδομένα. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι η ανάπτυξη στενής και αρμονικής συνεργασίας

μεταξύ των τμημάτων και των επιχειρηματικών μονάδων που διαθέτουν. Ο ρόλος της ομαδικής δουλειάς αρχίζει και αποκτά νέες διαστάσεις σε αντίθεση με εκείνον της αυστηρής ιεραρχίας, που σταδιακά εγκαταλείπεται. Εξάλλου, πολλά πρόσωπα είναι προτιμότερα από ένα, στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών⁴³. Μόνο με τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας κατά μήκος όλης της επιχείρησης θα μπορεί αυτή να αντεπεξέρχεται στις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος και να προβαίνει στις απαραίτητες προσαρμογές.

Μια ακόμη κρίσιμη παράμετρος στην επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση του ενθουσιασμού των πελατών τους. Καθώς μάλιστα ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο, αυτό που διαπιστώνουν οι πιο πολλές επιχειρήσεις είναι ότι η δημιουργία ενός ανώτερου προϊόντος, υψηλής ποιότητας δεν είναι αρκετή. Το κλειδί βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο πωλείται αυτό, στις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώλησή του, όπως και στο τρόπο με τον οποίο γίνεται η προώθησή του. Με λίγα λόγια, στην επινόηση τέτοιου είδους καινοτομιών στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά η επιχείρηση με τους πελάτες της, που θα δημιουργούν μια ανεξίτηλη εικόνα σε αυτούς για εκείνη, ενώ την ίδια στιγμή θα την καθιστούν απολύτως διακριτή από τους ανταγωνιστές της. Πρόκειται για αυτό που η PCA International θα αρχίσει να επιδιώκει για τους πελάτες της από το 1992, δηλαδή την καλλιέργεια σχέσεων μαζί τους, διάρκειας μιας ολόκληρης ζωής⁴⁴.

Τέλος, στην επιτυχία των επιχειρήσεων συντελεί και ο τρόπος με τον οποίο δρουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Στις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν, κατεξοχήν, ως πυξίδα τους τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Έτσι, αντί να βρίσκονται κλεισμένοι στα γραφεία τους και να δίνουν οδηγίες, βγαίνουν έξω από αυτά, πηγαίνουν στους

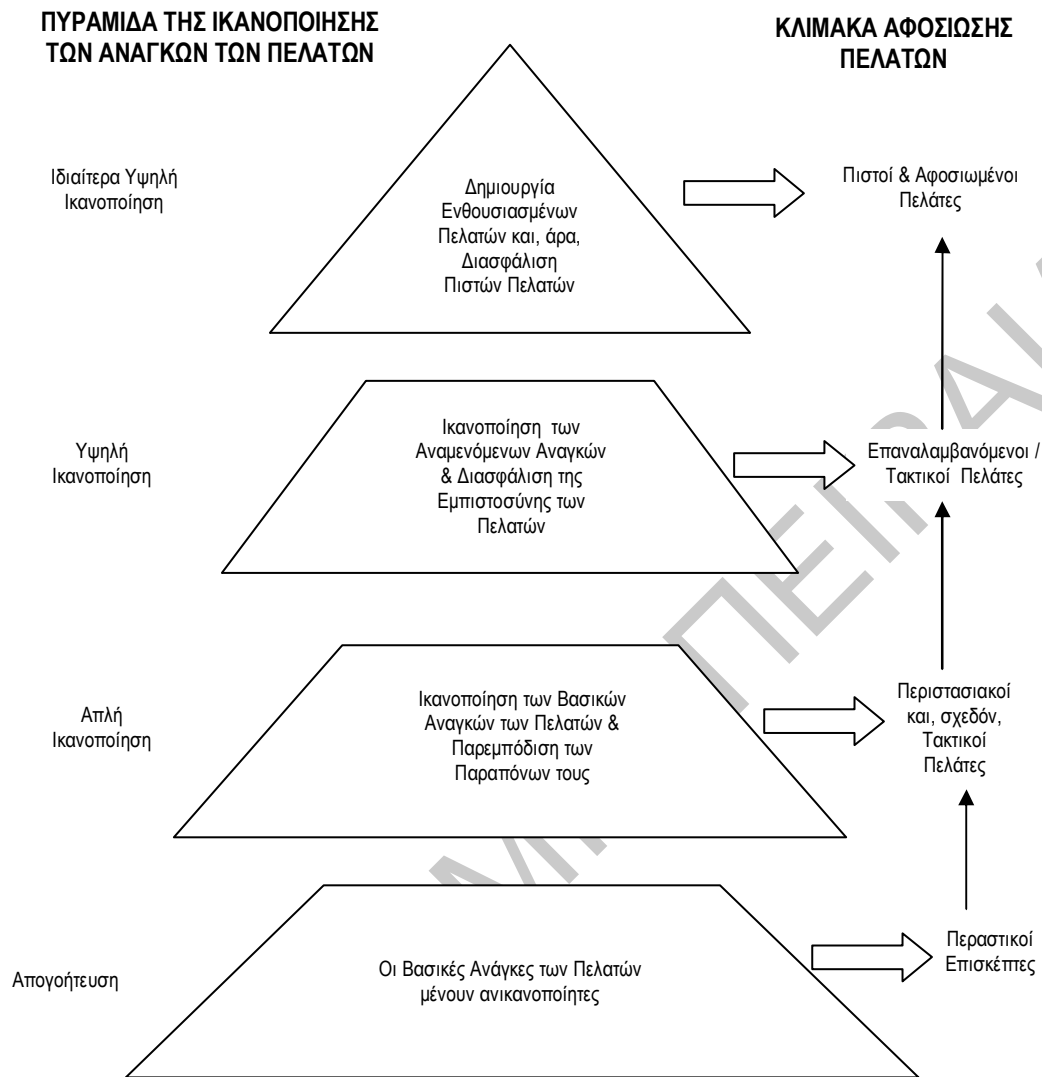
χώρους όπου γίνονται οι συναλλαγές με τους πελάτες, μιλούν στους υπαλλήλους, παρέχουν βοήθεια σε όσους τη χρειάζονται και, γενικά, διαπιστώνουν αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο ρόλος τους και αν είναι αφοσιωμένοι σε ό,τι είναι σημαντικό για τους πελάτες⁴⁵.

Στόχος, βέβαια, κάθε πελατοκεντρικής επιχείρησης είναι η δημιουργία επαναλαμβανόμενων και, ακόμη περισσότερο, πιστών πελατών – και εκεί ακριβώς έγκειται η επιτυχία τους. Συνδυάζοντας δημιουργικά τις πέντε προηγούμενες δράσεις που μόλις περιγράψαμε, η πελατοκεντρική επιχείρηση έχει κατορθώσει να πείσει τους πελάτες της ότι ενδιαφέρεται για εκείνους, τις ανάγκες τους και την καλύτερη δυνατή ικανοποίησή τους, και έτσι, να τους κάνει να την εμπιστευτούν. Αποτέλεσμα, η πραγματοποίηση επαναλαμβανόμενων αγορών, των οποίων η εξακολουθητική διάρκεια οδηγεί στη τελικά στη δημιουργία πιστών και αφοσιωμένων πελατών. Εξάλλου, όπως οι Day και Wensley υποστηρίζουν «η αφοσίωση (“loyalty”) των πελατών είναι, ίσως, το καλύτερο μέτρο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο του μάρκετινγκ»⁴⁶.

Οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης στο βαθμό που αυτή ικανοποιεί, όχι μόνο τις βασικές αλλά, επιπλέον, τις δευτερεύουσες και περιφερειακές τους ανάγκες. Η ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών δεν είναι αρκετή για να τους συγκρατήσει. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθουσιάσουν τους πελάτες τους, ξεπερνώντας τις προσδοκίες τους⁴⁷. Και αυτό ακριβώς είναι που επιδιώκουν οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.5, οι ανάγκες των πελατών κατηγοριοποιούνται σε τρία επίπεδα: τις Βασικές Ανάγκες, τις Αναμενόμενες Ανάγκες και τις

Απροσδόκητες / Συναρπαστικές Εμπειρίες⁴⁸. Οι αναμενόμενες ανάγκες είναι αυτές που οι πελάτες θα ήθελαν να ικανοποιηθούν αλλά που η ικανοποίησή τους δεν επείγει. Όσον αφορά τις απροσδόκητες / συναρπαστικές εμπειρίες, οι πελάτες μένουν έκπληκτοι όταν η επιχείρηση τους προσφέρει υπηρεσίες που δεν μπορούν καν να φανταστούν. Με κριτήριο λοιπόν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, που εξαρτάται από το επίπεδο ανταπόκρισης στις ανάγκες τους, η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση μπορεί να διαβαθμιστεί για να προκύψει, τελικά, η κλίμακα της αφοσίωσης – πίστης των πελατών (“loyalty ladder”).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5: Η ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ & ΣΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από **Chytiris** Leonidas, “Quality of Service: A new approach”, International Euroqualrom Workshop: Modern Approaches in Quality, Bucharest, Romania, (Πανεπιστήμιο Πειραιώς), 12-13 May 1998, σελ. 3)

Όπως διαπιστώνουμε από το παραπάνω διάγραμμα, η κορυφή της κλίμακας αφοσίωσης των πελατών είναι οι πιστοί και αφοσιωμένοι πελάτες. Συνεπώς, όσο πιο πολύ αφοσιωμένη είναι η επιχείρηση στους πελάτες της τόσο περισσότερους αφοσιωμένους πελάτες θα διασφαλίζει. Με έναυσμα λοιπόν την αναγκαιότητα για ολοκληρωτική αφοσίωση της επιχείρησης στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική εστίασης δημιουργεί όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για να μπορέσει μια επιχειρηματική μονάδα να καταστεί πελατοκεντρική και, άρα, επιτυχημένη. Η ικανοποίηση των αναγκών ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς, στην οποία επικεντρώνεται η επιχειρηματική μονάδα που επιλέγει τη στρατηγική εστίασης, και η συνεχής επαφή που της επιτρέπει με οποιαδήποτε τυχόν αλλαγή σημειωθεί στις επιθυμίες του, αποτελούν στοιχεία που είναι άμεσα συνυφασμένα με τη φύση των πελατοκεντρικών επιχειρήσεων.

6.5 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

6.5.1 Προσανατολισμός στην αγορά: προϋπόθεση ανάπτυξης νέων προϊόντων

Στο πλαίσιο του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά είναι πιθανό να ενεργοποιήσει τέτοιου είδους αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αναδιαμόρφωση του συνόλου της αγοράς⁴⁹. Για το λόγο αυτό, οι

επιχειρηματικές μονάδες οφείλουν να βρίσκονται διαρκώς σε επιφυλακή, καθώς η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η τοποθέτησή τους στην αγορά είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επέκτασή τους μέσα στον κλάδο.

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι, ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση εμπλέκεται σε δραστηριότητες δημιουργίας νέων προϊόντων εξαρτάται άμεσα από την έκταση στην οποία επικεντρώνει την προσοχή της στην αγορά και στις ανάγκες ή τις επιθυμίες των καταναλωτών⁵⁰. Ο Narver, μάλιστα, επιχειρώντας να συνοψίσει τα παραπάνω καταλήγει στο συμπέρασμα ότι: «ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί το θεμέλιο των προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη καινοτομιών»⁵¹. Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η διερεύνηση της αγοράς και η κατανόησή της.

Ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελείται από δύο συνιστώσες⁵²: α) τον προσανατολισμό στους πελάτες (“customer orientation”) και β) τον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές (“competitor orientation”). Ο βαθμός έντασης κάθε μίας από τις δύο αυτές συνιστώσες επηρεάζει και την έκταση στην οποία η επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει νέα προϊόντα. Επιπλέον, μια επιχείρηση που ενεργεί εκ των προτέρων (“proactive firm”) φροντίζει να προσδιορίζει και να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες των πελατών της, επικεντρώνοντας περισσότερο την προσοχή της σε αυτούς. Αντιθέτως, μια επιχείρηση που ενεργεί εκ των υστέρων (“reactive firm”) περιορίζεται, κυρίως, στον εντοπισμό και στην ανταπόκριση στις κινήσεις των ανταγωνιστών της και, γι’ αυτό, είναι κατεξοχήν προσανατολισμένη στους ανταγωνιστές⁵³. Εξάλλου, «η επιτυχία ενός νέου προϊόντος εξαρτάται εν μέρει από τις αντιδράσεις και τις κινήσεις των ανταγωνιστών»⁵⁴.

6.5.2 Η επίδραση των ανταγωνιστικών στρατηγικών στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί έως τώρα στη διερεύνηση της σχέσης που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στη στροφή της προσοχής της επιχείρησης στην αγορά και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, σε συνάρτηση με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει αυτή να ακολουθήσει. Ωστόσο, η έρευνα και το υπόδειγμα στο οποίο κατέληξαν ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του συμβάλλουν σημαντικά στην ανίχνευση της σχέσης αυτής⁵⁵.

Βασιζόμενοι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που ασχολείται με το μάρκετινγκ, τη στρατηγική και τις καινοτομίες στο προϊόν, ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του υποστήριξαν ότι, ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση διερευνά τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και, άρα, η έκταση στην οποία προβαίνει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων εξαρτώνται από τον τύπο της ανταγωνιστικής στρατηγικής που αυτή επιλέγει. Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που κάνουν αφορούν στα ακόλουθα:

α) οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συρρίκνωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ώστε να επιτύχουν κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Η διαδικασία λοιπόν της συνεχούς σύγκρισής τους με τους ανταγωνιστές συνιστά πρωταρχική τους προτεραιότητα, επισημαίνοντας τον κυρίαρχο προσανατολισμό τους στους ανταγωνιστές. Λόγω μάλιστα της σημαντικής αύξησης του κόστους που θα συνεπαγόταν η ανάπτυξη νέων προϊόντων, στηρίζονται κυρίως στην επεξεργασία των προϊόντων που ήδη

παράγουν. Επομένως, «η επιδίωξη της στρατηγικής ηγεσίας κόστους από μια επιχείρηση έχει θετικές επιδράσεις στον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές»⁵⁶.

β) λόγω της «μοναδικότητας» με την οποία είναι συνδεδεμένη η στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν επιδιώκουν να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες, παρέχοντας μοναδικά προϊόντα υψηλής ποιότητας που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Την ίδια στιγμή, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αυτών εξαρτάται από το πόσο καλά εναρμονίζουν τα πλεονεκτήματα των προϊόντων που παράγουν με το κόστος που αυτά συνεπάγονται, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Εξάλλου, η ανάπτυξη νέων προϊόντων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς η επίτευξη της μοναδικότητας έγκειται στη δημιουργία ιδιαίτερων προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών. Συνεπώς, «η επιδίωξη της στρατηγικής διαφοροποίησης από μια επιχείρηση έχει θετικές επιδράσεις στον προσανατολισμό τόσο στους πελάτες όσο και στους ανταγωνιστές της, καθώς και στο βαθμό ανάπτυξης νέων προϊόντων»⁵⁷.

γ) με δεδομένο ότι κεντρική συνισταμένη της στρατηγικής εστίασης είναι η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση ενός σαφώς προσδιορισμένου τμήματος της αγοράς, βασική της προϋπόθεση είναι η βαθιά κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών που εντάσσονται στο συγκεκριμένο "niche market". Λόγω, μάλιστα, του περιορισμένου πεδίου δράσης της, ο ανταγωνισμός που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχειρηματική μονάδα που την ακολουθεί είναι, επίσης, σχετικά περιορισμένος. Όσον αφορά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι, λόγω των

πολύ λιγότερων – σε αριθμό αλλά και σε εύρος – τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί η μονάδα που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης, η συνολική δραστηριότητα της εισαγωγής νέων προϊόντων εμφανίζεται πολύ πιο περιορισμένη σε αντίθεση με εκείνη των μονάδων που ακολουθούν τη στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης. Εξάλλου, ο σχετικά περιορισμένος ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εστιάζουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αμβλύνει κατά πολύ την ανάγκη για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «η επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης από μια επιχείρηση έχει θετικές επιδράσεις στον προσανατολισμό στους πελάτες και αρνητικές στο βαθμό ανάπτυξης νέων προϊόντων»⁵⁸.

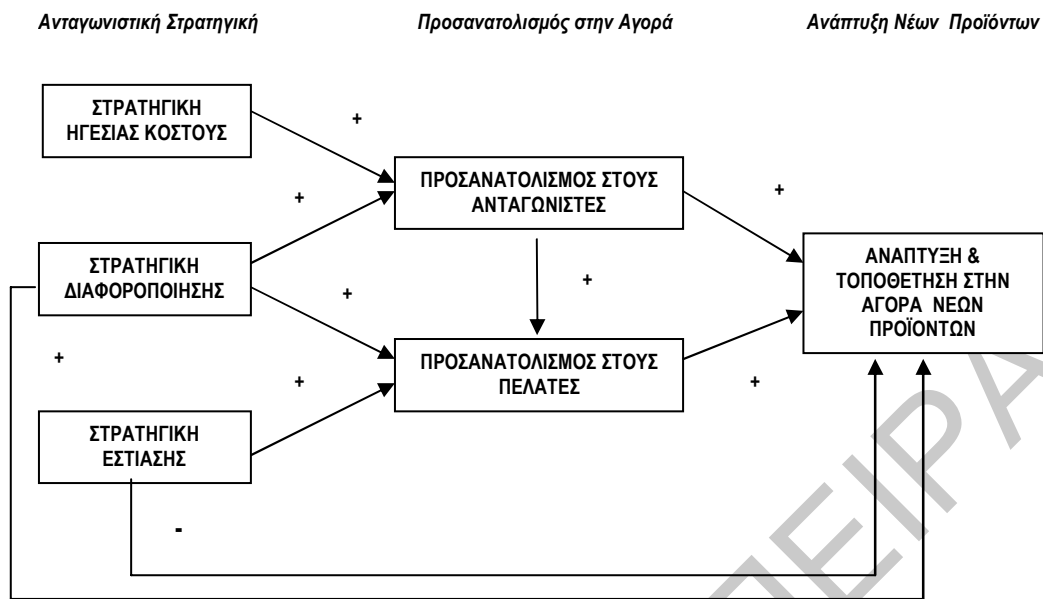
δ) σε ό,τι αφορά τις “proactive” επιχειρήσεις, η επικέντρωσή τους στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών αποτελεί σημαντικό ερέθισμα για τη δημιουργία καινοτομικών ιδεών και την ενσωμάτωσή τους σε νέα προϊόντα, με στόχο την καλύτερη δυνατή ικανοποίησή τους. Άρα, «ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης στους πελάτες έχει θετικές επιδράσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων»⁵⁹.

ε) τέλος, σε σχέση με τις “reactive” επιχειρήσεις, η διαρκής σύγκριση των προϊόντων τους με εκείνα των ανταγωνιστών και η επιδίωξη αντιγραφής μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση των πρώτων. Ωστόσο, η βελτίωση των προϊόντων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της αναμονής των ανταγωνιστών για την εισαγωγή των νέων τους προϊόντων στην αγορά και, υπό το πρίσμα πάντα των επιθυμιών των πελατών, της ανάπτυξης νέων, βελτιωμένων προϊόντων. Επομένως, «ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης στους ανταγωνιστές έχει θετικές επιδράσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων»

και «ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης στους ανταγωνιστές υπό το πρίσμα των πελατών έχει, επίσης, θετικές επιδράσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων»⁶⁰.

Όλες οι παραπάνω υποθέσεις συνοψίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα, στο οποίο τα θετικά ή αρνητικά πρόσημα αποτυπώνουν τη θετική ή αρνητική, αντίστοιχα, επίδραση των ανταγωνιστικών στρατηγικών τόσο στον προσανατολισμό στην αγορά όσο και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

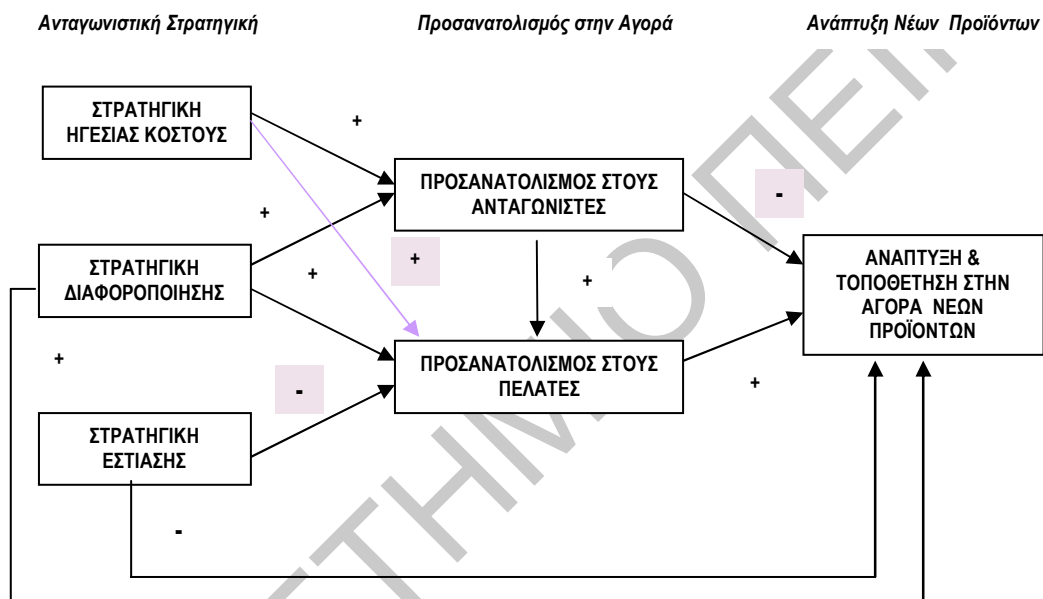


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (1) (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Frambach* T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, “The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation”, International Journal of Research in Marketing (20, 2003), pp. 377-397, σελ. 380)

Ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του προχώρησαν ακόμη περισσότερο, προβαίνοντας στη διεξαγωγή έρευνας προκειμένου να επαληθεύσουν την ισχύ των παραπάνω υποθέσεων. Στο σημείο αυτό, απλά επισημαίνουμε ότι η έρευνα περιορίστηκε σε βιομηχανικές επιχειρήσεις των Κάτω Χωρών.

Η αλήθεια είναι ότι τα αποτελέσματα της έρευνας επαλήθευσαν τις περισσότερες από τις αρχικές υποθέσεις, σε σχέση όμως με τη στρατηγική εστίασης προέκυψε το συμπέρασμα ότι δεν ασκεί θετικές επιδράσεις στον προσανατολισμό της επιχειρηματικής μονάδας στην αγορά – κάτι που ανατρέπει μια από τις πιο βασικές συνιστώσες της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Επιπλέον, ανιχνεύτηκε μια πρόσθετη σχέση θετικής επίδρασης ανάμεσα στη στρατηγική ηγεσίας κόστους και στον προσανατολισμό στην αγορά, ενώ ανατράπηκε η θετική επιρροή που θεωρήθηκε ότι μπορεί να έχει η διερεύνηση των ανταγωνιστών μιας επιχειρηματικής μονάδας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι, το διάγραμμα 6.7, μετατρέπεται ως εξής:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (2) (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Frambach* T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, “The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation”, *International Journal of Research in Marketing* (20, 2003), pp. 377-397, σελ. 390)

Επιχειρώντας να ερμηνεύσουν την αρνητική επιρροή της στρατηγικής εστίασης στην επικέντρωση της προσοχής στην αγορά που έφερε στην επιφάνεια η έρευνα, ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του καταλήγουν στο

συμπέρασμα ότι, λόγω του περιορισμένου μεγέθους των επιχειρηματικών μονάδων που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης, οι πόροι που διαθέτουν και οι επενδύσεις που μπορούν να κάνουν, τόσο στην έρευνα αγοράς όσο και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, είναι εξίσου περιορισμένοι.

Κριτική των συμπερασμάτων της έρευνας του Frambach T. Ruud και των συνεργατών του σε σχέση με τη Στρατηγική Εστίασης

Παρά τη διάψευση των υποθέσεων σε σχέση με τη στρατηγική εστίασης, διατηρούμε κάποιες σοβαρές επιφυλάξεις. Κατ' αρχάς, το γεγονός και μόνο ότι η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά στο χώρο των βιομηχανικών επιχειρήσεων, αγνοώντας τον τομέα των υπηρεσιών και, ειδικά, των επιχειρηματικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, παραβλέπει τον πρωταγωνιστικό ρόλο που διαδραματίζει η ικανοποίηση των πελατών στη λειτουργία τους – πόσω μάλλον, στη λειτουργία των μονάδων που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης στον τομέα αυτό.

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία πιο συγκεκριμένα, εντάσσονται σε ένα από τα πιο δυναμικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα και οι δραστηριότητές τους αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα οξύ ανταγωνισμό που ενισχύεται διαρκώς. Συνεπώς, η συνεχής προσαρμογή, όχι μόνο του φυσικού τους περιβάλλοντος αλλά και όλων των λειτουργιών τους, καθίσταται επιτακτική. Ακρογωνιαίος λίθος και επιστέγασμα της επιβίωσής τους είναι «η ανάγκη συνειδητοποίησης του κεντρικού τους στόχου, δηλαδή της ικανοποίησης των πελατών»⁶¹. Συνεπώς, ο προσανατολισμός στους πελάτες είναι απαραίτητο συστατικό των ξενοδοχειακών μονάδων και, ακόμη περισσότερο, των ξενοδοχειακών μονάδων

που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς. Και επειδή, ειδικά στον ξενοδοχειακό τομέα, η επαφή του υπαλλήλου με τον πελάτη είναι πολύ πιθανό να φέρει στην επιφάνεια ελλείψεις, μπορεί αυτόματα να αποτελέσει το έναυσμα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, και, επομένως, για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Εξάλλου, για την υπόθεσή τους σχετικά με την αρνητική επίδραση της στρατηγικής εστίασης στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, θεωρούμε ότι ο Frambach T. Ruud και οι συνεργάτες του έπεσαν στην παγίδα να συγκρίνουν δύο ανόμοιες στρατηγικές: τη στρατηγική της διαφοροποίησης που απευθύνεται σε πολλά τμήματα της αγοράς και τη στρατηγική της εστίασης που απευθύνεται σε πολύ συγκεκριμένες αγορές – στόχους. Έτσι, όπως είδαμε πιο πάνω, στηριζόμενοι στη διαφορά αυτή κατέληξαν σε ένα γενικό συμπέρασμα που αφορά μόνο στη στρατηγική εστίασης, σύμφωνα με το οποίο «η επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης από μια επιχείρηση έχει αρνητικές επιδράσεις στο βαθμό ανάπτυξης νέων προϊόντων».

Επιπρόσθετα, μπορεί πράγματι η στρατηγική εστίασης να μην εμπλέκεται με τον ίδιο βαθμό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, σε σχέση πάντα με τη στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτό, όμως, είναι σχετικό. Αναλογικά δηλαδή, όντως, η στρατηγική εστίασης έχει μικρότερες επιδράσεις στη διαδικασία δημιουργίας νέων προϊόντων, όμως, αυτό δε σημαίνει ότι, σε σχέση με το τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί, δεν αντεπεξέρχεται συστηματικά στη δραστηριότητα αυτή. Άλλωστε, όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, η στρατηγική εστίασης παρέχει στην επιχειρηματική μονάδα τη δυνατότητα εγγύτητας στις ανάγκες του "niche

market” που εξυπηρετεί, όπως και της άμεσης ανταπόκρισης στις ενδεχόμενες μεταβολές τους.

6.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η εξάπλωση του Διαδικτύου και η πραγματικότητα της νέας εποχής της πληροφορίας δε θα μπορούσαν να μην έχουν σημαντικές επιδράσεις στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται τόσο οι επιχειρησιακές συναλλαγές όσο και οι ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες. Μέσα σε ελάχιστα, μόλις, χρόνια από την εισαγωγή του στην καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου, το Διαδίκτυο έχει κατορθώσει να μεταβάλει τη βάση του ανταγωνισμού σε πάρα πολλούς κλάδους⁶².

6.6.1 Η συμβολή του Διαδικτύου στο ηλεκτρονικό επιχειρείν

Στο πλαίσιο της «νέας διαδικτυακής εποχής»⁶³, η επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω του Διαδικτύου εξακολουθεί να αυξάνει, αποδεικνύοντας τη συμβολή του στην αισθητή μείωση του επιχειρηματικού κόστους και στην επιτάχυνση του ρυθμού επίτευξης καινοτομιών. Το Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν το φυσικό εμπόδιο της απόστασης, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να εξυπηρετούν πολύ μεγαλύτερο εύρος καταναλωτών και πιο αποτελεσματικά, σε σχέση με το παρελθόν. Κυρίως, μάλιστα, για τις επιχειρήσεις που εντάσσονται στον κλάδο των υπηρεσιών, όπως τα τουριστικά γραφεία και οι τράπεζες, η χρήση του Διαδικτύου μειώνει αισθητά το λειτουργικό τους κόστος.

Πλέον, η πρόσβαση στη γνώση που ενισχύεται καθοριστικά από το Διαδίκτυο καθίσταται ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και, άρα, μια από τις πιο βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Έχοντας τη δυνατότητα άμεσης επαφής με τους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να χτίσουν στενές σχέσεις με τους τελικούς καταναλωτές, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους.

6.6.2 Η συμβολή του Διαδικτύου στην προσέγγιση “niche markets”

Μια εξαιρετικά σημαντική διαπίστωση είναι ότι η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στο Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν, πλέον, συγκεκριμένα υποσύνολα καταναλωτών – κάτι που, στο πλαίσιο των συμβατικών επιχειρήσεων, ήταν σχετικά δύσκολο να γίνει έως τώρα, λόγω του υψηλού κόστους που συνόδευε τη συγκέντρωση πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η αμφίδρομη επικοινωνιακή φύση του Διαδικτύου καταργεί το μονοδιάστατο χαρακτήρα που προσδιορίζει τις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ, οι οποίες περιορίζονται στη μονόδρομη επαφή πελατών και στελεχών μάρκετινγκ.

Το Διαδίκτυο λοιπόν εγκαινιάζει μια νέα μορφή επικοινωνίας – διπλής κατεύθυνσης – ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους πελάτες τους. Η πληροφορία δε ρέει μόνο από τους πωλητές στους πελάτες αλλά και το αντίστροφο. Αυτή η αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους, οδηγεί τις επιχειρήσεις στη συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών για την ανάπτυξη πιο

αποτελεσματικών μεθόδων μάρκετινγκ, τη βελτίωση του μείγματος προϊόντος και, εν τέλει, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων σε αυτούς⁶⁴.

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές των πελατών αυξάνουν διαρκώς, παρέχοντας λεπτομερείς και ποιοτικές πληροφορίες για τις προτιμήσεις τους, πιθανά σχόλιά τους σε σχέση με τα ελαττώματα του προϊόντος, απόψεις τους για τη βελτίωσή τους κ.ά. Επομένως, το Διαδίκτυο προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα όχι απλά να επιτύχουν τμηματοποίηση της αγοράς – την αναγκαιότητα της οποίας διαπιστώσαμε σε προηγούμενη ενότητα – αλλά, επιπλέον, να προχωρήσουν στον κατατεμαχισμό της, προβαίνοντας στη διαίρεση των επιμέρους αγορών σε ακόμη μικρότερες ομάδες καταναλωτών και προσαρμόζοντας, έτσι, τα προϊόντα τους ακόμη και σε μεμονωμένους πελάτες⁶⁵.

6.6.3 Η Στρατηγική Εστίασης & το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter υπό το πρίσμα της επίδρασης του Διαδικτύου

Ενώ το υπόδειγμα του Porter έχει επαληθευτεί από αρκετές εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πλαίσιο παραδοσιακών επιχειρηματικών δομών, προκύπτει η απορία αν η εφαρμογή του μπορεί να επεκταθεί και στη σύγχρονη πραγματικότητα του ηλεκτρονικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Όπως είδαμε προηγουμένως, το Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους. Κάθε φορά που οι πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα μιας επιχείρησης, ένα σύνολο από αντιπροσωπευτικές πληροφορίες του καταναλωτικού τους προφίλ συγκεντρώνεται, για να ακολουθήσει στη συνέχεια

η παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων για κάθε τύπο καταναλωτή. Με δεδομένη λοιπόν την, σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό, διαφοροποίηση των σημερινών αγορών, το Διαδίκτυο αποτελεί ιδανικό μέσο για την ικανοποίησή τους.

Κατά συνέπεια, η ελκυστικότητα του Διαδικτύου αυξάνεται διαρκώς, καθώς οι σύγχρονες αγορές είναι ένα άθροισμα μικρών, διασπασμένων υποσυνόλων καταναλωτών – “niche markets”. Όσο πιο περιορισμένο είναι το τμήμα της αγοράς όπου απευθύνεται μια επιχείρηση τόσο πιο εύκολα μπορεί να προσδιοριστεί η ζήτησή του και, άρα, να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του, λόγω των διευκολύνσεων που προσφέρει το Διαδίκτυο. Εξάλλου, η εστιασμένη προσέγγιση των καταναλωτών και ο προσανατολισμός στις ανάγκες τους αποτελούν θεμέλια της δημιουργίας πιστών πελατών. Επομένως, η εστίαση είναι απαραίτητη συνθήκη για μια επιτυχημένη διαδικτυακή ανταγωνιστική στρατηγική. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά και δεν αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα των δυνατοτήτων εστίασης που συνεπάγεται το Διαδίκτυο είναι πολύ πιθανό να μην καταφέρουν να εδραιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁶⁶. Άρα, η στρατηγική εστίασης αποτελεί κάτι παραπάνω από «ανταγωνιστική επιλογή» για τις διαδικτυακές επιχειρήσεις, είναι αυτό που ο Kim Eonsoo και οι συνεργάτες του αποκαλούν «ανταγωνιστική επιτακτική ανάγκη» (“competitive imperative”).

Πολλές φορές, ο περιορισμός του επιχειρηματικού κόστους στον οποίο συμβάλλει το Διαδίκτυο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και, τελικά, την ένταση του πολέμου των τιμών. Συνεπώς, η διαδικτυακή δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να μειώσει σημαντικά τα

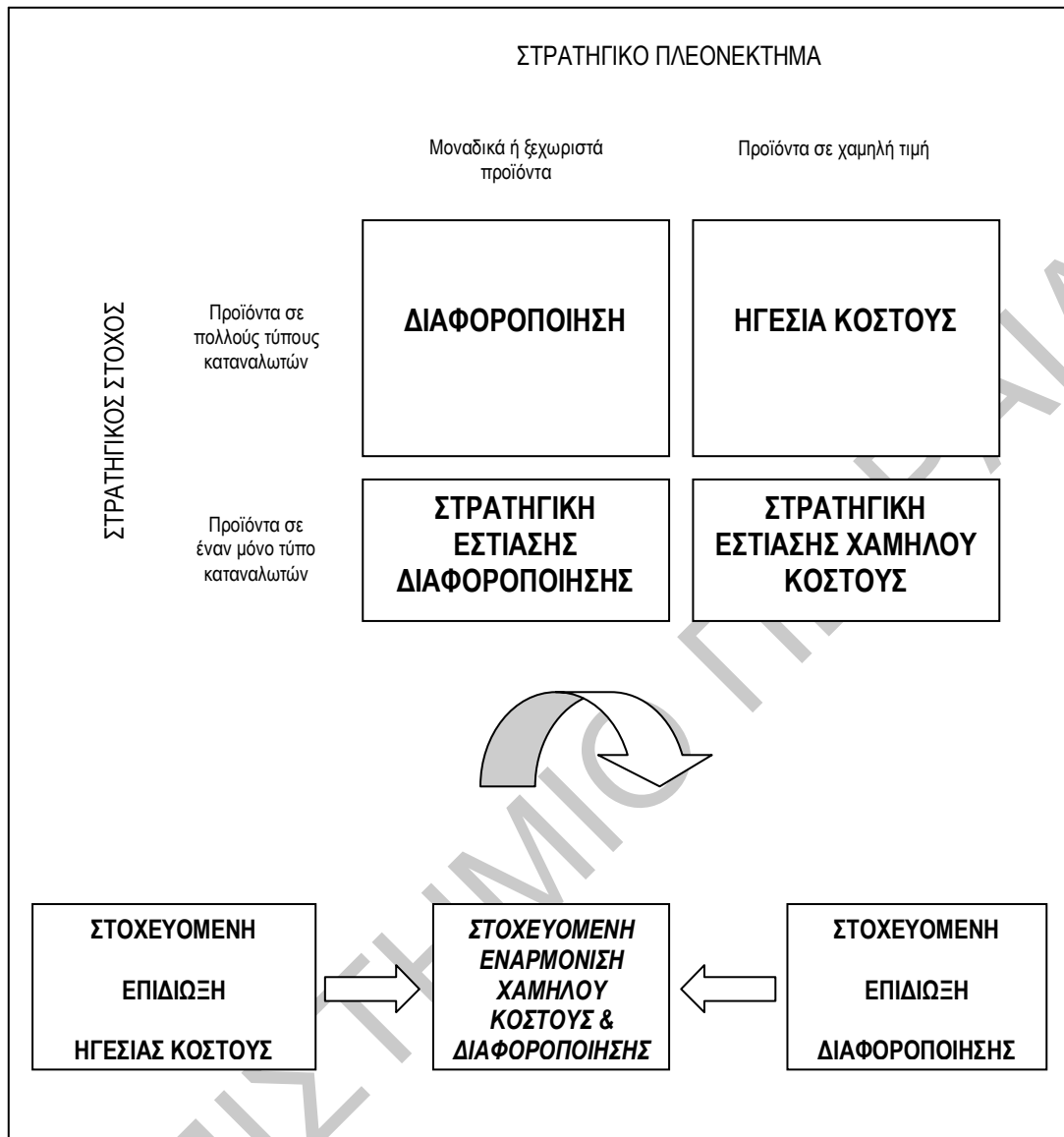
περιθώρια κέρδους της. Καθώς μάλιστα το ύψος των αρχικών επενδύσεων είναι σχετικά χαμηλό, η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων αυξάνει, εντείνοντας ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό. Άρα, η επιδίωξη διαφοροποίησης που στηρίζεται σε εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και στη βίωση ιδιαίτερων εμπειριών κατά τη διάρκεια επίσκεψης της ιστοσελίδας της επιχείρησης, αποδεικνύεται σαφώς πιο επιτυχημένη στρατηγική επιλογή.

Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι, λόγω της απεριόριστης πρόσβασης που έχουν στην πληροφορία, οι καταναλωτές γίνονται πλέον όλο και πιο απαιτητικοί, αποκτώντας όλο και μεγαλύτερη δύναμη έναντι των επιχειρήσεων. Έτσι, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, εκτός του ότι καθίσταται αναπόφευκτος, επιτείνεται διαρκώς. Επομένως, ο επιτυχημένος συνδυασμός χαμηλής τιμής και υψηλής ποιότητας συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση και για την επιβίωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο. Εξάλλου, η επιδίωξη μιας αποκλειστικά και μόνο ανταγωνιστικής στρατηγικής αναιρεί την ευελιξία της επιχείρησης στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος. Άρα, στο πλαίσιο της διαδικτυακής επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μεμονωμένα τη στρατηγική εστίασης δεν μπορούν να είναι βιώσιμες αν δεν κατορθώσουν να ενσωματώσουν αρμονικά τις διαστάσεις του χαμηλού κόστους και της διαφοροποίησης, αξιοποιώντας δημιουργικά την ίδια στιγμή τη «δυνατότητα ταυτόχρονης προσέγγισης μεγάλων και μικρών τμημάτων της αγοράς» (“scalability”) που παρέχει το Διαδίκτυο.

Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι, στη σύγχρονη διαδικτυακή εποχή η επιτυχημένη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης συνίσταται στη *στοχευόμενη*

εναρμόνιση χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας. Με ερέθισμα το υπόδειγμα των Kim Eonsoo, Dae-il Nam και J. L. Stimpert, καταλήγουμε στο διάγραμμα 6.8, που αποτυπώνει αυτόν ακριβώς το μετασχηματισμό του κλασικού υποδείγματος των ανταγωνιστικών στρατηγικών που μόλις περιγράψαμε.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8: Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΕΠΟΧΗΣ (Πηγή: Προσαρμοσμένο από *Kim* Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions”, *Journal of Management* [30(5), 2004], pp. 569-589, σελ. 583)

Όπως προκύπτει από το διάγραμμα 6.8, οι επιχειρήσεις που κατευθύνουν τις δραστηριότητές τους στο Διαδίκτυο έχουν την ευκαιρία να αποκομίσουν τα οφέλη της “scalability” που δημιουργεί αυτό και, έτσι, να προσεγγίσουν στοχευμένα και αποτελεσματικά τα διάφορα τμήματα της αγοράς, είτε ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους είτε στρατηγική διαφοροποίησης.

6.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, μια επιχείρηση μπορούσε να είναι επιτυχημένη δημιουργώντας αγαθά και παρέχοντας υπηρεσίες που ικανοποιούσαν τις ανάγκες των εγχώριων αγορών της. Σήμερα όμως, η διεθνοποίηση των αγορών και η παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αφήσουν αναξιοποίητες τις ευκαιρίες που αναδύονται. Έτσι, οι τελευταίες τείνουν να εισχωρούν σε ευρύτερες αγορές που ξεπερνούν τα περιορισμένα εθνικά σύνορα.

Παράγοντες όπως η συνεχώς αυξανόμενη σύναψη εμπορικών συμφωνιών μεταξύ των κρατών, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις, η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και της διεθνούς επικοινωνίας που συμβάλλουν στη σύγκλιση των προτιμήσεων των καταναλωτών ή η εμφάνιση παγκόσμιων πελατών που ζητούν προϊόντα με τυποποιημένα κριτήρια ποιότητας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη παγκόσμιων ανταγωνιστών⁶⁷.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι, σε αντίθεση με τις παγκόσμιες επιχειρήσεις, που η προσαρμογή των προϊόντων τους στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε χώρας είναι ανεπαίσθητη, οι διεθνείς επιχειρήσεις προβαίνουν σε

σημαντικές διαφοροποιήσεις των προϊόντων τους, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών κάθε χώρας όπου δραστηριοποιούνται⁶⁸.

6.7.1 Στρατηγική Εστίασης: μια σημαντική εναλλακτική για την ανάπτυξη διεθνών καινοτομικών στρατηγικών

Στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού, παρουσιάζεται για τις επιχειρήσεις η ανάγκη να διακριθούν από τους ανταγωνιστές τους και να εδραιώσουν μια βιώσιμη ανταγωνιστική θέση διεθνώς. Η έρευνα των Calori Roland και Leif Melin καταλήγει στον προσδιορισμό τεσσάρων συστατικών που συμβάλλουν στην επίτευξη καινοτομικών διεθνών στρατηγικών και τα οποία αφορούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη διαδικασία της διεθνοποίησης, στα στοχευόμενα τμήματα της αγοράς και στο βαθμό συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των συνόρων⁶⁹. Ο δημιουργικός συνδυασμός των παραπάνω συστατικών και των στοιχείων που τα συνοδεύουν μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη γόνιμων διεθνών στρατηγικών.

Η διεθνής επιχειρηματική εμπειρία έχει αποδείξει ότι η στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, με ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις, είναι δυνατό να οδηγήσει σε, ιδιαίτερα επιτυχημένες, διεθνείς στρατηγικές επιλογές. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα, είναι η περίπτωση της επιχείρησης Godiva⁷⁰, η οποία κατόρθωσε να συγκεντρώσει γύρω της, διεθνώς, ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών με αδυναμία στις σοκολάτες πολυτελείας, τιμολογώντας τα προϊόντα της με υψηλές, σε σημαντικό βαθμό, τιμές. Αρχικά, προσπάθησε να εισχωρήσει στη Γαλλική αγορά όπου υπάρχει

ιδιαίτερη τάση προς την κατανάλωση σοκολάτας. Με τη συμβολή και του μάρκετινγκ, σταδιακά, εδραιώθηκε μια ευρέως αποδεκτή εικόνα για τα προϊόντα της, ως μοναδικών προϊόντων πολυτελείας. Η απόκτησή της από το American Campbell Group προήγαγε, ακόμη περισσότερο, τη διεθνή της εξάπλωση. Έως το 2000, η Godiva είχε καταφέρει να δημιουργήσει στις Η.Π.Α. 100 καταστήματα και άλλα 400 σημεία χονδρικής πώλησης, ενώ η παρουσία της στην Ιαπωνία είχε αποδειχτεί εξίσου αισθητή.

Μια ακόμη περίπτωση είναι αυτή της ιταλικής επιχείρησης σοκολατοποιίας Ferrero⁷¹ στην οποία ανήκουν οι μάρκες: Kinder, Mon Cheri, Rocher και Tic Tac. Αν και η Ferrero έχει επιστρατεύσει τη στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης για τη διεθνή της δραστηριοποίηση, δημιουργώντας μοναδικά και, εξ' ολοκλήρου, διαφορετικά προϊόντα από εκείνα του ανταγωνισμού, αν επικεντρώσουμε την προσοχή μας στη μάρκα Kinder θα διαπιστώσουμε ότι, μέσω αυτής, η επιχείρηση επεδίωξε να απευθυνθεί στο κοινό των μικρότερων ηλικιών και, πιο συγκεκριμένα, στα παιδιά που λατρεύουν τη σοκολάτα, προσπαθώντας να τα δελεάσει με τη δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων. Ξεκινώντας με την ιδέα του σοκολατένιου αβγού – έκπληξη (“Kinder – surprise egg”), η οποία αποτελεί μια παλιά ιταλική παράδοση να προσφέρουν στα παιδιά το Πάσχα ένα σοκολατένιο αβγό με ένα μικρό δώρο μέσα σε αυτό, η Ferrero εισήγαγε το συγκεκριμένο προϊόν τόσο στην Ιταλική όσο και στη Γερμανική αγορά. Η απαλή σοκολάτα γάλακτος (λευκή και καφέ) του αβγού Kinder – έκπληξη βρήκε μεγάλη ανταπόκριση στα παιδιά και των δύο αγορών, ενώ αποτέλεσε το έναυσμα για την περαιτέρω διεθνή ανάπτυξη της Ferrero. Έτσι, η μάρκα Kinder έγινε η ομπρέλα για όλα τα προϊόντα της επιχείρησης που

απευθύνονται στα παιδιά όπως π.χ. το “Kinder - delice” και το “Kinder – Bueno”.

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση, η στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και, άρα, η υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα γόνιμη, ακόμη και όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να διευρύνει τις δραστηριότητές της διεθνώς. Εξάλλου, κάθε καταναλωτής προσδοκεί την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του. Όταν λοιπόν μια επιχείρηση αποφασίζει να στρέψει τις δραστηριότητές της διεθνώς οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη της τις ανάγκες της διεθνούς αγοράς, καθώς παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις λόγω των διαφορετικών συνθηκών που επικρατούν σε κάθε εγχώρια αγορά. Για το λόγο αυτό, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις διαφοροποιημένες απαιτήσεις κάθε αγοράς. Επομένως, η εστίαση και η επικέντρωση στις ανάγκες σαφώς προσδιορισμένων τμημάτων της διεθνούς αγοράς θα βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει ελλείψεις και να επινοήσει βιώσιμους τρόπους δραστηριοποίησης, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην επιτυχία της διεθνούς της επέκτασης.

6.7.2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές & δεσμοί της μητρικής επιχείρησης με τις θυγατρικές της επιχειρηματικές μονάδες

Καθώς οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους διεθνώς, προκύπτει η ανάγκη να διερευνηθεί η σχέση και ο βαθμός συνεργασίας τους με τις θυγατρικές τους εταιρείες στο σύνολό τους. Ο όρος «επιχειρησιακός δεσμός» (“corporate link”)⁷² αναφέρεται στην έκταση στην οποία μια επιχειρηματική μονάδα που δραστηριοποιείται σε μια συγκεκριμένη χώρα συνδέεται με τα υπόλοιπα μέλη του επιχειρησιακού ομίλου όπου ανήκει, δηλαδή τόσο με τη μητρική της επιχείρηση όσο και με τις υπόλοιπες θυγατρικές εταιρείες της τελευταίας. Αντανακλά, ουσιαστικά, το βαθμό αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα και στον επιχειρησιακό όμιλο, σε ζητήματα που αφορούν στην κοινή χρήση των πόρων, στην υιοθέτηση μιας κοινής φόρμουλας σε σχέση με τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων που ανήκουν στην αλυσίδα αξίας, καθώς και στην έκταση της κεντρικής διοίκησης του ομίλου αναφορικά με το συγκεντρωτικό βαθμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τη δυνατότητα επικοινωνίας ή τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς, μάλιστα, ο διεθνής ανταγωνισμός καθορίζεται, εν μέρει, από την ικανότητα της επιχείρησης να συντονίζει τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών της μονάδων κατά μήκος όλων των γεωγραφικών περιοχών στις οποίες διατηρεί θυγατρικές εταιρείες, η φύση του επιχειρησιακού συνδέσμου καθίσταται βασική παράμετρος του τρόπου με τον οποίο μια διεθνής επιχείρηση ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Η έρευνα των Luo Yadong και Hongxin Zhao έχει αποδείξει ότι οι επιχειρησιακοί δεσμοί των θυγατρικών εταιρειών με τη μητρική τους επιχείρηση εξαρτάται, σε

σημαντικό βαθμό, από τον τύπο της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθούν αυτές, στη χώρα όπου δραστηριοποιούνται⁷³. Ο λόγος, φυσικά, για τις διεθνείς επιχειρήσεις, που οι θυγατρικές τους επικεντρώνονται στην παραγωγή πολυεθνικών προϊόντων σε αντίθεση με τα παγκόσμια προϊόντα.

Έτσι, καθώς η στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης συνίσταται στη δημιουργία μοναδικών για τους καταναλωτές προϊόντων, ο επιχειρησιακός δεσμός αποδεικνύεται ιδιαίτερα ισχυρός για τις επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική. Κατ' αρχάς, το γεγονός ότι αρκετές από αυτές τις θυγατρικές εταιρείες αφορούν σε μονάδες που είναι σχετικά νεότερες από τις εγχώριες επιχειρήσεις που έχουν ήδη εδραιωθεί, τις καθιστά ευάλωτες στους πελάτες των συγκεκριμένων αγορών, οι οποίοι έχουν αποκτήσει εμπιστοσύνη στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Έτσι, οι θυγατρικές εταιρείες μεγάλων επιχειρήσεων έχουν την ανάγκη ανάπτυξης διαεπιχειρησιακών σχέσεων, προκειμένου να υποστηρίξουν τη στρατηγική της ακολουθούμενης διαφοροποίησής τους.

Επιπλέον, η διεθνής αγορά συγκεκριμένων προϊόντων αποτελείται από επιμέρους εγχώριες αγορές, που με τη σειρά τους τμηματοποιούνται σε περαιτέρω ετερογενείς αγορές. Άρα, οι θυγατρικές εταιρείες που δίνουν έμφαση στη στρατηγική της διαφοροποίησης πρέπει να προσαρμόζονται, όχι μόνο στις απαιτήσεις των εθνικών αγορών αλλά και των πολλαπλών τμημάτων που υπάρχουν μέσα σε αυτές. Συνεπώς, όσο πιο ισχυροί είναι οι δεσμοί τους με τη μητρική επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη βοήθεια θα έχουν στην προσπάθειά τους να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις ανάγκες των επιμέρους καταναλωτικών αγορών. Ειδικά η στρατηγική της διαφοροποίησης, απαιτεί συνεχή καινοτομία και κεντρική υποστήριξη ώστε να εδραιωθεί μια ισχυρή

ανταγωνιστική θέση που δεν θα είναι ευάλωτη στην απειλή τόσο των ανταγωνιστικών όσο και των υποκατάστατων προϊόντων των εγχώριων αγορών.

Εξάλλου, η επιρροή των κυβερνήσεων στη διαμόρφωση των εγχώριων αγορών είναι, πολλές φορές, καθοριστική. Έτσι, στην προσπάθειά τους να αντεπεξέλθουν σε ενδεχόμενες κυβερνητικές πιέσεις ή να ζητήσουν συγκεκριμένες παραχωρήσεις από αυτές, οι θυγατρικές εταιρείες που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν την ανάγκη από την υποστήριξη της μητρικής τους επιχείρησης.

Όσον αφορά τις επιχειρηματικές μονάδες που βασίζονται στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους προκειμένου να ανταγωνιστούν στις επιμέρους εγχώριες αγορές, η κύρια επιδίωξή τους είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή ξένους ανταγωνιστές τους που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή. Ο περιορισμός του κόστους, τόσο του παραγωγικού όσο και του λειτουργικού, βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την αποκτηθείσα εμπειρία. Επομένως, όσο περισσότερο εξοικειώνονται οι επιχειρηματικές μονάδες με τις απαιτήσεις της αγοράς όπου φιλοξενούνται τόσο μεγαλύτερη εμπειρία αποκτούν και, άρα, τόσο μικρότερη είναι η ανάγκη τους για υποστήριξη από τη μητρική επιχείρηση. Σε σχέση λοιπόν με τις θυγατρικές εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, η υιοθέτηση της ηγεσίας κόστους από κάποιες επιχειρηματικές μονάδες συνεπάγεται πιο χαλαρούς δεσμούς με τη μητρική επιχείρηση, όπως και με τα υπόλοιπα μέλη του επιχειρησιακού ομίλου.

Και για να φτάσουμε στην ανταγωνιστική στρατηγική της εστίασης ως παράγοντα που η υιοθέτησή της επιδρά στη φύση των επιχειρησιακών δεσμών,

το βασικό σημείο είναι το γεγονός ότι στηρίζεται στην επιλογή ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς μέσα σε έναν κλάδο. Έτσι, μια θυγατρική εταιρεία που την ακολουθεί επιλέγει ένα συγκεκριμένο τμήμα της εγχώριας αγοράς και, προσαρμόζοντας τη στρατηγική της, αφοσιώνεται αποκλειστικά στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών που συγκροτούν το υποσύνολο αυτό. Οι εξειδικευμένες της ανάγκες σε πόρους για την επαρκή ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του περιορισμένου τμήματος της αγοράς που έχει επιλέξει να εξυπηρετήσει, θέτουν στο προσκήνιο την καθοριστική σημασία που μπορεί να έχει η υποστήριξη της από τη μητρική επιχείρηση. Βεβαίως, η δραστηριοποίησή της σε μικρότερο φάσμα της αγοράς και σε πιο περιορισμένο εύρος προϊόντων σε σχέση με την επιχειρηματική μονάδα που επιδιώκει τη στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης, αμβλύνει την ένταση της αναγκαιότητας της κεντρικής αυτής υποστήριξης. Ωστόσο, αν συγκριθεί με τη θυγατρική εταιρεία που ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, η αφοσίωσή της στην άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών την καθιστά, σαφώς, πιο εξαρτημένη από τη βοήθεια που μπορεί να της προσφέρει η μητρική επιχείρηση.

Συνοψίζοντας λοιπόν, από τις θυγατρικές εταιρείες που επιδιώκουν να διεισδύσουν περαιτέρω στις ξένες αγορές που τις φιλοξενούν, εκείνες που ακολουθούν τη στρατηγική της ευρείας διαφοροποίησης διατηρούν πιο ισχυρούς επιχειρησιακούς δεσμούς σε σχέση με εκείνες που δίνουν έμφαση στη στρατηγική εστίασης. Με τη σειρά τους, οι τελευταίες παρατηρείται ότι, επίσης, διατηρούν μεγαλύτερους επιχειρησιακούς δεσμούς από ότι εκείνες που επιδιώκουν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

6.8 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συζήτηση για τη στρατηγική εστίασης που μόλις προηγήθηκε μας έδωσε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε ότι πρόκειται για μια αυτόνομη ανταγωνιστική στρατηγική με σημαντικά πλεονεκτήματα, η υιοθέτηση της οποίας συνδέεται κυρίως με τις μικρές επιχειρηματικές μονάδες. Το χαρακτηριστικό της γνώρισμα, σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές στο υπόδειγμα του Porter, είναι η επικέντρωση των δραστηριοτήτων της μονάδας σε σαφώς προσδιορισμένα και περιορισμένα τμήματα της αγοράς, που είναι γνωστά ως “niche markets”. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει δύο μορφές: είτε την εστίαση με έμφαση στο χαμηλό κόστος είτε την εστίαση με έμφαση στη διαφοροποίηση. Βεβαίως, ο κίνδυνος απορρόφησης των “niche markets” από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, καθώς και εκείνος της σταδιακής εξαφάνισής τους λόγω μεταβολών στις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών είναι πάντα πιθανοί. Η πλήρης εξάρτηση των επιχειρηματικών μονάδων από ένα ή από ελάχιστα τμήματα της αγοράς που επιλέγουν να εξυπηρετήσουν μπορεί να τις οδηγήσει τελικά σε μονομερή εξειδίκευση, εμποδίζοντας έτσι, σε σημαντικό βαθμό, τη στροφή τους σε άλλα τμήματα της αγοράς, στην περίπτωση που, για οποιονδήποτε λόγο, τα “niche markets” που εξυπηρετούν εκλείψουν.

Οι συνθήκες του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των καταναλωτών που αυξάνονται διαρκώς έχουν καταστήσει απολύτως απαραίτητη την ανάπτυξη ιδιαίτερα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών και, συνεπώς, την ανάγκη εδραίωσης πολλαπλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το πλαίσιο αυτό δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφες τις

μονάδες που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης, έστω και αν το εύρος των δραστηριοτήτων τους περιορίζεται σε ελάχιστα, μόλις, “niche markets”. Έτσι έρχεται στο προσκήνιο η στρατηγική εστίασης του ιδανικού κόστους, η οποία επιδιώκει να εναρμονίσει χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα στα προϊόντα που απευθύνονται σε αυτά τα περιορισμένα τμήματα αγορών.

Συνεχίζοντας με τον κύκλο ζωής του κλάδου, διαπιστώσαμε ότι η στρατηγική εστίασης αποτελεί μια ανταγωνιστική στρατηγική που έχει παρουσία σε όλα τα στάδια. Εστιάζοντας στις εξειδικευμένες ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, η στρατηγική εστίασης μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για τη δημιουργία ενός ολόκληρου κλάδου. Στο στάδιο της ανάπτυξης, οι επιχειρηματικές μονάδες που την ακολουθούν μπορούν είτε να συνεχίσουν να την ακολουθούν εδραιώνοντας σταδιακά την ταυτότητά τους είτε να διευρύνουν το φάσμα της αγοράς όπου απευθύνονται, παίρνοντας τη μορφή των “broad differentiators”. Στο στάδιο αιχμής, όπου ο ανταγωνισμός είναι πια ιδιαίτερα τεταμένος, πολλές επιχειρήσεις που δεν έχουν καταφέρει να διασφαλίσουν μια επιτυχημένη ανταγωνιστική θέση μέσα στον κλάδο, μπορούν να μειώσουν το ύψος των επενδύσεών τους και να στραφούν στη στρατηγική εστίασης, επιδιώκοντας ταυτόχρονα την επίτευξη ιδανικού κόστους. Στο στάδιο της ωρίμανσης, η κυριαρχία των μεγάλων επιχειρήσεων έχει δεσπόζουσα θέση, αφήνοντας έτσι ελάχιστα περιθώρια για τις επιχειρηματικές μονάδες που προσπαθούν να διατηρηθούν εστιάζοντας σε μικρά τμήματα της αγοράς. Τέλος, στο στάδιο της κάμψης, και αν φυσικά ο κλάδος έχει να επιδείξει βιώσιμους «θύλακες ζήτησης» (“pockets of demand”), η στρατηγική εστίασης μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερα βιώσιμη στρατηγική για όσες επιχειρηματικές μονάδες διαθέτουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επιπλέον, μπορέσαμε να δούμε ότι ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων στους πελάτες τους και σε ό,τι εκείνοι έχουν ανάγκη ή επιθυμούν συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, και, γενικότερα, την επιτυχημένη τους πορεία και ανάπτυξη. Καθώς, λοιπόν, βασικός άξονας της στρατηγικής εστίασης είναι η επικέντρωση στις ανάγκες περιορισμένων τμημάτων της αγοράς, οι επιχειρηματικές μονάδες που την ακολουθούν έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν στενά κάθε επιθυμία των πελατών τους, προβαίνοντας στις αναγκαίες αλλαγές. Πρόκειται, δηλαδή, για μια στρατηγική που προάγει τη δημιουργία πελατοκεντρικών επιχειρήσεων και, άρα, τη διασφάλιση επαναλαμβανόμενων και πιστών πελατών. Εξάλλου, στο πλαίσιο της σύγχρονης πραγματικότητας, «η έννοια της ομοιογενούς και μεγάλης αγοράς τείνει να εκλείψει και τη θέση παίρνουν πάρα πολλές και μικρές ετερογενείς αγορές»⁷⁴. Ανεμπόδιστα λοιπόν, ο ανηλεής ανταγωνισμός σε συνδυασμό με την παρατηρούμενη απομαζικοποίηση των αναγκών φέρουν στην επιφάνεια τη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη των πελατών για μελέτη των αναγκών τους σε βάθος, καθώς και για ανάπτυξη εξατομικευμένων υπηρεσιών. Πλέον δηλαδή, «οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι όλα για όλους»⁷⁵ και η στρατηγική εστίασης επισημαίνει αυτήν ακριβώς τη νέα τάση.

Σε ό,τι αφορά το Διαδίκτυο και τις επιδράσεις που έχει αυτό στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριοποίηση, είδαμε ότι η νέα μορφή επικοινωνίας – διπλής κατεύθυνσης – που εγκαινιάζει ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές, επιτρέπει σε αυτές να προσεγγίζουν άμεσα τους πελάτες τους, ανιχνεύοντας τις ακριβείς προτιμήσεις τους, τυχόν σχόλιά τους αλλά και συγκεκριμένες προτάσεις τους για περαιτέρω βελτιώσεις. Προχωρώντας ουσιαστικά στον κατατεμαχισμό των αγορών, το Διαδίκτυο παρέχει στις

επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαιρούν τις επιμέρους αγορές σε ακόμη μικρότερες ομάδες καταναλωτών, ώστε τα προϊόντα τους να μπορούν να ικανοποιούν ακόμη και μεμονωμένους πελάτες.

Αυτή ακριβώς η εστιασμένη προσέγγιση των πελατών και ο προσεκτικός προσανατολισμός στις ανάγκες και στις επιθυμίες τους που εγκαινιάζονται από το Διαδίκτυο και που επιβάλλει, εξάλλου, η έντονη διαφοροποίηση των σημερινών αγορών αποδεικνύουν ότι η «εστίαση» αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πλαίσιο της νέας διαδικτυακής εποχής. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι η αποκλειστική επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης είναι και η ενδεδειγμένη στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά. Αντιθέτως, αξιοποιώντας τη δυνατότητα ταυτόχρονης προσέγγισης μικρών και μεγάλων τμημάτων της αγοράς που προσφέρει το Διαδίκτυο (“scalability”), οι επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίσουν στοχευμένα και αποτελεσματικά πολλαπλά τμήματα της αγοράς, είτε ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους είτε στρατηγική διαφοροποίησης, με απώτερο πάντα στόχο την στοχευόμενη εναρμόνιση χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας.

Τέλος, η εστίαση, αν και θα μπορούσε να οδηγήσει σε πλάνη λόγω του περιορισμένου εύρους που υπονοεί, είδαμε ότι συνιστά αναγκαία συνθήκη για μια επιχείρηση, ακόμη και όταν αυτή δραστηριοποιείται διεθνώς. Στο πλαίσιο της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας, η ανάγκη για προσεκτική μελέτη των αναγκών των δυνητικών καταναλωτών που ανήκουν σε ξένες αγορές προβάλλει επιτακτική. Μάλιστα, είχαμε την ευκαιρία να δούμε περιπτώσεις επιτυχημένων διεθνών επιχειρήσεων, οι οποίες, επιστρατεύοντας

συγκεκριμένα τη στρατηγική της εστίασης, κατόρθωσαν να εδραιώσουν μια σημαντική ανταγωνιστική θέση στο διεθνές επιχειρηματικό προσκήνιο.

Κλείνοντας, αν και η στρατηγική εστίασης επινοήθηκε από τον Porter για να αντικατοπτρίσει κυρίως τις επιχειρηματικές μονάδες που εστιάζουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις εξειδικευμένες τους ανάγκες, θεωρούμε πως η σημερινή πραγματικότητα αναδεικνύει μια πολύ πιο σημαντική συνεισφορά της: α) την αναγκαιότητα εστίασης, όχι απαραίτητα σε ένα περιορισμένο φάσμα της αγοράς, αλλά στις ίδιες τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε όποιο τμήμα της αγοράς και αν εντάσσονται αυτοί, είτε πρόκειται για το σύνολό της είτε απλά για ένα μικρό της τμήμα και β) την ανάγκη εξειδίκευσης των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και την αποφυγή ταυτόχρονης ενασχόλησης με πολλαπλά και διαφορετικά αντικείμενα που αλλοιώνουν την ταυτότητά τους και δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητά τους, τη διαρκή τους βελτίωση και, εν τέλει, την επιτυχημένη τους εξέλιξη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 6^Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Hendry** John, “The problem with Porter’s Generic Strategies”, EMJ, Vol. 8, No. 4 (December 1990), pp. 443-450, σελ. 444
2. **Hendry** John, ό.π., σελ. 444
3. **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η Έκδοση), Αθήνα, σελ. 307
4. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition), σελ. 169
5. **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, ό.π., σελ. 306
6. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition), σελ. 214
7. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 214
8. **Hendry** John, ό.π., σελ. 446
9. **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980, σελ. 38
10. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 168
11. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 215 – 216
12. **Hendry** John, ό.π., σελ. 446
13. **Hendry** John, ό.π., σελ. 446
14. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 215
15. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 221

16. **Debruyne** Marion, Rudy Moenaert, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink & Henry Robben, “The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets”, The Journal of Product Innovation Management (19, 2002), pp. 159-170, σελ. 167 – 168
17. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 216
18. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 216 – 217
19. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 171 – 172
20. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, ό.π., σελ. 171
21. **Yamin** Shahid, A. Gunasekaran & Felix T. Mavondo, “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis”, Technovation (19, 1999), pp. 507-518, σελ. 513
22. **Faulkner** David & Cliff Bowman, “Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions”, European Management Journal, Vol. 10, No. 4 (December 1992), pp. 494-500, σελ. 494
23. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 217
24. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 217
25. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 216
26. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 222
27. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 222 – 227 & σελ. 237 – 260
28. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 243
29. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 257 – 258
30. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 259
31. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 259 – 260

32. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 256
33. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 258
34. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, ό.π., σελ. 235 – 237
35. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001 (3^η Έκδοση), Αθήνα, σελ. 263 – 271
36. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 264
37. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 271 – 274
38. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 275
39. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 285 – 299
40. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 279
41. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1996, σελ. 10 – 12
42. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, ό.π., σελ. 33 – 34
43. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, ό.π., σελ. 13
44. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, ό.π., σελ. 15
45. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, ό.π., σελ. 15
46. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, “Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, Journal of Business Research (46, 1999), pp. 281-290, σελ. 288
47. **Chytiris** Leonidas, “Quality of Service: A new approach”, International Euroqualrom Workshop: Modern Approaches in Quality, Bucharest, Romania, (Πανεπιστήμιο Πειραιώς), 12-13 May 1998, σελ. 2
48. **Chytiris** Leonidas, ό.π., σελ. 2 – 4

49. **Debruyne** Marion, Rudy Moenaert, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink & Henry Robben, ό.π., σελ. 159
50. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, “The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation”, International Journal of Research in Marketing (20, 2003), pp. 377-397, σελ. 378
51. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 378
52. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 378
53. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 378
54. **Debruyne** Marion, Rudy Moenaert, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink & Henry Robben, ό.π., σελ. 160
55. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 379 – 394
56. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 381
57. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 381 – 382
58. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 382
59. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 383

60. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, ό.π., σελ. 383
61. **Bayraktaroglu** Serkan & Rana Ozen Kutanis, “Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global”, Tourism Management (24, 2003), pp. 149-154, σελ. 151
62. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition), σελ. 6
63. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions”, Journal of Management [30(5), 2004], pp. 569-589, σελ. 570
64. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, ό.π., σελ. 571 – 572
65. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, ό.π., σελ. 572
66. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, ό.π., σελ. 577
67. **Ellis** John & David Williams, International Business Strategy, Pitman Publishing, 1995, σελ. 309 – 310
68. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, σελ. 64 – 65
69. **Calori** Roland & Leif Melin, “Innovative International Strategies”, Journal of World Business [35(4), 2000], pp. 333-354, σελ. 347 – 350
70. **Calori** Roland & Leif Melin, ό.π., σελ. 346
71. **Calori** Roland & Leif Melin, ό.π., σελ. 345 – 346

72. **Luo** Yadong & Hongxin Zhao, “Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: a perspective from subsidiaries seeking host market penetration”, Journal of International Management (10, 2004), pp. 77-105, σελ. 78
73. **Luo** Yadong & Hongxin Zhao, ό.π., σελ. 83 – 97
74. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, ό.π., σελ. 282
75. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, ό.π., σελ. 29.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

7.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι μια ελληνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο από τα τέλη του 2004. Πρόκειται για μια νέα ξενοδοχειακή αλυσίδα, η οποία διαφοροποιείται σημαντικά από τη φυσιογνωμία της πλειοψηφίας των ξενοδοχειακών αλυσίδων που διαθέτει αυτή τη στιγμή η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά. Δεν είναι τυχαίο μάλιστα το γεγονός ότι, από πολλούς, χαρακτηρίζεται πρωτοπόρος σε ό,τι αφορά το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, αλλά και την εικόνα που επιδιώκει να δημιουργήσει προς τα έξω για την ιδιαιτερότητα της ελληνικής φιλοξενίας.

Σύμφωνα με την ελληνική μυθολογία, οι «Υάδες» ήταν οι πέντε νύμφες – τροφοί του θεού Διονύσου: Φαισύλη, Κορωνίς (ευστέφανος), Κλεία, Φαιώ (θελκτική), και Ευδώρα (απλώνουσα πέπλο μακρύ). Μεγαλώνοντας ο Διόνυσος, ο Δίας μεταμόρφωσε τις Υάδες σε αστερισμό στον ουρανό. Ο αστερισμός υπάρχει με την ίδια ονομασία έως σήμερα. Ένα όνομα από την ελληνική μυθολογία, πέντε τροφοί του θεού Διονύσου που συμβολίζουν την ομορφιά, τη φροντίδα, τη μαγεία και την ελκυστικότητα, και πέντε αστέρια στον ουρανό που αποπνέουν

την ποιότητα και την πολυτέλεια στο χώρο της φιλοξενίας, είναι η «Υάδες Heritage & Hospitality» στον τουρισμό της Ελλάδας.

Πριν συνεχίσουμε, σημειώνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών που παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή και που αφορούν στην εταιρεία «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει προκύψει από δύο συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τη Διευθύνουσα Σύμβουλο της αλυσίδας, κ. Βαρβάρα Αυδή, στις 17 Αυγούστου 2005 και στις 5 Απριλίου 2006, καθώς και από πρόσθετο υλικό (άρθρα, καταχωρήσεις, Δελτία Τύπου, κλπ) που χορηγήθηκε από την τελευταία. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε δύο ερωτηματολόγια που παρατίθενται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

7.1.1 Η πορεία προς τη δημιουργία των «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Σαν ιδέα, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» άρχισε να υλοποιείται μόλις το καλοκαίρι του 2003. Εμπνευστής της ιδέας αυτής υπήρξε η κ. Βαρβάρα Αυδή. Με εξειδικευμένες σπουδές στην Ελβετία, σε μια από τις πιο φημισμένες σχολές στον τομέα του τουρισμού, την “Ecole Hoteliere de Lausanne” και, αργότερα, με έντονη επαγγελματική παρουσία σε πολύ γνωστά ξενοδοχεία στο Lugano, στη Geneva, ακόμη και στη Disney World Florida, οι γνώσεις της στον ξενοδοχειακό τομέα διευρύνονταν και εμπλουτίζονταν διαρκώς. Επιστρέφοντας στην Ελλάδα, τα ξενοδοχεία συνέχισαν να μονοπωλούν το ενδιαφέρον της καθώς, προερχόμενη από ξενοδοχειακή οικογένεια, ανέλαβε τη διαχείριση και ανασυγκρότηση του τεσσάρων αστέρων ξενοδοχείου που ανήκε στην οικογένειά της στην Κρήτη. Έπειτα από πέντε χρόνια και κατορθώνοντας να

αυξήσει σημαντικά τα κέρδη του ξενοδοχείου επανατοποθετώντας το εύστοχα στην αγορά, μπόρεσε να το πουλήσει στην “AKS Hotels and Resorts”¹.

Έχοντας ασχοληθεί λοιπόν συστηματικά για πολλά χρόνια με τον ξενοδοχειακό τομέα και επιδιώκοντας συνεχή ενημέρωση για τις εξελίξεις που διαδραματίζονταν σε αυτόν, δεν μπορούσε να αγνοήσει τη γενικότερη τάση που είχε ήδη αρχίσει να διαμορφώνεται διεθνώς και που αναδείκνυε τη σταδιακή αύξηση της ζήτησης για ιδιαίτερες και μοναδικές υπηρεσίες όπως αυτές μετουσιώνονται στα μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας. Εξάλλου, επρόκειτο για μια τάση που, όπως διαπίστωσε επιστρέφοντας από το εξωτερικό, είχε ήδη αρχίσει να επεκτείνεται και στην Ελλάδα: στο πλαίσιο της σταδιακής ανάπτυξης των «εναλλακτικών μορφών τουρισμού», μικρές και ιδιαίτερες ιδιωτικές ξενοδοχειακές μονάδες εμφανίζονταν παντού στην ελληνική ύπαιθρο, προσφέροντας μοναδικές ευκαιρίες απόδρασης από την καθημερινότητα και επαφής με τη φύση². Έτσι, εκτός από τα μεγάλα ξενοδοχεία – resorts που μονοπωλούν ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς, η Ελλάδα έχει πλέον και άλλα «προϊόντα» να προσφέρει.

Οι πρώτες σκέψεις γεννήθηκαν το καλοκαίρι του 1997 όταν, επιστρέφοντας από ένα ταξίδι της στην Ιταλία και ξεφυλλίζοντας την μπροσούρα της ιταλικής ξενοδοχειακής αλυσίδας “Abitare La Storia” όπου είχε πραγματοποιήσει την εκεί διαμονή της, η κ. Αυδή διαπίστωσε ότι η συγκεκριμένη αλυσίδα ήταν συνδεδεμένη με άλλες ξενοδοχειακές αλυσίδες σε όλη την Ευρώπη. Κεντρικός φορέας γύρω από τον οποίο συγκεντρώνονταν όλες αυτές οι αλυσίδες ήταν τα “Historic Hotels of Europe”. Τότε, λοιπόν, άρχισαν να απασχολούν το μυαλό της

¹ **Logotheti** Stavroula, “The Heritage of Hospitality”, *Insider Athens*, November 2004, σελ. 35

² **Αυδή** Βαρβάρα, “ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων”, *The Tourism Report*, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21

η επινόηση και η εύρεση τρόπων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ενσωμάτωση της ιδέας αυτής και στην ελληνική ξενοδοχειακή πραγματικότητα. Από τότε πέρασαν αρκετά χρόνια ενώ έγιναν ακόμη περισσότερες σκέψεις για το πώς, τελικά, θα μπορούσε κάτι τέτοιο να αποκτήσει σάρκα και οστά. Έτσι, φτάνει το καλοκαίρι του 2003, όταν πραγματοποιήθηκε η πρώτη της συνάντηση με τον τότε Πρόεδρο των “Historic Hotels of Europe” που ήταν και Πρόεδρος της ιταλικής αλυσίδας “Abitare la Storia”. Η συνάντησή τους αφορούσε σε ζητήματα που άπτονταν κυρίως του τί ακριβώς είναι τα “Historic Hotels of Europe” καθώς και της διαδικασίας, των προδιαγραφών και των προϋποθέσεων που θα έπρεπε να τηρεί κανείς προκειμένου να γίνει μέλος τους.

Η συγκεκριμένη συνάντηση στάθηκε καθοριστική καθώς αποτέλεσε το έναυσμα για την ανάληψη συστηματικών και οργανωμένων, πλέον, ενεργειών που θα οδηγούσαν στη σταδιακή πραγματοποίηση της αρχικής σύλληψης. Το πρώτο βήμα που έπρεπε να γίνει ήταν μια πρώτη έρευνα και καταγραφή των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων που υπήρχαν στην Ελλάδα, η οποία κατέληξε στη συγκέντρωση 150 μονάδων περίπου. Ο μεγάλος αυτός αριθμός των μονάδων και, κυρίως, η διαφοροποίησή τους ως προς το είδος και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσέφεραν επέβαλλαν επείγοντως την κατηγοριοποίησή τους, με στόχο τη δημιουργία ενός ομοιογενούς ξενοδοχειακού προϊόντος με συγκεκριμένη ταυτότητα. Όπως η ίδια η κ. Αυδή αναφέρει «όσο πιο πολύ στοχεύει μια επιχείρηση σε μια αγορά τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες βιωσιμότητας έχει» - κάτι που δηλώνει ευκρινώς την ανάγκη που αναδύεται για τις επιχειρήσεις να επικεντρώνουν τη δραστηριοποίησή τους σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους όσο το δυνατόν καλύτερα

με προϊόντα που ανταποκρίνονται πλήρως σε αυτές. Εξάλλου, η ανομοιογένεια είναι πολύ δύσκολο να προβληθεί με επιτυχία.

Οι ομάδες που προέκυψαν από την κατηγοριοποίηση αυτή ήταν επίσης αρκετές. Τότε δημιουργήθηκε το ερώτημα ποια από αυτές τις ομάδες θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές των “Historic Hotels of Europe” και, επομένως, ποια από αυτές έπρεπε να επιλεγεί. Με δεδομένη τη διαφαινόμενη αυξητική τάση της ζήτησης για μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας και με κριτήρια την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανότητα ελκυστικής προβολής και τη βιωσιμότητα που χαρακτήριζε κάθε ομάδα ξενοδοχειακών μονάδων, η κ. Αυδή επικεντρώθηκε στο υψηλό κομμάτι της ξενοδοχειακής αγοράς, επιλέγοντας την ομάδα των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας.

Φέροντας την πολύτιμη εμπειρία και γνώση που είχε συγκεντρώσει όλα αυτά τα χρόνια από τη συστηματική της ενασχόληση με το χώρο των ξενοδοχείων, προχώρησε στο επόμενο στάδιο που αφορούσε την προσέλκυση των ξενοδοχειακών μονάδων τα οποία είχαν ήδη προεπιλεγεί και που ανέρχονταν περίπου στις 20 μονάδες. Συγκεκριμένα, έπρεπε να ενεργοποιηθούν ισχυρά κίνητρα τα οποία θα μπορούσαν να πείσουν τους ιδιοκτήτες των συγκεκριμένων μονάδων ότι αξίζει να πληρώσουν για να ενταχθούν σε μια ομάδα και να γίνουν, έτσι, μέλη της αλυσίδας που επιδιωκόταν να συστηθεί. Το εγχείρημα ήταν ομολογουμένως ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς η ασαφής ακόμη στην Ελλάδα έννοια της «αλυσίδας» προέβαλλε σημαντικά εμπόδια λόγω της προκατάληψης και της δυσπιστίας που εξακολουθούσαν να υφίστανται για το θεσμό αυτό.

Παρ’ όλα αυτά, η έλλειψη στοχευμένης και οργανωμένης προβολής, η ανεπαρκής ηλεκτρονική τους υποδομή και, κυρίως, η μηδαμινή τους σχέση με

το εξωτερικό και τους ξένους τουρίστες συνηγόρησαν υπέρ της κ. Αυδή. Τα ξενοδοχεία αυτά άρχισαν να συνειδητοποιούν τα οφέλη που θα μπορούσαν να αποκομίσουν αν αποφάσιζαν να ενσωματωθούν σε μια αλυσίδα που θα προωθούσε την ιδιαιτερότητά τους και τη μοναδικότητά τους ενώ, την ίδια στιγμή, θα ενίσχυε την παρουσία τους στις ευρωπαϊκές αγορές. Και εδώ ακριβώς έγκειται ο ρόλος της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»: να καλύψει την κοινή αδυναμία των μικρών καταλυμάτων που είναι η έλλειψη δυναμικής προβολής και προώθησης. «Τα μικρά καταλύματα, λόγω της περιορισμένης δυναμικότητάς τους σε δωμάτια... δυσκολεύονται να διαθέσουν αξιόλογα κονδύλια για την προβολή και τη διαφήμιση, προκειμένου να ανταγωνιστούν τα μεγαλύτερα»³.

Η αλήθεια είναι πως η αλυσίδα που επιχειρείτο να δημιουργηθεί θα μπορούσε να περιορισθεί στα στενά όρια της ελληνικής αγοράς και να απευθυνθεί αποκλειστικά στο ελληνικό κοινό. Κάτι τέτοιο μάλιστα θα επέτρεπε την ενσωμάτωση πολλών περισσότερων μονάδων – από όσες τελικά ενσωματώθηκαν – και, συνεπώς, την αύξηση των εσόδων από τις επιμέρους συνδρομές των μελών. Σε αυτή την περίπτωση όμως είναι σαφές ότι, κάποια στιγμή, δε θα μπορούσε να αντεπεξεχθεί στις προκλήσεις και στην ασφυκτική πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού και της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Επιπλέον, σε ό,τι αφορά τα ξενοδοχεία που προορίζονταν να γίνουν μέλη, θα ήταν ακόμη πιο δύσκολη η προσέλκυσή τους χωρίς την προοπτική για προβολή στο εξωτερικό και πρόσβαση σε ξένες αγορές. Εξάλλου, ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν η δημιουργία ενός «μοναδικού προϊόντος» το οποίο θα προέβαλλε την Ελλάδα από μια «ρομαντική» σκοπιά, όπως αυτή τη στιγμή κάνει η «ΥΑΔΕΣ

³ **Αυδή** Βαρβάρα, «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων», The Tourism Report, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21 – 22, σελ. 21

Heritage & Hospitality». Η σύνδεσή της λοιπόν με τα “Historic Hotels of Europe” ήταν μια εξαιρετική ευκαιρία που έπρεπε οπωσδήποτε να αξιοποιηθεί.

7.1.2 Λίγα λόγια για τα “Historic Hotels of Europe”

Η δραστηριοποίηση των “Historic Hotels of Europe” αρχίζει το 1997. Πρόκειται για έναν φορέα ο οποίος, σήμερα, συγκεντρώνει γύρω του 16 ξενοδοχειακές αλυσίδες σε 13 ευρωπαϊκές χώρες⁴ – κάτι που ισοδυναμεί με περισσότερα από 1.000 ιστορικά καταλύματα πολυτελείας σε πύργους, κάστρα, αρχοντικά, μοναστήρια και βίλες και με περισσότερα από 24.000 δωμάτια. Οι αλυσίδες – μέλη είναι ανεξάρτητες από οποιαδήποτε άλλη αλυσίδα ενώ οι ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτουν προσφέρουν παραδοσιακές υπηρεσίες φιλοξενίας, υψηλών προδιαγραφών και εξαιρετικής ποιότητας σε τοποθεσίες σπάνιου ιστορικού και αρχιτεκτονικού ενδιαφέροντος. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ξενοδοχειακές αλυσίδες που συνιστούν μέλη των “Historic Hotels of Europe”, καθώς και ο αριθμός των μονάδων που ανήκουν σε καθεμία από αυτές.

⁴ Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ην. Βασίλειο, Ιρλανδία, Γαλλία, Benelux, Αυστρία, Γερμανία, Ελβετία, Σουηδία, Νορβηγία

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1 ΟΙ ΑΛΥΣΙΔΕΣ – ΜΕΛΗ ΤΩΝ Historic Hotels of Europe

ΧΩΡΕΣ	ΑΛΥΣΙΔΕΣ – ΜΕΛΗ ΤΩΝ “Historic Hotels of Europe”	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ & ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ - ΜΕΛΩΝ
1) Ελλάδα	“Yades Heritage & Hospitality”	17 Ξενοδοχεία
2) Ιταλία	“Abitare la Storia”	26 Ξενοδοχεία & 4 Εστιατόρια
3) Ισπανία	“Estancias de Espana”	48 Ξενοδοχεία & 8 Εστιατόρια
	“Hosterias Hospederias Reales”	5 Ξενοδοχεία
4) Πορτογαλία	“Hoteis Heritage Lisboa”	5 Ξενοδοχεία
	“Pousadas de Portugal”	43 Ξενοδοχεία
5) Ηνωμένο Βασίλειο	“Pride of Britain Hotels”	40 Ξενοδοχεία
	“Welsh Rarebits”	48 Ξενοδοχεία
6) Ιρλανδία	“Ireland’s Blue Book”	39 Ξενοδοχεία & 3 Εστιατόρια
7) Γαλλία	“Chateaux & Hotels de France”	526 Ξενοδοχεία
8) Benelux (Βέλγιο, Ολλανδία, Λουξεμβούργο)	“Erfgoed Hotels Benelux”	30 Ξενοδοχεία & Εστιατόρια στην Ολλανδία, με βλέψεις για επέκταση στο Βέλγιο & στο Λουξεμβούργο
9) Αυστρία	“Schlosshotels & Herrenhauser”	42 Ξενοδοχεία & 4 Εστιατόρια σε Αυστρία, Νότιο Τυρόλο, Βενετία, Σλοβενία, Ουγγαρία & Κροατία
10) Γερμανία	“Gast im Schloss”	13 Ξενοδοχεία
11) Ελβετία	“Swiss Historic Hotels”	28 Ξενοδοχεία
12) Σουηδία	“Countryside Hotels”	43 Ξενοδοχεία
13) Νορβηγία	“De Historiske”	27 Ξενοδοχεία & 12 Εστιατόρια

7.1.2.1 Φιλοσοφία

Φιλοσοφία και κύρια επιδίωξη των “Historic Hotels of Europe” είναι η προβολή της εθνικής κληρονομιάς και η ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας κάθε

χώρας μέσα από αυθεντικές υπηρεσίες διαμονής υψηλής ποιότητας, που αναδεικνύουν την ιδιαιτερότητα της τοπικής φιλοξενίας και τη μοναδικότητα της τοπικής κουζίνας στην πιο ατόφια και γνήσια μορφή τους⁵. Σε καμιά περίπτωση δεν επιχειρείται να εξομοιωθούν οι αλυσίδες – μέλη, παρ' όλο που όλες ανήκουν στα “Historic Hotels of Europe”. Αντιθέτως, κάθε αλυσίδα – μέλος έχει τον δικό της λογότυπο και τη δική της ξεχωριστή υπόσταση. Ωστόσο, όλες μαζί εντάσσονται στον ευρύτερο φορέα των “Historic Hotels of Europe”, ο οποίος τις αγκαλιάζει εξίσου, προωθώντας τη μοναδικότητα καθεμιάς και, την ίδια στιγμή, τα κοινά τους συμφέροντα. Πρόκειται για έναν φορέα που, πολύ γενικά, θα μπορούσε να παραλληλιστεί με τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), όπου επίσης επιδιώκεται κοινή σύμπλευση και επίτευξη κοινών στόχων με ανεξίτηλη, πάντα, προϋπόθεση τη διαφύλαξη της εθνικής ταυτότητας κάθε κράτους – μέλους και την ανάδειξη της μοναδικότητάς του.

Αν και ιδιαίτερα ευρύς ο αριθμός των πολυτελών ξενοδοχειακών αλυσίδων που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως, η συντριπτική τους πλειοψηφία αδυνατεί να επιδείξει κάτι «μοναδικό» (“unique”). Το μόνο κοινό χαρακτηριστικό που διαπνέει τις μονάδες που ανήκουν σε αυτές τις αλυσίδες είναι η πολυτέλεια και τίποτα περισσότερο. Και αυτή ακριβώς την εικόνα είναι που έρχεται για να ανατρέψει η δραστηριοποίηση των “Historic Hotels of Europe”. Με κάθε αλυσίδα – μέλος τους να προσφέρει μια «εμπειρία διαμονής», τα “Historic Hotels of Europe” έχουν υπερβεί τα συμβατικά και περιορισμένα όρια της πολυτέλειας.

⁵ “Historic Hotels of Europe welcomes two new members”, www.4hoteliers.com, 8/12/2004

7.1.2.2 Προδιαγραφές Ένταξης

Τα σημαντικότερα κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί μια ξενοδοχειακή αλυσίδα να γίνει μέλος των “Historic Hotels of Europe” έχουν να κάνουν με:

- το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων που αυτή διαθέτει, το οποίο δεν μπορεί να ξεπερνά τα 50 δωμάτια
- τη στέγαση των μονάδων της σε κτίρια που έχουν ιδιαίτερη ιστορική σημασία
- τους κανόνες λειτουργίας των μονάδων, οι οποίοι θα πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές των ξενοδοχείων πολυτελείας.

Από εκεί και πέρα, κάτι που επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο είναι το γεγονός ότι κάθε ξενοδοχειακή αλυσίδα που επιθυμεί να γίνει μέλος των “Historic Hotels of Europe” θα πρέπει, σε κάθε περιοχή που διατηρεί ξενοδοχειακές μονάδες, να διασφαλίζει ότι αυτές είναι οι καλύτερες που υπάρχουν στην περιοχή. Αυτό σημαίνει ότι, αν σε μια περιοχή η αλυσίδα προσπαθήσει να προσεγγίσει ένα ξενοδοχείο για να το εντάξει στους κόλπους της και εκείνο δεν επιθυμεί να εισέλθει, σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να επιδιωχθεί η προσέγγιση του αμέσως επόμενου σε ποιότητα ξενοδοχείου της περιοχής αλλά, αντιθέτως, η αλυσίδα θα πρέπει να παραιτηθεί από τη συγκεκριμένη περιοχή. Τότε μόνο θα μπορέσει να διασφαλιστεί η επιθυμητή ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος, η ιδιαιτερότητά του και, άρα, η υπεροχή του σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τότε μόνον οι πελάτες θα μπορούν να αναγνωρίζουν το προϊόν και, έτσι, να επιζητούν την αγορά του.

7.1.2.3 Λειτουργία

Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, τα “Historic Hotels of Europe” λειτουργούν «ομοσπονδιακά». Όλοι έχουν άποψη και δικαίωμα συμμετοχής στη χάραξη της ακολουθούμενης στρατηγικής. Κάθε χρόνο πραγματοποιούνται δύο Γενικές Συνελεύσεις – τον Απρίλιο και τον Οκτώβριο – όπου συζητούνται θέματα κοινής στρατηγικής. Για το 2006 μάλιστα, η δεύτερη Γενική Συνέλευση φιλοξενήθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα⁶.

Κάθε δύο χρόνια, επίσης, εκλέγεται ένα Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο συνέρχεται τέσσερις φορές το χρόνο. Ομοίως, κάθε δύο χρόνια τα “Historic Hotels of Europe” εκλέγουν έναν Πρόεδρο, που είναι ένας από τους Προέδρους των αλυσίδων – μελών. Από τον Απρίλιο του 2005 και για τη διετία 2005 – 2006 Πρόεδρος των “Historic Hotels of Europe” είναι η Πρόεδρος της ιρλανδικής αλυσίδας “Ireland’s Blue Book”, κ. Hilary Finlay.

Κάθε αλυσίδα – μέλος, σύμφωνα με τον αριθμό των ξενοδοχείων που διαθέτει, καταβάλλει στα “Historic Hotels of Europe” μια ετήσια συνδρομή για την τέλεση ζωτικών δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη χάραξη ολοκληρωμένων στρατηγικών και στην προώθηση των κοινών τους συμφερόντων. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν κυρίως να κάνουν με ενέργειες μάρκετινγκ, προβολής και διαφήμισης τόσο σε ευρωπαϊκή όσο και σε διεθνή εμβέλεια. Προς την κατεύθυνση αυτή, κινείται και η συμμαχία που διατηρείται με τα “Historic Hotels of America”, με στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή της και από τα δύο μέρη για τη διεθνή τους προβολή.

⁶ **Κουζούνης** Στάθης, «Κρύβει ευκαιρίες η ανάπτυξη “ιστορικών” ξενοδοχείων – Στην Ελλάδα πραγματοποιείται για πρώτη φορά η γενική συνέλευση των μελών του πανευρωπαϊκού δικτύου *Historic Hotels of Europe*», Η ΚΩΗΜΕΡΙΝΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, Αθήνα, Κυριακή 8 Οκτωβρίου 2006, σελ.11

* *“Historic Hotels of America”*

Στο ίδιο ακριβώς πνεύμα με τα “Historic Hotels of Europe”, τα “Historic Hotels of America” δημιουργήθηκαν το 1989 στην Αμερική προσαρτώντας αρχικά 32 μέλη. Σήμερα, συγκεντρώνουν γύρω τους 211 ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες βρίσκονται σε 41 Πολιτείες των Η.Π.Α., στην περιοχή της Columbia και στο Puerto Rico. Το μέγεθός τους κυμαίνεται από 8 έως 1.425 δωμάτια, ενώ η χρέωσή τους από \$ 69 έως \$ 12.500 τη βραδιά. Πρόκειται για ξενοδοχειακές μονάδες που προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και, την ίδια στιγμή, αποτελούν γνήσιους εκπρόσωπους της ιστορίας, της αρχιτεκτονικής και του πολιτιστικού πλούτου που χαρακτηρίζει την περιοχή όπου βρίσκονται.

* * *

Τόσο τα “Historic Hotels of Europe” όσο και τα “Historic Hotels of America” φροντίζουν να προβάλουν το ένα το άλλο ώστε να ενισχυθεί η διηπειρωτική τους αναγνωρισιμότητα. Έτσι, στις μπροσούρες και στις ιστοσελίδες των επιμέρους αλυσίδων – μελών κάθε φορέα αλλά και των ίδιων των φορέων, οι αναγνώστες και οι επισκέπτες αντίστοιχα έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται για την ύπαρξη και τη δραστηριοποίηση καθενός από αυτούς.

7.1.3 Η συμβολή των “Historic Hotels of Europe” στη δημιουργία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Εκτός από τα πρώτα ερεθίσματα που προσέφεραν τα “Historic Hotels of Europe” στη σύλληψη της ιδέας της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», η βοήθειά τους στάθηκε πολύτιμη και όσον αφορά την ενεργοποίηση της υπόστασής της. Από την αρχή ακόμη, ο τότε Πρόεδρος των “Historic Hotels of Europe” κ. Carlo Citterio, που ήταν και Πρόεδρος της ιταλικής αλυσίδας “Abitare la Storia”, πίστεψε πάρα πολύ στην ελληνική αλυσίδα που προσπαθούσε να κάνει τα πρώτα της βήματα. Η άριστη επικοινωνία ανάμεσα στον τελευταίο και στην κ. Αυδή αποδείχθηκε καθοριστική για τη δημιουργία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

Μετά την πρώτη τους συνάντηση τον Ιούλιο του 2003, το Νοέμβριο του 2003 η κ. Αυδή ήταν προσκεκλημένη του κ. Carlo Citterio να παραστεί στη δεύτερη – για το 2003 – Γενική Συνέλευση των “Historic Hotels of Europe” και να παρουσιάσει σε όλες τις αλυσίδες – μέλη την ιδέα που υπήρχε στο μυαλό της και τις ενέργειες που είχε κάνει έως τότε. Εξάλλου, ήταν μια μοναδική ευκαιρία να μιλήσει με όλους και να συλλέξει χρήσιμα στοιχεία σε σχέση με τη φιλοσοφία τους, τον τρόπο λειτουργίας τους, την τιμολογιακή τους πολιτική και, γενικότερα, το πώς η δική της ιδέα είχε ήδη γίνει πραγματικότητα από άλλες αλυσίδες.

Η επιστροφή της από το γόνιμο αυτό ταξίδι στάθηκε η απαρχή για τη δρομολόγηση συγκεκριμένων ενεργειών που θα καθιστούσαν την υλοποίηση της ιδέας της σύμφωνη, τόσο με τις απαιτήσεις του μοναδικού προϊόντος που έθεταν τα “Historic Hotels of Europe” όσο και με την ανάγκη της επιχειρησιακής βιωσιμότητας. Μια σειρά από επενδύσεις άρχισαν σταδιακά να

πραγματοποιούνται προκειμένου το θεωρητικό μοντέλο να αποκτήσει πραγματικές διαστάσεις. Σε όλη αυτή τη διάρκεια, την απασχόλησαν διάφορα ζητήματα στα οποία είχε την αμέριστη υποστήριξη των “Historic Hotels of Europe”. Βασικός της στόχος ήταν να γίνει κάτι σωστό και, για να επιτευχθεί αυτό, έπρεπε από την αρχή να ακολουθηθούν οι σωστές διαδικασίες.

Και για τα επόμενα βήματα όμως που χρειάστηκε να γίνουν, και που εξακολουθούν ακόμη να γίνονται, η κ. Αυδή επισημαίνει την πολύτιμη βοήθεια που αποδείχθηκε για το εγχείρημά της η εμπειρία και η προθυμία για υποστήριξη τόσο από την ιταλική αλυσίδα “Abitare la Storia” όσο και από τη γαλλική αλυσίδα “Chateaux & Hotels de France”. Επικεντρωμένη στις Δημόσιες Σχέσεις η πρώτη και εστιάζοντας στις Πωλήσεις και στην οργανωμένη διείσδυση στην αγορά η δεύτερη, οι δύο αλυσίδες αποτέλεσαν σημαντική πηγή καθοδήγησης για την ανάπτυξη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Συνδυάζοντας εποικοδομητικά τις δύο αυτές κατευθύνσεις, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» κατάφερε αφενός να αποφύγει στα πρώτα της βήματα την ετικέτα του απλού «πρακτορείου ξενοδοχείων» με το να επικεντρωθεί στις Δημόσιες Σχέσεις, ενώ πλέον, έχοντας προσδιορίσει την ταυτότητά της στην αγορά, εισέρχεται δυναμικά και στο κομμάτι των Πωλήσεων, αξιοποιώντας τη δυνατότητα της ευρύτερης προσέλκυσης πελατών.

Γενικότερα, η συμμαχία της με τα “Historic Hotels of Europe” στάθηκε σταθμός για την πορεία και την εξέλιξη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Το γεγονός ότι συνιστούν ένα ιδιαίτερα αναγνωρίσιμο σήμα ποιότητας και αυθεντικών υπηρεσιών φιλοξενίας έχει ενισχύσει την αναγνωρισιμότητά της, όπως και εκείνη των ξενοδοχείων που είναι μέλη της. Μεταξύ των “Historic Hotels of Europe” συγκαταλέγονται καταξιωμένες αλυσίδες με σημαντική παρουσία και

εμπειρία στον ξενοδοχειακό τομέα – κάτι που, ενώ από τη μια της προσδίδει κύρος από την άλλη της δίνει μοναδικές ευκαιρίες άντλησης πολύτιμης τεχνογνωσίας. Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η εξίσου σημαντική ευκαιρία για όλα τα μέλη των “Historic Hotels of Europe”, η παρουσία τους να διασχίζει τον Ατλαντικό μέσω των “Historic Hotels of America” με τα οποία είναι συνδεδεμένα. Επομένως, και η προβολή της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» μπορεί και διαχέεται διεθνώς.

7.1.4 Αρχικές Επενδύσεις

Χρόνος, προσωπική εργασία και χρήματα ήταν ζητήματα που όλο αυτό το διάστημα είχαν απασχολήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την κ. Αυδή. Το 2004 ήταν ένα έτος που συνοδεύτηκε από τεράστια έξοδα. Έπιπλα, διαμόρφωση χώρων, τεχνολογικός και ηλεκτρονικός εξοπλισμός, λογισμικό, ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Εμπορίου και ενέργειες προβολής που σχετίζονταν κυρίως με το “launching” της αλυσίδας στην αγορά ήταν μερικές μόνο από τις βασικές δαπάνες που έπρεπε να γίνουν και οι οποίες ξεπερνούσαν τα 80.000 €. Αν λάβει κανείς υπόψη ότι τα μόνα έσοδα που εισπράχθηκαν για το 2004 ήταν η εφάπαξ «συνδρομή ένταξης» (“entry fee”) των ξενοδοχειακών μονάδων που είχαν αποφασίσει ως τότε να γίνουν μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και που αντιστοιχούσε σε € 1.000, αντιλαμβάνεται το μέγεθος των εξόδων.

Παρά τις δυσκολίες όμως, η όλη προσπάθεια μπόρεσε να ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (ΕΠΑΝ) του Υπουργείου Ανάπτυξης που, στο πλαίσιο της γυναικείας επιχειρηματικότητας, επιδότησε το 50% της προβλεπόμενης αρχικής επένδυσης. Η συγκεκριμένη επιδότηση ενίσχυσε

σημαντικά την επιδιωκόμενη προσπάθεια, καθώς η υλοποίησή της μπόρεσε να ξεκινήσει με πολύ λιγότερα χρήματα από όσα αρχικά είχαν υπολογιστεί.

7.1.5 Η επίσημη ένταξη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στα “Historic Hotels of Europe”

Το 2004 ήταν έτος προσέγγισης και προσέλκυσης των ξενοδοχειακών μονάδων που πληρούσαν τις προδιαγραφές των “Historic Hotels of Europe” και που είχαν ήδη προεπιλεγεί. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, ο αριθμός τους έφτανε τις 8 μονάδες περίπου. Το Νοέμβριο του 2004 και μετά από πολλές προσπάθειες, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» γίνεται επίσημα μέλος των “Historic Hotels of Europe” μαζί με την ελβετική αλυσίδα “Swiss Historic Hotels”⁷.

Για να γίνει μέλος των “Historic Hotels of Europe” έπρεπε προηγουμένως να διεξαχθεί συζήτηση στη Γενική Συνέλευση τον Απρίλιο του 2004, όπου και έγινε η πρώτη παρουσίαση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» με τα πέντε της πρώτα ξενοδοχεία – μέλη: “La Moara” και “La Soare Residence” στο Νυμφαίο της Φλώρινας, “Villa de Loulia” στις Περουλάδες της Κέρκυρας, “Ilion” στο Ναύπλιο και “Residence Kiafa” στην Ύδρα. Μετά την πρώτη αυτή παρουσίαση, εκπρόσωποι των “Historic Hotels of Europe” πραγματοποίησαν δύο μυστικούς ελέγχους στα ξενοδοχεία που διέθετε μέχρι τότε η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προκειμένου να διαπιστώσουν αν η αλυσίδα ικανοποιούσε τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Το Νοέμβριο του 2004 – στη δεύτερη για το 2004 Γενική Συνέλευση που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία – η κ. Αυδή κλήθηκε να κάνει τη δεύτερη

⁷ “Historic Hotels of Europe welcomes two new members”, www.4hoteliers.com, 8/12/2004

παρουσίαση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και των μελών της που, πλέον, είχαν γίνει οχτώ. Στη συνέλευση διαβιβάστηκαν και τα πορίσματα των ελεγκτών που είχαν επισκεφθεί τα πρώτα μέλη της αλυσίδας, τα οποία ήταν ιδιαίτερα θετικά. Ακολούθησε σύσκεψη, τα αποτελέσματα της οποίας κατέληξαν στην έγκριση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» ως του 15^{ου} μέλους των “Historic Hotels of Europe”.

7.1.6 Φιλοσοφία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Φιλοσοφία της δραστηριοποίησης της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι η προβολή της ελληνικής ιστορικής κληρονομιάς και αρχιτεκτονικής, της ιδιαιτερότητας της ελληνικής φιλοξενίας όπως και της γευστικής πανδαισίας της ελληνικής γαστρονομίας μέσα από τον τουρισμό πολυτελείας. Πρόκειται για μια αλυσίδα που αντιπροσωπεύει ένα νέο σήμα υψηλής και διακριτικής απλότητας για τον ελληνικό τουρισμό· μια αλυσίδα που έρχεται να απελευθερώσει ένα άρωμα από τις ξεχασμένες ελληνικές παραδοσιακές εικόνες, να δώσει μια φρέσκια άποψη για το ταξίδι και το σκοπό του και να προσφέρει απλόχερα μια εκδρομή στην πανέμορφη Ελλάδα του χθες με τις ανέσεις του σήμερα⁸. Φινέτσα, παράδοση και πολυτέλεια συνιστούν το τρίπτυχο που προσδιορίζει την ταυτότητα της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και τη διαφοροποίησή της από τους ανταγωνιστές.

Επιχειρώντας να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στην παγκόσμια τουριστική αγορά, η «ΥΑΔΕΣ Heritage &

⁸ **Αυδή** Βαρβάρα, “ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων”, The Tourism Report, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21 – 22, σελ. 22

Hospitality» αντανακλά μια ειλικρινή προσπάθεια η οποία πασχίζει να ανατρέψει την παρωχημένη και γραφική εικόνα που έχει επικρατήσει εδώ και πολλά χρόνια στο εξωτερικό για την ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Όπως επισημαίνει η κ. Αυδή, η Ελλάδα είναι κάτι πολύ περισσότερο από ήλιο και θάλασσα· η συντριπτική πλειοψηφία των ξένων επισκεπτών αγνοεί τα μυστικά και τη σαγήνη της απaráμιλλης ελληνικής φυσικής ομορφιάς, τον πλούτο της ελληνικής ιστορίας και κουλτούρας όπως και τη γοητεία της ελληνικής παράδοσης⁹. Αναγνωρίζει την ευθύνη που φέρουν όλοι όσοι ασχολούνται με το χώρο του τουρισμού και, φυσικά, και την ευθύνη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Πιστεύει ότι είναι χρέος όλων να συμβάλει ο καθένας με τον τρόπο του στην προβολή μιας διαφορετικής εικόνας για την Ελλάδα – μιας εικόνας που θα φέρει στο φως τη μαγεία και τον πλούτο των εμπειριών που μπορεί κανείς να βιώσει αν επιλέξει την Ελλάδα για τη διαμονή του.

7.1.7 Οικονομικά Στοιχεία

Για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έσοδα άρχισαν ουσιαστικά να υφίστανται από 1/1/2005, όταν οι υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες – μέλη κλήθηκαν να καταβάλουν την πρώτη τους ετήσια συνδρομή. Η ετήσια αυτή συνδρομή είναι ανάλογη του αριθμού των δωματίων που διαθέτει κάθε μονάδα και κυμαίνεται μεταξύ € 2.200 και € 5.800. Κάθε δύο χρόνια μάλιστα προβλέπεται αναπροσαρμογή της καθώς οι συμβάσεις που υπογράφονται μεταξύ αλυσίδας και μελών είναι διετείς. Εκτός από την ετήσια συνδρομή των

⁹ *Logothesi* Stavroula, "The Heritage of Hospitality", *Insider Athens*, November 2004, σελ. 35

ξενοδοχείων – μελών, μια ακόμη πηγή εσόδων για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι και η προμήθεια που λαμβάνει από τις πραγματοποιούμενες on-line κρατήσεις. Έως τον Αύγουστο του 2005, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είχε καταφέρει να εξασφαλίσει την ένταξη 16 ξενοδοχειακών μονάδων· ωστόσο, το Νεκρό Σημείο δεν είχε κατορθώσει ακόμη να το προσεγγίσει.

Τα έσοδα λοιπόν της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προέρχονται αποκλειστικά από τις δύο παραπάνω πηγές. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμιά συμμετοχή στα έσοδα ή στα κέρδη που μπορεί να παρουσιάζουν οι επιμέρους ξενοδοχειακές της μονάδες γιατί τότε δε θα επρόκειτο για μια Ξενοδοχειακή Αλυσίδα αλλά για Management Company – κάτι που αυτή τη στιγμή δεν είναι. Έχοντας τις αρμοδιότητες της Ξενοδοχειακής Αλυσίδας, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» συνιστά, τόσο για τα μέλη της όσο και για τους πελάτες της, ισχυρή εγγύηση ποιότητας και αναγνωρισιμότητας. Και στη διασφάλιση αυτών ακριβώς των εγγυήσεων έγκειται αυτό που πληρώνουν τόσο τα μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» σε αυτή όσο και η τελευταία στα “Historic Hotels of Europe”.

Ζήτημα χρηματοδότησης ανέκυψε και πάλι. Αν και η αρχική επιδότηση αποδείχθηκε ιδιαίτερα πολύτιμη, οι ανάγκες προβολής και γενικότερης οργάνωσης της αλυσίδας επέβαλλαν περαιτέρω οικονομική ενίσχυση. Καθώς το μέγεθός της αυξανόταν σταδιακά και οι ανάγκες της για συστηματική προβολή εντεινόταν επιτακτικά, πρόσθετες υποχρεώσεις άρχισαν να αναδύονται. Το Γ' ΚΠΣ φαινόταν ότι μπορούσε να προσφέρει μια σημαντική διέξοδο που, τον Απρίλιο του 2006, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» επεδίωκε να αξιοποιήσει προς την κατεύθυνση της χρήσης νέων τεχνολογιών.

Την ίδια περίοδο μάλιστα, και έχοντας εντάξει 17 μονάδες συνολικά στο δυναμικό της, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είχε κατορθώσει να αγγίξει το Νεκρό Σημείο – κάτι που σημαίνει ότι, αν και πολύ καινούρια επιχείρηση ακόμη, το κομμάτι των επενδύσεων είχε αρχίσει να παραχωρεί τη θέση του στο λειτουργικό κομμάτι.

7.1.8 Τα μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Έως τον Απρίλιο του 2006, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αριθμούσε 17 ξενοδοχεία – μέλη, κάθε ένα από τα οποία παρουσιάζεται συνοπτικά στη συνέχεια, με βάση την περιοχή όπου δραστηριοποιείται. Περισσότερες λεπτομέρειες μπορεί κανείς να αντλήσει αν επισκεφθεί την ιστοσελίδα της αλυσίδας www.yadeshotels.gr.

A) ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

Villa Galini / Σιθωνία, Χαλκιδική

Η βίλα Γαλήνη, τοποθετημένη στο πυκνό δάσος του Μελίτονα στη Χαλκιδική, είναι κτισμένη στα πρότυπα της μοναστηριακής αρχιτεκτονικής του Αγίου Όρους. Οι εσωτερικές αυλές και οι κήποι της, οι εξωτερικές ξύλινες βεράντες της που έχουν θέα έως τα νησιά των Σποράδων, η διαρρύθμισή της και τα πολύτιμα έργα τέχνης που φιλοξενεί αφήνουν έκθαμβους τους επισκέπτες της. Με 17 δωμάτια και σουίτες που ικανοποιούν κάθε προτίμηση και με ποικίλες

υπηρεσίες όπως καζίνο, γκολφ, σπα, σπορ και εστιατόρια, η βίλα Γαλήνη αιχμαλωτίζει τον επισκέπτη της.

Imaret / Καβάλα

Στην καρδιά της Καβάλας και στη μυστηριακή γοητεία των δύο αιώνων ιστορίας που ξεχειλίζουν από το κτίριο του Imaret, ο επισκέπτης μπορεί να ξεφύγει από την καθημερινότητα χαλαρώνοντας και απολαμβάνοντας αυθεντικές υπηρεσίες φιλοξενίας σε μια από τις 25 ιδιαίτερες και ξεχωριστές σουίτες του ξενοδοχείου.

La Moara / Νυμφαίο, Φλώρινα

Ο ξενώνας La Moara, ένα επιβλητικό αρχοντικό αντιπροσωπευτικό της τοπικής αρχιτεκτονικής του Νυμφαίου που έχει ανακηρυχθεί διατηρητέος παραδοσιακός οικισμός, δημιουργήθηκε από την οικογένεια Μπουτάρη. Τα οκτώ παραδοσιακά και ευρύχωρα δωμάτια που διαθέτει παρέχουν όλες τις σύγχρονες ανέσεις που επιζητά σήμερα ένας επισκέπτης.

La Soare, Residence / Νυμφαίο, Φλώρινα

Πρόκειται για ένα μεγαλοαστικό σπίτι στο Νυμφαίο της Φλώρινας, που χτίστηκε το 1925 από τον Μιχάλη Τσίρλη. Με σεβασμό στο αστικό ύφος των σπιτιών του Νυμφαίου αλλά και στις ανάγκες των σημερινών επισκεπτών για άνεση και υψηλή ποιότητα πραγματοποιήθηκε η ανακαίνισή του. Διαθέτοντας 3

υπνοδωμάτια, 2 μπάνια, 1 σαλόνι με τζάκι, 1 πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα και 1 τραπεζαρία, το La Soare μπορεί να φιλοξενήσει έως 9 άτομα.

Capsis Bristol / Θεσσαλονίκη

Στην πολιτιστική καρδιά της Θεσσαλονίκης και κτισμένο στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, το ξενοδοχείο Capsis Bristol στέγασε αρχικά το Οθωμανικό Ταχυδρομείο. Η πυρκαγιά του 1917 δεν πρόλαβε, ευτυχώς, να προξενήσει καταστροφές στο κτίριο και έκτοτε χρησιμοποιήθηκε πολλαπλά. Πριν λίγα χρόνια, περνώντας στα χέρια της Λένας Καψή, το Capsis Bristol αναπαλαιώθηκε διατηρώντας ωστόσο την ιστορική του ταυτότητα και την ατμοσφαιρική μεγαλοπρέπεια του περασμένου αιώνα. Η φροντισμένη και προσεγμένη διακόσμησή του καθιστούν τα 16 δωμάτια και τις 4 σουίτες που διαθέτει ιδανικό περιβάλλον για κάθε απαιτητικό πελάτη.

B) IONIO

Villa de Loulia / Περουλάδες, Κέρκυρα

Στο χωριό Περουλάδες της Κέρκυρας, με σπάνια φυσική ομορφιά και μοναδικές παραλίες να το περιστοιχίζουν, βρίσκεται το μικρό και πολύ ιδιαίτερο ξενοδοχείο Villa de Loulia. Πρόκειται για ένα ιστορικό αρχοντικό που είναι χτισμένο από το 1800 και που αναπαλαιώθηκε πρόσφατα με σεβασμό στην ιστορία και την κληρονομιά του νησιού. Τα 9 προσεγμένα δωμάτια και οι σουίτες που διαθέτει μαζί με τις ξεχωριστές υπηρεσίες που προσφέρει αποπνέουν το διακριτικό

άρωμα της πολυτέλειας και, ταυτόχρονα, της γνήσιας και απλόχερης σπιτικής φιλοξενίας.

Pavezzo Country Retreat & Pavezzo Honeymoon Villa / Κατούνα, Λευκάδα

Στη γραφική και καταπράσινη ενδοχώρα της Λευκάδας βρίσκεται το Pavezzo – ένα άθροισμα από πέτρινα σπίτια του τέλους του 19^{ου} αιώνα. Σήμερα, μετά την αναπαλαίωσή τους, συνιστούν μια μικρή γειτονιά από 9 ανεξάρτητες πολυτελείς κατοικίες και μια αυτόνομη βίλα, δημιουργώντας ένα ιδανικό καταφύγιο ηρεμίας και γαλήνης.

Γ) ΚΥΚΛΑΔΕΣ

Esperas Traditional Houses / Οία, Σαντορίνη

Με 17 παραδοσιακά υπόσκαφα σπίτια, ξανακτισμένα στο ύφος και στο πνεύμα της ιδιαιτερότητας της αρχιτεκτονικής της Σαντορίνης, το ξενοδοχείο Εσπέρας συνδυάζει αρμονικά νησιωτική παράδοση και σύγχρονο στυλ. Η τοποθεσία του δε – με θέα που κόβει την ανάσα – και οι υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες φιλοξενίας κάνουν τον επισκέπτη να υποκλιθεί στη μοναδική φυσική ομορφιά του τοπίου και στη διακριτική πολυτέλεια του ξενοδοχείου.

Aigialos / Φυρά, Σαντορίνη

Τα 16, προσεκτικά και με μεράκι, αναπαλαιωμένα σπίτια του Aigialos προσφέρουν ανέσεις και εξυπηρέτηση που σμίγουν το μυστήριο της παράδοσης με τη γοητεία της πολυτέλειας και τις διευκολύνσεις της τεχνολογίας.

Δ) ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ

Argentikon / Κάμπος, Χίος

Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο του οποίου η ιστορία φτάνει στον 14^ο αιώνα, όταν ο οίκος των Γενοβέζων Αριστοκρατών “Argenti” έφτασε στη Χίο και δημιούργησε για τη θερινή τους κατοικία ένα συγκρότημα αντάξιο του πλούτου και του κύρους τους, προστατευμένο από ψηλούς πέτρινους τοίχους και στολισμένο με εντυπωσιακούς κήπους. Σήμερα, ο επισκέπτης μυρίζει ακόμη αυτό το γενοβέζικο αριστοκρατικό άρωμα που πλανάται στα υπέροχα μονοπάτια των κήπων που περιβάλλουν το κτήμα αλλά και στις μυστικές γωνιές που κρύβονται στις 8 πολυτελείς σουίτες του.

Ε) ΝΗΣΙΑ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

Residence Kíafa / Ύδρα, Σαρωνικός

Κτισμένη στα μέσα του 19^{ου} αιώνα από Υδραίο καπετάνιο και αναπαλαιωμένη με σεβασμό στην ιστορικότητα του κτιρίου, η κατοικία Κιάφα κερδίζει αμέσως τον επισκέπτη της με την απaráμιλλη θέα στο γραφικό λιμάνι και τη λιτή της νησιώτικη διακόσμηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει κερδίσει βραβείο ως καλύτερη αναστηλωμένη παραδοσιακή κατοικία από το ΥΠ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.

ΣΤ) ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ

Kyrimai / Γερολιμένας, Μάνη, Λακωνία

Σε ένα από τα νοτιότερα άκρα της Πελοποννήσου, εκεί που στεγαζόταν άλλοτε το κέντρο εμπορίου της Μάνης – σταθμός για τη διακίνηση προϊόντων σε Ελλάδα και Μεσόγειο – «αράζει» στα βράχια, αναπαλαιωμένο πια αλλά με ζωντανή ακόμη την ιστορία του, το ξενοδοχείο Kyrimai. Με 20 δωμάτια ιδιαίτερης αρχιτεκτονικής και ειδυλλιακής ατμόσφαιρας και με θέα που αγκαλιάζει τρυφερά βουνό και θάλασσα, οι επισκέπτες απολαμβάνουν μια υψηλής αισθητικής διαμονή που συνοδεύεται από προσεγμένης φροντίδας φιλοξενία.

Ermioni Estate / Ερμιόνη, Αργολίδα

Στη διατηρητέα διώροφη βίλα, που κτίστηκε το 1880 από μια αστική οικογένεια για θερινή κατοικία, στεγάζεται το Ermioni Estate που διαθέτει 7 ξεχωριστά δωμάτια. Άριστες υπηρεσίες φιλοξενίας, έπιπλα διαλεγμένα με γούστο και διακόσμηση που αποπνέει έντονα τη ρομαντική και ανέμελη διάθεση των διακοπών του περασμένου αιώνα περιμένουν τον επισκέπτη για να τον εντυπωσιάσουν και να τον περιπτοιηθούν όπως του αρμόζει.

Ilion Hotel / Ναύπλιο, Αργολίδα

Πλούσια διακόσμηση και μοναδική περιποίηση στην καρδιά της ιστορικής πρώτης πρωτεύουσας του ελληνικού κράτους, το Ilion Hotel αριθμεί πάνω από 300 χρόνια ζωής. Η ανακαίνισή του πριν από λίγα χρόνια ανέδειξε την αίγλη ενός σπιτιού μιας άλλης εποχής που συνδυάζει αρμονικά ιστορία, ρομαντική ατμόσφαιρα και σύγχρονες ανέσεις. Οι 10 σουίτες του μαγεύουν τον επισκέπτη, χαρίζοντάς του μοναδικές εμπειρίες διαμονής.

Z) ΚΡΗΤΗ

Kalimera Archanes / Αρχάνες, Ηράκλειο

Ελάχιστα χιλιόμετρα από το Μινωικό Παλάτι της Κνωσού, τα 3 διώροφα αναπαλαιωμένα σπίτια Kalimera Archanes, κτισμένα από τις αρχές του 1900, αποπνέουν τη φινέτσα και την αυθεντικότητα του ιδιαίτερου αυτού τόπου που τα

φιλοξενεί. Ηρεμία, χαλάρωση, διακριτική πολυτέλεια και γαλήνη είναι οι απολαύσεις που χαρίζουν γενναιόδωρα στους επισκέπτες τους.

Η) ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ

Melenos Lindos /Λίνδος, Ρόδος

Στο «Νησί των Ιπποτών», στις παρυφές της αρχαίας Ακρόπολης ενός από τους πιο παραδοσιακούς και ιστορικούς οικισμούς του, τη Λίνδο, δεσπόζει το Melenos Lindos αποκαλύπτοντας του μύθους και τη γοητεία που συνοδεύουν την ιστορία του τόπου του. Παράδοση, αρχοντιά και πολυτέλεια φιλοξενούνται αρμονικά στις 12 σουίτες του που αδημονούν να υπηρετήσουν τις προσδοκίες κάθε επισκέπτη.

* * *

Βασικός στόχος είναι, έως το τέλος του 2007, τα μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» να έχουν φτάσει τις 30 μονάδες που αποτελεί, έτσι και αλλιώς, τον ιδανικό αριθμό. Ο αριθμός αυτός δεν αποκλείεται να αυξηθεί αλλά μόνο στην περίπτωση που η κατάσταση της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς είναι τέτοια ώστε να μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερο αριθμό μονάδων και στην «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Καθώς κύριο μέλημα είναι η διασφάλιση υψηλής ποιότητας και ομοιογένειας, οι απαιτούμενες προδιαγραφές εισόδου και για τα νέα μέλη θα πρέπει να εξακολουθήσουν να είναι πολύ συγκεκριμένες και αυστηρές.

Σε πρακτικό επίπεδο, κάθε ένα από τα ξενοδοχεία – μέλη οφείλει να τηρεί τους όρους ποιότητας και λειτουργίας, όπως αυτοί τίθενται από την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και τα “Historic Hotels of Europe”. Προκειμένου μάλιστα να διασφαλιστεί η τήρηση των όρων αυτών, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προβλέπει τη διεξαγωγή ετήσιων ελέγχων. Για το 2005 βέβαια, οι συγκεκριμένοι έλεγχοι ήταν περισσότερο συμβουλευτικοί αφού κάθε ξενοδοχείο επιδιώκεται να πλησιάσει σταδιακά τις επιθυμητές προδιαγραφές. Ακόμη και σήμερα, η κ. Αυδή κάνει λόγο για συνεχή έλεγχο ιδιαίτερα ήπιας μορφής καθώς φροντίζει να διατηρεί καλές σχέσεις με τα μέλη της και, μέσω της επικοινωνίας, να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Με δεδομένο την αλληλοτροφοδοτική σχέση που επιχειρείται να εδραιωθεί μεταξύ των μελών, το Φεβρουάριο του 2006 πραγματοποιήθηκε και η πρώτη Γενική Συνέλευση με στόχο να καθιερωθεί ετησίως ώστε να γίνεται ενημέρωση για τις εκάστοτε εξελίξεις και να ακούγονται οι προτάσεις όλων για τυχόν περαιτέρω κινήσεις και αλλαγές.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, αν και μέλη της ίδιας αλυσίδας, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι μοναδική. Βεβαίως, η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο καθώς κάθε πελάτης αισθάνεται ότι εισπράττει το ίδιο επίπεδο πολυτέλειας. Ωστόσο κάθε μονάδα, στην προσπάθειά της να αναδείξει την ταυτότητα και την ιδιαιτερότητα του τόπου όπου δραστηριοποιείται, διαφοροποιείται αυτόματα από το σύνολο των υπόλοιπων μονάδων της αλυσίδας. Για το λόγο αυτό δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμες μεταξύ τους. Εκείνο όμως που μπορεί να συγκριθεί είναι οι ξεχωριστές εμπειρίες που βιώνει κανείς κατά τη διάρκεια της διαμονής του.

7.1.9 Οι αρμοδιότητες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Οι αρμοδιότητες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

7.1.9.1 Δημόσιες Σχέσεις & Διαφήμιση

Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, αξιοποιώντας την εμπειρία της ιταλικής αλυσίδας, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προκειμένου να γνωστοποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της στο υποψήφιο κοινό και, έτσι, να καθιερωθεί σταδιακά στην ξενοδοχειακή αγορά επέλεξε στα πρώτα της βήματα να επικεντρωθεί στις Δημόσιες Σχέσεις. Κατά τη διάρκεια του 2004 και του 2005 εξωτερικοί της συνεργάτες ανέλαβαν το κομμάτι των Δημοσίων Σχέσεων σε Ελλάδα και εξωτερικό. Βασική τους επιδίωξη ήταν η προσέγγιση δημοσιογράφων για τη διασφάλιση δημοσιευμάτων και αφιερωμάτων σε γνωστά περιοδικά που θα έφερναν στο προσκήνιο τη δραστηριοποίηση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αναδεικνύοντας την ιδιαιτερότητά της.

Η επιστράτευση των Δημοσίων Σχέσεων δεν άργησε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι, από την αρχή ακόμη, η πραγματοποίηση οργανωμένων διαφημιστικών ενεργειών που στοχεύουν στην επίτευξη ευρύτερης προβολής τόσο στο ελληνικό όσο και στο ευρωπαϊκό κοινό. Αφιερώματα, συνεντεύξεις και καταχωρήσεις σε γνωστές εφημερίδες και περιοδικά – τόσο εγχώριας όσο και ευρωπαϊκής εμβέλειας – συνιστούν μερικές μόνο από τις πτυχές που πλαισιώνουν την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ που έχει υιοθετήσει μέχρι σήμερα η εταιρεία.

Αντικατοπτρίζοντας έναν σπάνιο συνδυασμό εξαιρετικής ποιότητας και μοναδικών υπηρεσιών φιλοξενίας, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» ενεργοποιεί Δημόσιες Σχέσεις και Διαφήμιση προκειμένου να ενισχύσει την ταυτότητά της, να ενημερώσει το κοινό, να μυήσει νέους τουρίστες στη μαγεία της βίωσης διαφορετικών εμπειριών διαμονής και, τελικά, να αυξήσει τις πωλήσεις των ξενοδοχείων – μελών της. Οι μονάδες της γνωρίζουν πλέον πολύ καλά ότι στο σήμα «ΥΑΔΕΣ» οφείλεται ένα σημαντικό μέρος των κρατήσεων που πραγματοποιούν και ο κύριος λόγος είναι αυτή ακριβώς η στρατηγική επικοινωνίας και προβολής που χαράσσεται και διενεργείται από την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» σε συνδυασμό με τα “Historic Hotels of Europe”.

Αυτός άλλωστε είναι και ο διαχωρισμός της από ένα απλό «πρακτορείο ξενοδοχείων», καθώς στην περίπτωση αυτή ούτε οι Δημόσιες Σχέσεις αλλά ούτε και η Διαφήμιση θα αποτελούσαν αρμοδιότητές της. Τα έσοδά της θα προέρχονταν αποκλειστικά από τις κρατήσεις. Έτσι, ούτε διακριτικό σήμα θα χρειαζόταν να έχει ούτε, φυσικά, να είναι μέλος των “Historic Hotels of Europe” καταβάλλοντας ετήσιες συνδρομές.

7.1.9.2 Πωλήσεις – Κρατήσεις

Στο κομμάτι των Πωλήσεων η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει μπει δυναμικά από το Σεπτέμβριο του 2005, όταν άρχισε η λειτουργία του Τμήματος Πωλήσεων. Η στελέχωσή του έγινε από έναν εξαιρετικά ικανό άνθρωπο με πολυετή εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο και μάλιστα στο εξωτερικό. Αυτή τη στιγμή διενεργούνται εντατικές και συστηματικές προσπάθειες που στόχο έχουν την πραγματοποίηση γόνιμων επαφών με “buyers” («αγοραστές») τόσο στην

Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, για τη σύναψη συμφωνιών που θα μπορέσουν να διασφαλίσουν συνεχή ροή επισκεπτών στις μονάδες – μέλη που διαθέτει η αλυσίδα.

Στο σημείο αυτό αξίζει να διασαφηνίσουμε τον όρο “buyers” και τον ρόλο που αυτοί διαδραματίζουν. Ουσιαστικά αφορούν σε επιμέρους εταιρείες και γραφεία που εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες μορφές τουρισμού όπως “luxury tourism”, “incentive travel”, “boutique hotel”, “massive tourism”, “private bookings”, κ.ά. προσφέροντας αντίστοιχες υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους. Ανάλογα με το αντικείμενο εξειδίκευσής τους έχουν πολύ συγκεκριμένους πελάτες οι οποίοι, επίσης, έχουν πολύ συγκεκριμένες προσδοκίες και απαιτήσεις κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» με τη σειρά της, προσφέροντας ένα πολύ συγκεκριμένο προϊόν, επιδιώκει να προσεγγίσει εκείνες τις κατηγορίες “buyers” οι ανάγκες των πελατών των οποίων συμπίπτουν με το προϊόν που αυτή διαθέτει. Απώτερος σκοπός, φυσικά, είναι η επιδίωξη συνεργασιών και η σύναψη εμπορικών συμφωνιών προκειμένου να ενισχυθεί η πληρότητα των ξενοδοχείων που συνιστούν μέλη της.

Εκτός από τις Πωλήσεις, μια ακόμη αρμοδιότητα της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι η διαχείριση των on-line κρατήσεων που συνιστά τη δεύτερη πηγή εσόδων, εκτός από αυτή της ετήσιας συνδρομής που καταβάλλουν τα ξενοδοχεία – μέλη της. Αν και ένα σημαντικό μέρος των κρατήσεων οφείλεται στις ενέργειες μάρκετινγκ και προβολής που πραγματοποιούνται από την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», η αλυσίδα συμμετέχει μόνο στα έσοδα που προκύπτουν από τις ηλεκτρονικές κρατήσεις.

7.1.9.3 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Τον κύκλο αρμοδιοτήτων της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» ολοκληρώνουν οι συμβουλευτικές της υποδείξεις σε τομείς και ζητήματα που απασχολούν τις μονάδες που είναι μέλη της και που έχουν ανάγκη από υποστήριξη ώστε να αναλαμβάνουν εύστοχες πρωτοβουλίες και δράσεις.

Συμβουλές σε σχέση με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί μεμονωμένα κάθε μονάδα, όπως οι μπροσούρες που διαθέτει και το κατά πόσο αυτές χρειάζονται ανανέωση για να συμβαδίζουν με τις εκάστοτε πραγματοποιούμενες αλλαγές, αποτελούν μικρό μέρος μόνο των καθοδηγητικών αρμοδιοτήτων με τις οποίες είναι επιφορτισμένη η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

Ένας ιδιαίτερα ζωτικός τομέας, νευραλγικός για τη δραστηριοποίηση και της ίδιας της αλυσίδας, είναι η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζουν τα μέλη της. Καθώς οι πωλήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των αρμοδιοτήτων που ασκεί η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», το Τμήμα Πωλήσεων δεν μπορεί παρά να βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τις επιμέρους μονάδες για τον από κοινού καθορισμό των τιμών με τις οποίες γίνεται η χρέωση των δωματίων. Γνώμονας είναι το κοινό συμφέρον και, φυσικά, η μέγιστη δυνατή απόδοση για τα ξενοδοχεία – μέλη της αλυσίδας.

Ως ξενοδοχειακή αλυσίδα, αυτό που έχει καταστεί σαφές για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι το γεγονός ότι βασική της επιδίωξη αποτελεί η τήρηση των αναγκαίων κριτηρίων και προτύπων από όλα τα μέλη της ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας για όλες τις μονάδες. Εξάλλου, αυτός είναι και ο σκοπός της δραστηριοποίησης μιας αλυσίδας: η επιδίωξη μοναδικής και ενιαίας ποιότητας με σκοπό τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας

στους πελάτες και, έτσι, την κατοχύρωση της εμπιστοσύνης τους και της επαναλαμβανόμενης παρουσίας τους στα ξενοδοχεία της.

Σε αυτό το πλαίσιο, η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις μονάδες της όπως και η συνεχής του εκπαίδευση συνιστούν πτυχές κρίσιμης σημασίας για τη συνολική εικόνα της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και των εγγυήσεων μοναδικής ποιότητας και αυθεντικών υπηρεσιών φιλοξενίας που υπόσχεται. Έτσι, παρ' όλο που δεν ασχολείται η ίδια με το σχεδιασμό αντίστοιχων προγραμμάτων, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προσπαθεί να εφιστά την προσοχή των επιμέρους ξενοδοχείων για την αναγκαιότητα διενέργειας σχετικών σεμιναρίων, προτείνοντάς τους εξειδικευμένες εταιρείες που γνωρίζουν το χώρο του τουρισμού, που έχουν πολύ καλή γνώση σε ό,τι αφορά το αντικείμενο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και που διακρίνονται για την εμπειρία και την επιτυχημένη τους πορεία στο συγκεκριμένο τομέα ώστε να γίνεται σωστή δουλειά. Η τελική απόφαση βρίσκεται, πάντα, στη διακριτική ευχέρεια του εκάστοτε ξενοδοχείου το οποίο, ανάλογα με τις εξειδικευμένες του ανάγκες, αποφασίζει για το αν και πότε επιθυμεί να διενεργήσει σχετικό σεμινάριο. Επιπλέον, καθώς υπάρχει δυνατότητα απευθείας αποστολής βιογραφικών σημειωμάτων στην αλυσίδα, αν για κάποια από τις ξενοδοχειακές της μονάδες παρουσιασθεί η ανάγκη για πρόσθετο προσωπικό οι συμβουλευτικές της υπηρεσίες μπορεί να επεκταθούν και στον τομέα της πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού υπό την προϋπόθεση ότι αυτό της ζητείται κάθε φορά.

Επιδιώκοντας συνεχή ενημέρωση για τις εξελίξεις στον τομέα του τουρισμού, διερευνώντας σε καθημερινή βάση τις διαγραφόμενες τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, και έχοντας επαφή με διακεκριμένους επαγγελματίες του χώρου στο

εξωτερικό – κάτι που τροφοδοτείται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμαχία της με τα “Historic Hotels of Europe” – η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι σε θέση να εντοπίζει τις εκάστοτε ανάγκες της τουριστικής αγοράς που αναδύονται και να διαβλέπει ποια προϊόντα έχουν θετικές προοπτικές αν αναπτυχθούν. Η γνώση αυτή διοχετεύεται στη συνέχεια στους ιδιοκτήτες των επιμέρους μονάδων της, οι οποίοι ενημερώνονται για τις πραγματοποιούμενες εξελίξεις και παροτρύνονται να εμπλουτίσουν – εφόσον αυτό είναι δόκιμο και εφικτό – τις υπηρεσίες τους και να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες που θα ανταποκρίνονται στις καινούριες ανάγκες των μελλοντικών τους επισκεπτών.

Δεν είναι τυχαίο ότι, για το 2006, οι τομείς στους οποίους κατευθύνει τις μονάδες της να επενδύσουν αφορούν στη γαστρονομία, στα spa και στο incentive travel. Αυτό που κάνει είναι να ενημερώνει τα μέλη της για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον τομέα τους και για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τις αξιοποιήσουν προς όφελός τους. Έξι μονάδες μάλιστα έχουν ήδη εντάξει στο πλαίσιο των πρόσθετων δραστηριοτήτων τους “private boutique spa”, μετά από παρότρυνση και υποδείξεις της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Επρόκειτο για κάτι που, φυσικά, δεν έγινε ξαφνικά και τυχαία αλλά μόνο μετά από πολλή σκέψη και προσεκτικά βήματα.

Γενικότερα, λαμβάνοντας ερεθίσματα από τις συνθήκες που επικρατούν ήδη ή που τείνουν να επικρατήσουν στο εξωτερικό, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» προσπαθεί να τα αξιολογήσει και να διαπιστώσει αν μπορεί κάτι αντίστοιχο να αποδειχθεί βιώσιμο και για την ελληνική πραγματικότητα. Αν όντως μπορεί, τότε επιδιώκει άμεσα να καταστήσει ενήμερους τους ιδιοκτήτες των μελών της προκειμένου να τους συμβουλευσει και να τους κινητοποιήσει ώστε να γίνουν συνδιαμορφωτές των εξελίξεων και όχι απλοί παρατηρητές τους. Η πλειοψηφία

των μελών της έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα έως τώρα, προβαίνοντας σε αλλαγές υπό την καθοδήγησή της και τη συνεχή της υποστήριξη. Εξάλλου, ένα πολύ ωραίο ξενοδοχείο αποτελεί σήμερα μόνο τη βάση για να ξεκινήσει· από μόνο του δεν αρκεί. Πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει κάτι ξεχωριστό για να μπορέσει να επιβιώσει και, σταδιακά, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών του.

Ένα μεγάλο μέρος της μέχρι τώρα επιτυχίας που έχει σημειώσει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» οφείλεται στη γόνιμη και υγιή επικοινωνία που διατηρεί με τα μέλη της. Το γεγονός ότι βρίσκεται πάντα στη διάθεση των συνεργατών της, για όποιο πρόβλημα ή συμβουλή της ζητηθεί, αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχημένης της πορείας. Κάθε ξενοδοχείο επιδιώκει να ακούσει την εμπειρισταωμένη άποψη των ανθρώπων της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και μόνο αν συμφωνεί με αυτή την υιοθετεί. Όπως η κ. Αυδή τονίζει, η εξειδικευμένη γνώση και η τεχνογνωσία που διαθέτει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αποτελούν ισχυρή διασφάλιση για τα ξενοδοχεία που την εμπιστεύονται. Αν δεν υπήρχε η αμφίδρομη αυτή επικοινωνία ούτε τα ξενοδοχεία θα επωφελούνταν μα ούτε και η αλυσίδα. Κεντρικός άξονας είναι το μέγιστο δυνατό όφελος για τα ξενοδοχεία: όσο καλύτερα πηγαίνουν τα ξενοδοχεία τόσο καλύτερα πηγαίνει και η αλυσίδα.

7.1.10 Ενέργειες Μάρκετινγκ & Προβολή

7.1.10.1 Προβολή στο Διαδίκτυο

Με δεδομένη τη δύναμή του όσον αφορά το εύρος της προβολής και την επιρροή του στην τελική απόφαση των καταναλωτών – στη συγκεκριμένη περίπτωση των τουριστών – το Διαδίκτυο είναι ένα από τα κύρια εργαλεία στα οποία στηρίζεται η εδραίωση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» ως αναγνωρίσιμης και ξεχωριστής ξενοδοχειακής αλυσίδας. Εκτός από την ιστοσελίδα που διατηρεί η ίδια ως ξενοδοχειακή αλυσίδα, όπου ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί σε όλα τα ξενοδοχεία – μέλη της και να πραγματοποιήσει απευθείας κρατήσεις, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» επωφελείται της ηλεκτρονικής προβολής που προβλέπεται για όλες τις αλυσίδες – μέλη των “Historic Hotels of Europe”.

Διαθέτοντας “links” που παραπέμπουν στις κεντρικές ιστοσελίδες κάθε αλυσίδας – μέλους των “Historic Hotels of Europe”, κάθε αλυσίδα – μέλος προβάλλει μέσα από την ιστοσελίδα της τις υπόλοιπες αλυσίδες – μέλη. Συνεπώς, και η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει τη δυνατότητα να προβληθεί στο εξωτερικό, προσελκύοντας ξένους τουρίστες που επιθυμούν να γευτούν την ιδιαιτερότητα της ελληνικής φιλοξενίας. Το ίδιο ισχύει και για την κεντρική ιστοσελίδα των “Historic Hotels of Europe”, η οποία μπορεί να οδηγήσει κάθε της επισκέπτη στις ιστοσελίδες των επιμέρους αλυσίδων – μελών, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι η προβολή των τελευταίων και στο αμερικάνικο κοινό, μέσα από την κεντρική ιστοσελίδα των “Historic Hotels of America”, καθώς ο ένας φορέας τροφοδοτεί τον άλλο.

Πέραν όμως της αμφίδρομης προβολής που επιδιώκεται μεταξύ των μελών των “Historic Hotels of Europe” και των “Historic Hotels of America”, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει αξιοποιήσει περαιτέρω τις δυνατότητες του Διαδικτύου. Αφιερώματα και συνεντεύξεις για το ξεχωριστό προφίλ της και τη μοναδικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία – μέλη της φιλοξενήθηκαν σε διάφορες ιστοσελίδες μέσα στο 2005, όπως στον ηλεκτρονικό κόμβο ταξιδιών «Travel for All» καθώς και στο ηλεκτρονικό περιοδικό «Travel Daily News». Συναφείς προσπάθειες πραγματοποιούνται και μέσα στο 2006.

7.1.10.2 Προβολή στον Τύπο

Το 2005 ήταν έτος έντονης κινητικότητας όσον αφορά την προβολή της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στον Τύπο. Αφιερώματα και Δελτία Τύπου τόσο για την αλυσίδα ως σύνολο όσο και για μεμονωμένες ξενοδοχειακές της μονάδες φιλοξενήθηκαν στα ένθετα αρκετών ελληνικών εφημερίδων ευρείας κυκλοφορίας – ανάμεσά τους «Καθημερινή», «Το Βήμα», «Κέρδος» κ.ά. Σημαντική, επίσης, ήταν η παρουσία τους και στον ξένο Τύπο, όπως το αφιέρωμα για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στην ισπανική εφημερίδα “El Mundo” καθώς και εκείνο για τα ξενοδοχεία – μέλη “Capsis Bristol” και “Imaret” στην εφημερίδα “Sabah” της Τουρκίας.

Από το πλαίσιο της προβολής στο Τύπο δε θα μπορούσαν να λείψουν αντίστοιχα αφιερώματα και συνεντεύξεις τόσο σε περιοδικά ποικίλης ύλης όσο και σε εξειδικευμένα τουριστικά περιοδικά στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα περιοδικά “Voyager”, “Τουρισμός & Οικονομία”, “The Tourism Report”, “Τουριστική Αγορά”, “Icons”, “ΠΕΡΙ”, “Προορισμοί” της εφημερίδας

«Ναυτεμπορική», “Travel Times”, “Hotel & Restaurant” και “Passport” είναι μερικά μόνο από τα εξειδικευμένα περιοδικά που επιλέχθηκαν κατά περιόδους μέσα στο 2005, για τη στοχευμένη προβολή συγκεκριμένων μονάδων και την παρουσίαση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στο ελληνικό τουριστικό κοινό. Μάλιστα, ιδιαίτερης αναφοράς αξίζει η κατάταξη των ξενοδοχείων – μελών “Aigialos”, “Kyrimai”, “Capsis Bristol”, “Argentikon Luxury Suites”, “Imaret” και “Villa de Loulia” ανάμεσα στα 50 καλύτερα ξενοδοχεία της Ελλάδας όπως και η παράθεση ειδικών αφιερωμάτων για κάθε ένα από αυτά, από το περιοδικό “Odyssey”.

Εκτός όμως από την προβολή της σε εξειδικευμένα τουριστικά περιοδικά, το ελληνικό κοινό είχε την ευκαιρία να μάθει για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» μέσα από αφιερώματα και παρουσιάσεις των ξενοδοχείων – μελών της σε περιοδικά ποικίλης ύλης, όπως το “Vogue” που κατά τους καλοκαιρινούς μήνες φιλοξένησε αφιερώματα για τα μέλη “Imaret” και “Villa de Loulia”, ενώ το Σεπτέμβριο του 2005 ακολούθησε γενική παρουσίαση της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και της ιδιαιτερότητας που χαρακτηρίζει τη διαμονή στα ξενοδοχεία της. Αφιερώματα, επίσης, φιλοξενήθηκαν στα περιοδικά “Life & Style” καθώς και στο “High Life” της εφημερίδας «Ναυτεμπορική».

Καθώς μια από τις βασικές επιδιώξεις της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι και ο προσανατολισμός της στο εξωτερικό, αναπόσπαστο κομμάτι της προβολής της αποτελεί η παρουσία ειδικών αφιερωμάτων σε ξένα περιοδικά που είναι άμεσα συσχετισμένα με το χώρο του τουρισμού. Ανάμεσά τους ξεχωρίζουν το αφιέρωμα για τα ξενοδοχεία – μέλη “Kyrimai” και “Pavezzo Country Retreat” στο γαλλικό περιοδικό “VSD” τον Ιούνιο του 2005, καθώς και εκείνο για τις μονάδες “Argentikon Luxury Suites”, “Kyrimai” και “Imaret” στο

περιοδικό “Conde Nast Traveller” της Μ. Βρετανίας, τον Αύγουστο του 2005. Το τελευταίο αφιέρωμα μάλιστα είχε την τύχη να αναδημοσιευτεί και από εκδόσεις άλλων χωρών του συγκεκριμένου περιοδικού, όπως της Ιταλίας, του Ισραήλ κ.ά.

Μια σημαντική διάκριση ήρθε το Νοέμβριο του 2005, όταν οι μονάδες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» επιλέχθηκαν ανάμεσα στα καλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου από το αγγλικό περιοδικό “Harpers Bazaar”. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επίσης, είχε την ίδια περίοδο και το αφιέρωμα του αμερικάνικου περιοδικού “National Geographic” στα ξενοδοχεία – μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

Παράλληλα με τα ειδικά αφιερώματα και τις γενικές παρουσιάσεις, την έντυπη προβολή της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» συμπληρώνουν ελκυστικές και διακριτικές καταχωρήσεις που εμφανίζονται καθ’ όλη τη διάρκεια του 2005 σε αρκετά από τα παραπάνω περιοδικά, με τα “Conde Nast Traveller UK”, “Insider” και “Αθηνόραμα” να πρωταγωνιστούν.

Σημαντική, τέλος, είναι η παρουσία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και των μελών της σε διάφορους τουριστικούς καταλόγους και οδηγούς. Μια από αυτές είναι η προβολή όλων των ξενοδοχείων – μελών που δραστηριοποιούνται στα “meetings” στον κατάλογο του περιοδικού “MEETINGGREECE 2005”, όπως και η ειδική αναφορά των μελών “Capsis Bristol” και “Imaret” στο τεύχος της Χαλκιδικής του γερμανικού οδηγού “Marco Polo Guide”, τον Ιούλιο του 2005.

7.1.10.3 Μπροσούρες

Αναπόσπαστο μέρος της προβολής κάθε αλυσίδας – μέλους των “Historic Hotels of Europe” είναι οι μπροσούρες που βρίσκονται στα δωμάτια όλων των ξενοδοχειακών μονάδων που διαθέτουν. Παρουσιάζοντας τη φιλοσοφία τους και το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων από τις οποίες απαρτίζεται κάθε αλυσίδα, οι μπροσούρες αυτές επιδιώκουν να ενημερώσουν τους επισκέπτες κάθε μονάδας για τις δυνατότητες που έχουν να γευτούν την ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών που απόλαυσαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης τους διαμονής και σε άλλο προορισμό.

Το αξιοσημείωτο με αυτές τις μπροσούρες είναι ότι, εκτός από την προβολή της εκάστοτε αλυσίδας που αποτελεί και τον κύριο στόχο τους, περαιτέρω επιδίωξή τους είναι και η συνοπτική προβολή όλων των υπόλοιπων αλυσίδων που συνιστούν μέλη των “Historic Hotels of Europe” όπως και η αναφορά στα “Historic Hotels of America”. Απώτερος στόχος είναι οι τουρίστες να γνωρίσουν για την ύπαρξη των “Historic Hotels of Europe”, όπως και του αντίστοιχου φορέα στην Αμερική, και να πεισθούν για την ιδιαιτερότητα του προϊόντος που προσφέρουν ώστε να επιδιώξουν να τα επιλέξουν για τη διαμονή τους στα επόμενα ταξίδια τους.

Ουσιαστικά, αυτό που επιχειρείται να επιτευχθεί είναι αφενός η μεγέθυνση του μεριδίου αγοράς των πελατών – τουριστών που αναζητούν μοναδικές εμπειρίες διαμονής και αφετέρου η από κοινού τους αξιοποίηση. Γενικότερα, οι εγγυήσεις της υψηλής ποιότητας και των σημαντικά διαφοροποιημένων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη στοχευμένη προβολή και την αναγνωρισιμότητα του “branding” των “Historic Hotels of Europe” επιδιώκουν να εδραιώσουν ένα

δίκτυο πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών, η ικανοποίηση και ο ενθουσιασμός των οποίων θα μπορέσουν να προσελκύσουν και νέους πελάτες στο μέλλον.

Εκτός από τις παραπάνω μπροσούρες που, όπως για όλες τις αλυσίδες – μέλη έτσι και για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» παρουσιάζουν την αλυσίδα παραπέμποντας και στις υπόλοιπες, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει δημιουργήσει πρόσθετες μπροσούρες για εξειδικευμένους σκοπούς που έχουν να κάνουν με συμμετοχές της σε εκθέσεις ή με προσπάθειές της να προσεγγισθούν διάφοροι “αγοραστές” - “buyers”. Πρόκειται για μπροσούρες που είναι ειδικά διαμορφωμένες, καθώς απευθύνονται σε συγκεκριμένο κάθε φορά κοινό με συγκεκριμένες και διαφορετικές ανάγκες.

7.1.10.4 Εκθέσεις

Για τη στοχευμένη προβολή τόσο των ίδιων όσο και των μελών τους (αλλά και του ευρύτερου φορέα των “Historic Hotels of Europe” στον οποίο είναι ενταγμένες), οι αλυσίδες – μέλη των “Historic Hotels of Europe” συμμετέχουν κάθε χρόνο σε μία ή και περισσότερες διεθνείς τουριστικές εκθέσεις. Διατηρώντας το δικό τους περίπτερο και προωθώντας αντίστοιχες ενημερωτικές μπροσούρες, οι αλυσίδες επιδιώκουν να προβάλλουν τη δραστηριοποίησή τους και την ιδιαίτερη φύση των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να αναδείξουν την προνομιακή τους ταυτότητα και να προσελκύσουν εξειδικευμένα κανάλια πώλησης για να συνάψουν μαζί τους εμπορικές συμφωνίες. Γενικά, η επιτυχία της συμμετοχής σε μια έκθεση εξαρτάται από το κατά πόσο η εκάστοτε αλυσίδα θα έρθει σε επαφή με τους σωστούς “αγοραστές” - “buyers”. Αυτό

σημαίνει ότι το προϊόν των τελευταίων θα πρέπει να είναι συμπληρωματικό με τις υπηρεσίες που προσφέρει η αλυσίδα, με σκοπό τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών τους.

Μέσα στο 2005, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είχε την ευκαιρία να συμμετάσχει στη Διεθνή Έκθεση “International Luxury Travel Market – ILTM” που πραγματοποιήθηκε στις Κάννες της Γαλλίας, το Δεκέμβριο του 2005. Πρόκειται για μια έκθεση που απευθύνεται σε επαγγελματίες του χώρου του τουρισμού – και μάλιστα του τουρισμού πολυτελείας – γι’ αυτό και η συμμετοχή της υπήρξε ιδιαίτερη πρόκληση, για την οποία απαιτήθηκαν τρεις μήνες προετοιμασίας. Πραγματοποιώντας στοχευμένες επαφές, η συμμετοχή της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στη συγκεκριμένη έκθεση υπήρξε ιδιαίτερα γόνιμη αφού κατά τη διάρκειά της κατάφερε να έρθει σε επαφή με περισσότερους από 50 επαγγελματίες που εξειδικεύονται στο luxury travel, στο private booking και σε άλλους σχετικούς τομείς με τη φύση και το χαρακτήρα των υπηρεσιών της.

7.1.11 Κοινό – Στόχος

Όπως αβίαστα προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση, το κοινό που επιδιώκει να συγκεντρώσει γύρω της η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αφορά, σαφώς, σε πελάτες που επιθυμούν να βιώσουν μια ξεχωριστή εμπειρία διαμονής, επισφραγισμένη με την ιδιαιτερότητα της φιλοξενίας των επιμέρους ελληνικών προορισμών που επισκέπτονται και με διακριτική – πάντα – την παρουσία της πολυτέλειας. Άτομα με υψηλό εισόδημα και ανεπτυγμένη αισθητική, τα οποία αναζητούν για τις διακοπές τους να συνδυάσουν την

καλαισθησία με την απλή και διακριτική πολυτέλεια σε ιστορικούς και γαλήνιους χώρους, συνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά των επισκεπτών στους οποίους απευθύνεται η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»¹⁰. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι πρόκειται για άτομα που, επιπλέον, διακρίνονται για την ευαισθητοποίησή τους και την αγάπη τους σε εναλλακτικές προτάσεις τουρισμού ενώ τρέφουν ιδιαίτερο σεβασμό στο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

7.1.12 Ανταγωνισμός

Από την αρχή ακόμη της δημιουργίας της, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αντιμετώπισε μια έντονη σύγχυση στην αγορά καθώς, ξαφνικά, αναδύθηκαν εταιρείες που προσπάθησαν να καταλάβουν το χώρο των μικρών ξενοδοχείων. Παρ' όλα αυτά, αυτή τη στιγμή έχει πλέον καταστεί ξεκάθαρο σε όλους τί είναι και τί ακριβώς κάνει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», όπως και ποια είναι η διαφορά της σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές εταιρείες. Είναι η μόνη αλυσίδα που, διαγράφοντας μια καλά σχεδιασμένη και προσεκτική πορεία έως τώρα, έχει κατορθώσει να αποκτήσει απολύτως διακριτή ταυτότητα σε σχέση με τους υπόλοιπους και, την ίδια στιγμή, να δημιουργήσει μια σαφή εικόνα του τί είναι και πού θέλει να φτάσει.

Μια έρευνα στο χώρο των μικρών ξενοδοχείων φέρνει στο προσκήνιο 3 ξενοδοχειακές εταιρείες που, ως δίκτυα, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αλλά και αρκετές συγκλίσεις. Αν

¹⁰ **Αυδή** Βαρβάρα, "ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων", The Tourism Report, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21 – 22, σελ. 22

και η στρατηγική που ακολουθούν είναι συγκεχυμένη και η ταυτότητά τους ελάχιστα ξεκάθαρη, η εξέτασή τους κρίνεται αναγκαία, καθώς οι κινήσεις τους πλησιάζουν σε αρκετά σημεία εκείνες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

7.1.12.1 Mediterranean Traditional Mansions (www.medtm.com)

Πρόκειται για μια επιχείρηση που η λειτουργία της ξεκίνησε το 2004 – λίγο πριν την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Φιλοδοξία της, όπως προκύπτει από την ιστοσελίδα της, είναι να γίνει ο κεντρικός εκπρόσωπος όλων εκείνων των ξενοδοχείων της Μεσογείου που η ταυτότητά τους, ο χαρακτήρας και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν αποπνέουν τον μεσογειακό αέρα, την ιστορία και τη φινέτσα του τόπου που τα φιλοξενεί. Στο πνεύμα δηλαδή των “Historic Hotels of Europe”, τα «Mediterranean Traditional Mansions» προσπαθούν να κάνουν κάτι αντίστοιχο για την περιοχή της Μεσογείου.

Διαθέτοντας τη μορφή “Voluntary Association”, έχουν αναλάβει από τη μια την προβολή και την προώθηση των ξενοδοχείων – μελών τους και από την άλλη τη διασφάλιση παροχής ξεχωριστών και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες τους. Η φιλοσοφία τους αποδίδεται γλαφυρά στις ακόλουθες πέντε βασικές αξίες που προσδιορίζουν τη δραστηριοποίησή τους: ιστορία – παράδοση – μοναδικότητα – φιλοξενία – μεσογειακό άρωμα.

Καθώς ούτε στην ιστοσελίδα τους αλλά ούτε και στην μπροσούρα τους παρατίθενται στοιχεία επικοινωνίας για τα ξενοδοχεία που είναι μέλη τους, αυτοί που επιθυμούν να κάνουν κράτηση την κάνουν απευθείας στα «Mediterranean Traditional Mansions» και όχι στα ξενοδοχεία – κάτι που υποδηλώνει ότι τα έσοδα του συγκεκριμένου δικτύου προέρχονται αποκλειστικά από τις

προμήθειες επί των πραγματοποιούμενων κρατήσεων. Ίσως αυτός να είναι και ένας ακόμη λόγος που κύρια επιδίωξη των «Mediterranean Traditional Mansions» είναι η επέκτασή τους σε πρόσθετες χώρες της Μεσογείου.

Σήμερα, τα «Mediterranean Traditional Mansions» δραστηριοποιούνται σε 7 χώρες¹¹ και διαθέτουν 37 ξενοδοχεία – μέλη, τα 18 από τα οποία βρίσκονται στην Ελλάδα, 9 στην Ιταλία, 3 στην Ισπανία, 3 στην Κροατία, 2 στην Τουρκία, 1 στη Γαλλία και 1 στο Μαρόκο. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποια από τα μέλη του στην Ελλάδα είναι συγχρόνως και μέλη στην «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

7.1.12.2 Your Greece (www.yourgreece.gr)

Ένα δεύτερο δίκτυο που ξεκίνησε λίγο μετά την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι το «Your Greece». Και εδώ, τα έσοδα προέρχονται από προμήθειες επί των κρατήσεων, καθιστώντας το ένα απλό πρακτορείο ξενοδοχείων. Όπως τα «Mediterranean Traditional Mansions» έτσι και το «Your Greece» έχει προσαρτήσει ξενοδοχεία που είναι μέλη στην «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Αν και, όπως δηλώνεται στην ιστοσελίδα του, το «Your Greece» δημιουργήθηκε για να συγκεντρώσει γύρω του πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, μια ματιά στα ξενοδοχεία που συνιστούν μέλη του το διαψεύδει αμέσως. Το γεγονός ότι στους κόλπους του συγκαταλέγονται 83 ξενοδοχεία, η φυσιογνωμία των οποίων χαρακτηρίζεται από εξ ολοκλήρου πολυτελής έως αγροτουριστική, δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να το καταστήσει ανταγωνιστικό της πολύ συγκεκριμένης και ενιαίας ταυτότητας που έχει χτίσει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

¹¹ Ελλάδα, Ιταλία, Κροατία, Ισπανία, Γαλλία, Μαρόκο, Τουρκία

7.1.12.3 Guest Inn (www.questinn.gr)

Το «Guest Inn», μια ελληνογαλλική συνεργασία που έχει ξεκινήσει από το 2003, είναι το πρώτο δίκτυο επιλεγμένων παραδοσιακών και αγροτουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα. Πρόκειται για ένα δίκτυο το οποίο συγκεντρώνει γύρω του 49 μικρούς συμπαθητικούς ξενώνες που συνδυάζουν τις σύγχρονες ανέσεις διαμονής με τη ζεστή υποδοχή και τα αυθεντικά στοιχεία του κάθε τόπου. Στόχος του είναι η προβολή της ελληνικής υπαίθρου, τόσο στη νησιωτική όσο και στην ηπειρωτική Ελλάδα, καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Μέλος της “Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Αγροτουρισμού *EuroGites*”, βρίσκεται σε επαφή με άλλα 22 αντίστοιχα ευρωπαϊκά θεματικά δίκτυα (π.χ. Gites de France στη Γαλλία, Farm Stay UK στο Ηνωμένο Βασίλειο, Gites de Wallonie στο Βέλγιο, κ.ά.).

Σε σχέση με τις δύο προηγούμενες εταιρείες, είναι το μόνο που έχει ξεκάθαρη ταυτότητα. Περικλείοντας το αγροτουριστικό κομμάτι της αγοράς και παρέχοντας υπηρεσίες που συνάδουν απόλυτα με τη φύση του τελευταίου δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να θεωρηθεί άμεσος ανταγωνιστής της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», καθώς η τελευταία έχει αγκαλιάσει το υψηλό κομμάτι της ξενοδοχειακής αγοράς.

7.1.12.4 Παγκόσμια Αγορά

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και σε έναν κλάδο όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών προορισμών είναι ιδιαίτερα οξύς, η «ΥΑΔΕΣ Heritage &

Hospitality» δεν μπορεί να αγνοήσει την απειλή που δημιουργούν για τη δραστηριοποίησή της ξενοδοχειακές αλυσίδες που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως και που αποσπούν δυνητικούς πελάτες από τα ξενοδοχεία της για να τους κατευθύνουν σε άλλους προορισμούς. Ανάμεσα σε αυτές πρέπει οπωσδήποτε να επισημανθούν η “Grand Heritage Hotel Group” και η “Relais & Chateaux”, ο χαρακτήρας και οι κινήσεις των οποίων προσεγγίζουν σε αρκετά σημεία αυτά των “Historic Hotels of Europe” και της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», οξύνοντας τον ανταγωνισμό και καθιστώντας αναγκαία τη συνεχή επαγρύπνηση.

7.1.13 Βασικοί Στόχοι & Μελλοντικά σχέδια

Για την περίοδο 2006 – 2007, βασικός στόχος της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι η συνέχιση της ενδυνάμωσης του branding και η περαιτέρω διεύρυνση στην αγορά, μέσω ακόμη πιο εντατικών διαφημιστικών ενεργειών και στοχευμένων δημοσίων σχέσεων που θα δίνουν έμφαση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στις μοναδικές αισθήσεις που αφυπνίζονται κατά τη διάρκεια διαμονής στις ξενοδοχειακές της μονάδες. Εκείνο που επίσης θα εξακολουθήσει να αποτελεί βασικό της στόχο είναι η προαγωγή της ανταλλαγής πληροφοριών και τεχνογνωσίας μεταξύ των ξενοδοχείων – μελών της, ώστε να ενισχυθεί η ενιαία τους ταυτότητα.

Καθώς ο τελικός επισκέπτης και η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των προσδοκιών του αποτελούν τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται οι ενέργειες που αναλαμβάνει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», μια από τις κυριότερες πρωτοβουλίες που έχει δρομολογήσει για

το άμεσο μέλλον είναι η ενσωμάτωση υπηρεσιών “after sales” όπως και η υιοθέτηση “reward system” για τους συστηματικούς πελάτες των ξενοδοχείων της, ως ελάχιστη ένδειξη αναγνώρισης αλλά και ως κίνητρα με στόχο τη διασφάλιση επαναλαμβανόμενων επισκέψεων. Επιπλέον, όπως επισημάνθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία και ο εμπλουτισμός τους με νέες πρόσθετες υπηρεσίες – ανάμεσά τους τα spa και η γαστρονομία – συνιστούν έναν ακόμη στόχο που φιλοδοξεί να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών της κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Κλείνουμε με την παράθεση ενός πιο μακροχρόνιου στόχου που αφορά στη μετεξέλιξη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» σε Management Company και στη διεξόδυσή της στο κομμάτι της διοίκησης των ξενοδοχείων που είναι μέλη της.

7.2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – STEEP ANALYSIS

Κάθε επιχείρηση εντάσσεται σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από πολλαπλούς παράγοντες που δεν είναι σε θέση να ελέγξει. Για τη διερεύνηση της κατάστασης που καλείται να αντιμετωπίσει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στο ευρύτερο περιβάλλον της θα χρησιμοποιήσουμε ως εργαλείο την STEEP Analysis που εξετάσαμε αναλυτικά στο τρίτο κεφάλαιο.

7.2.1 Sociocultural Environment – Κοινωνικό Περιβάλλον

Η μελέτη του κοινωνικού περιβάλλοντος θα βοηθήσει στον εντοπισμό των βασικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την κουλτούρα, τη συμπεριφορά και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων της ελληνικής αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας, καθώς πρόκειται για παράγοντες που επιδρούν αποφασιστικά στη δραστηριοποίηση και στην πορεία των επιχειρήσεων.

Μια κυρίαρχη δημογραφική εξέλιξη της ελληνικής κοινωνικής πραγματικότητας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της τελευταίας απογραφής του 2001, είναι η συνεχής αύξηση του ηλικιωμένου πληθυσμού με ποσοστό που, το 2001, έφτασε το 16,71% του συνολικού πληθυσμού της χώρας από 13,69% το 1991. Την ίδια στιγμή, η διαχρονική μείωση των ατόμων ηλικίας 0 – 14 ετών εμφανίζεται ιδιαίτερα ανησυχητική με δεδομένη τη μηδαμινή, σχεδόν, αύξηση του συνόλου του ελληνικού πληθυσμού, αφού το ποσοστό του αριθμού των ατόμων αυτής της ηλικίας άγγιξε μόλις το 15,18% των Ελλήνων από 23,69% το 1981 και 19,25% το 1991.

Άλλη μια παγκόσμια τάση, που δε θα μπορούσε να αφήσει ανέγγιχτη και την ελληνική κοινωνία, είναι η όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή της γυναίκας στην εργασία – κάτι που έχει άμεσο αντίκτυπο τόσο στη δημιουργία οικογένειας, η οποία παρουσιάζει πτωτική πορεία με βάση τον αριθμό των πραγματοποιούμενων γάμων, όσο και στην αύξηση των διαζυγίων. Από την άλλη, δε θα πρέπει να αποσιωπηθεί η διαρκώς εντεινόμενη προσήλωση των ατόμων στην καριέρα, που έχει αναδειχθεί σε κυρίαρχη προτεραιότητα των σημερινών νέων οι οποίοι αναβάλλουν τη δημιουργία οικογένειας για μεγαλύτερες ηλικίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ

	Απογραφές			
	1971	1981	1991	2001
Σύνολο Ελλάδας	8.768.372	9.739.589	10.259.900	10.964.020
<i>Άρρενες</i>	<i>4.286.748</i>	<i>4.779.571</i>	<i>5.055.408</i>	<i>5.427.682</i>
<i>Θήλειες</i>	<i>4.481.624</i>	<i>4.960.018</i>	<i>5.204.492</i>	<i>5.536.338</i>
0 – 14 ετών	2.223.904	2.307.297	1.974.867	1.664.085
15 – 64 ετών	5.587.352	6.192.751	6.880.681	7.468.395
65 ετών και άνω	957.116	1.239.541	1.404.352	1.831.540
Ποσοστιαία κατανομή %				
<i>Άρρενες</i>	<i>48,89</i>	<i>49,07</i>	<i>49,27</i>	<i>49,50</i>
<i>Θήλειες</i>	<i>51,11</i>	<i>50,93</i>	<i>50,73</i>	<i>50,50</i>
0 – 14 ετών	25,36	23,69	19,25	15,18
15 – 64 ετών	63,72	63,58	67,06	68,12
65 ετών και άνω	10,92	12,73	13,69	16,71

Πηγή: «Η Ελλάδα με αριθμούς 2005», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας

(ΕΣΥΕ), www.statistics.gr, σελ. 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3 ΦΥΣΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

	1981	1991	2000	2001	2002	2003
Γάμοι	71.178	65.568	48.880	58.491	57.872	61.081
Επί 1.000 κατοικιών	7,3	6,4	4,5	5,3	5,3	5,5
Διαζύγια	6.349	6.351	11.309	...	11.080	...
Επί 1.000 γάμων	89,2	96,9	231,4	...	191,5	...
Γεννήσεις ζώντων	140.953	102.620	103.267	102.282	103.569	104.420
Επί 1.000 κατοικιών	14,5	10,0	9,5	9,4	9,4	9,5
Θάνατοι	86.261	95.498	105.219	102.559	103.915	105.529
Επί 1.000 κατοικιών	8,9	9,3	9,5	9,4	9,5	9,6
Κυριότερες αιτίες:						
α. Καρδιακά νοσήματα	21.074	29.765	32.381	31.797	31.922	33.145
β. Νεοπλασμάτα	16.642	19.968	23.775	24.408	24.386	24.799
γ. Νόσοι των αγγείων του εγκεφάλου	15.991	18.791	18.753	18.538	18.626	18.468
δ. Νόσοι του αναπνευστικού συστήματος	5.969	4.676	5.947	5.179	5.565	4.953
ε. Ατυχήματα	4.161	3.646	3.989	3.944	3.586	3.544

Πηγή: «Η Ελλάδα με αριθμούς 2005», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr, σελ. 6 & «Η Ελλάδα με αριθμούς 2003», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr, σελ.4

Τέλος, αξιοσημείωτες είναι και οι αλλαγές που παρατηρούνται στον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Το αυξημένο ενδιαφέρον για ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών

που πρόσκεινται φιλικά στο περιβάλλον, η μεταστροφή στις διατροφικές συνήθειες των ατόμων και ο προσανατολισμός τους σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής – λιγότερο καθιστικό και με περισσότερη φυσική άσκηση – σε συνδυασμό με την αισθητή αύξηση του μορφωτικού τους επιπέδου επιβεβαιώνουν αυτές τις αλλαγές.

7.2.2 Technological Environment – Τεχνολογικό Περιβάλλον

Από την πρώτη ακόμη στιγμή της εισόδου της στην τότε Ε.Ο.Κ. το 1981, η Ελλάδα έχει αποκομίσει αξιόλογα κονδύλια που επιτάχυναν σημαντικά την ανάπτυξη της οικονομίας της ως συνόλου, αν και, ομολογουμένως, με αρκετές καθυστερήσεις και ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά απορροφητικότητας. Στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ, πολλά και σημαντικά έργα είχαν την ευκαιρία να υλοποιηθούν, βελτιώνοντας την εικόνα της Ελλάδας τόσο στον τομέα των μεταφορών, όσο και σε αυτόν των τηλεπικοινωνιών και των νέων τεχνολογιών.

Η έναρξη της λειτουργίας του Μετρό της Αθήνας στις αρχές του 2000 – το οποίο εξακολουθεί να επεκτείνεται σήμερα προσθέτοντας νέους σταθμούς και εξυπηρετώντας όλη σχεδόν την Αττική – στάθηκε καθοριστικός σταθμός στον τομέα των μεταφορών, καθώς άλλαξε σε μεγάλο βαθμό το πρόσωπο της πρωτεύουσας, διευκολύνοντας ταυτόχρονα την καθημερινότητα των Αθηναίων πολιτών. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται ο Προαστιακός Σιδηρόδρομος και το Τραμ, το οποίο ξεκίνησε να εκτελεί τα πρώτα του δρομολόγια τον Ιούλιο του 2004. Η δημιουργία του νέου αεροδρομίου στα Σπάτα το 2001 άνοιξε νέους ορίζοντες στον τομέα των αερομεταφορών, ενώ και η Αττική Οδός συνέβαλε τα μέγιστα

στην άμβλυνση των αποστάσεων και στον περιορισμό του κυκλοφοριακού προβλήματος στην Αθήνα.

Περαιτέρω, η ολοκλήρωση της ενοποίησης των αρχαιολογικών χώρων της Αθήνας και οι νέες, πλήρως εξοπλισμένες, αθλητικές εγκαταστάσεις που προστέθηκαν στο δυναμικό των αθλητικών κέντρων της Αθήνας αλλά και αρκετών πόλεων της περιφέρειας δεν αφήνουν καμιά αμφιβολία για την επίτευξη σημαντικών βημάτων προόδου. Επίσης, η ολοκλήρωση και η παράδοση σε κυκλοφορία της γέφυρας Ρίου – Αντιρρίου το καλοκαίρι του 2004 αποτέλεσε σημαντική εξέλιξη που συνέδεσε τη Δυτική Ελλάδα με την Πελοπόννησο. Ενθαρρυντική είναι και η επιτάχυνση του ρυθμού κατασκευής της Εγνατίας Οδού που ενώνει τη δυτική με την ανατολική Ελλάδα (Ηγουμενίτσα – Έβρος), η οποία συνιστά ένα ακόμη βήμα στην αναβάθμιση του οδικού δικτύου της χώρας. Τέλος, αξιοσημείωτες υπήρξαν και οι επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν την τελευταία πενταετία στην ευρύτερη περιφέρεια της χώρας και οι οποίες βελτίωσαν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα των επιμέρους τοπικών περιοχών.

Στα παραπάνω, έρχονται να προστεθούν στα τέλη του 2005 η έναρξη της κατασκευής του Μετρό στη Θεσσαλονίκη μαζί με την ανάπλαση της παραλίας της – έργα που αποδεικνύουν ότι και η ανάπτυξη της περιφέρειας έχει αρχίσει να δρομολογείται συστηματικά. Η Ιόνια Οδός αφορά σε άλλη μια προσπάθεια σύνδεσης της Δυτικής Ελλάδας από τα ελληνοαλβανικά σύνορα μέχρι και την Καλαμάτα.

Μια ιδιαίτερα σημαντική εξέλιξη ήταν η ταχύτατη εξάπλωση του Διαδικτύου – αρχικά στις επιχειρήσεις και σήμερα στην πλειοψηφία των ελληνικών νοικοκυριών – που μέσα σε λιγότερο από δέκα χρόνια έγινε αναπόσπαστο

κομμάτι της καθημερινότητας. Για να γίνει αυτό, τεράστιες επενδύσεις κατευθύνθηκαν στην ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών και στη διοχέτευση της απαραίτητης γνώσης. Στο ίδιο πνεύμα, εξίσου καθοριστική για την ελληνική πραγματικότητα ήταν και η αλματώδης πορεία των τηλεπικοινωνιών – και ιδιαίτερως της κινητής τηλεφωνίας – οι οποίες συνεχίζουν να εξελίσσονται καταγράφοντας σημαντικές προόδους.

Και στον τουρισμό όμως πιο συγκεκριμένα, σημειώθηκαν αξιόλογες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης για το σύνολο του ξενοδοχειακού τομέα της χώρας. Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων της Αττικής, εν όψει και της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και των υπόλοιπων περιοχών της Ελλάδας αξιοποίησαν προς όφελός τους τα κίνητρα του τότε ισχύοντος αναπτυξιακού νόμου (2601/98), δίνοντας μια ανάσα στην ορατά υποβαθμισμένη ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

7.2.3 Economic Environment – Οικονομικό Περιβάλλον ¹²

7.2.3.1 Παγκόσμια οικονομία

Η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας ήταν ευνοϊκή και για το 2005 με μικρή μόνο κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας, παρά τον υψηλό ρυθμό αύξησης (της τάξης του 46%) της διεθνούς τιμής του αργού πετρελαίου. Το παγκόσμιο ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 4,3% έναντι 5,1% το 2004 και 3,9% το 2003, ενώ ο όγκος

¹² «Νομισματική Πολιτική 2004 – 2005», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr & «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr & «Η Ελλάδα με αριθμούς 2005», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr

του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών σημείωσε αύξηση 7%. Ο δυναμισμός των οικονομιών της Κίνας, της Ινδίας και της Ρωσίας συνέβαλε σημαντικά στη διατήρηση υψηλών ρυθμών μεγέθυνσης στην παγκόσμια οικονομία. Αν και η άνοδος της τιμής του πετρελαίου ήταν ιδιαίτερα μεγάλη, όπως αυξημένη υπήρξε και η άνοδος των τιμών των άλλων βασικών εμπορευμάτων, ο πληθωρισμός σημείωσε μικρή αύξηση λόγω της πίεσης που ασκείται στις τιμές από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τη διαρκώς διευρυνόμενη συμμετοχή στο παγκόσμιο εμπόριο χωρών, που το κόστος παραγωγής τους είναι εξαιρετικά χαμηλό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4 ΑΕΠ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ: ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΔΝΤ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ, ΟΟΣΑ ΚΑΙ CONSENSUS ECONOMICS

	Εκατοστιαίο μερίδιο στο παγκόσμιο ΑΕΠ	2005 (εκτιμήσεις)				2006 (προβλέψεις)			
		ΔΝΤ	Ε.Ε.	ΟΟΣΑ	Consensus	ΔΝΤ	Ε.Ε.	ΟΟΣΑ	Consensus
		21.9.05	28.11.05	29.11.05	16.2.06	21.9.05	28.11.05	29.11.05	16.2.06
Παγκόσμια οικονομία	100	4.3	4.3	-	3.2	4.3	4.3	-	3.3
Η.Π.Α.	20.9	3.5	3.5	3.6	3.5	3.3	3.2	3.5	3.2
Ιαπωνία	6.9	2.0	2.5	2.4	2.5	2.0	2.2	2.0	2.3
Κίνα	13.2	9.0	9.3	9.3	-	8.2	8.7	9.4	-
Ην. Βασίλειο	3.1	1.9	1.6	1.7	1.8	2.2	2.3	2.4	2.1
Ζώνη του ευρώ	15.3	1.2	1.3	1.4	1.4	1.8	1.9	2.1	2.0

Πηγή: «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος,

www.bankofgreece.gr, σελ. 27

Οι προβλέψεις για το 2006 είναι εξίσου ευνοϊκές, καθώς το παγκόσμιο ΑΕΠ θα συνεχίσει να αυξάνεται με τον ίδιο ικανοποιητικό ρυθμό όπως το 2005. Παρ' όλα αυτά, σημαντικές επιφυλάξεις για τη συνέχιση της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας και τον έλεγχο του πληθωρισμού εγείρουν οι ανοδικές τάσεις της τιμής του πετρελαίου – που τον Ιούλιο του 2006 ξεπέρασε τα \$ 76 το βαρέλι – όπως και των τιμών των βασικών εμπορευμάτων. Για το λόγο αυτό οι χώρες με υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα καλούνται να τα περιορίσουν, ενώ η εγχώρια ζήτηση πρέπει να ενισχυθεί μέσω διαρθρωτικών αλλαγών στις χώρες με πλεονασματικό ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Απαραίτητη, επίσης, κρίνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη πολιτικών με στόχο τη σταδιακή άμβλυνση της πετρελαϊκής εξάρτησης.

7.2.3.2 Ζώνη ευρώ

Μετά από δύομισι έτη διατήρησης στα ίδια χαμηλά επίπεδα, το Δεκέμβριο του 2005 η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) αποφάσισε να αυξήσει κατά 25 μονάδες βάσης τα βασικά της επιτόκια, εν όψει των κινδύνων διατάραξης της σταθερότητας των τιμών και των μεσοπρόθεσμων προοπτικών του πληθωρισμού. Και πάλι, ωστόσο, τα επιτόκια εξακολουθούν να βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα και να στηρίζουν τις ανοδικές τάσεις της οικονομικής δραστηριότητας.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ για το 2005 υποχώρησε στο 1,3% έναντι 2,1% το 2004 ενώ, μετά από τέσσερα έτη συνεχούς ανατίμησης, η σταθμισμένη ισοτιμία του ευρώ υποχώρησε και αυτή. Ωστόσο, αξιόλογη ήταν η αύξηση των δαπανών για επενδύσεις, λόγω της ικανοποιητικής κερδοφορίας

των επιχειρήσεων και των ευνοϊκών χρηματοδοτικών συνθηκών σε συνδυασμό με τις θετικές προοπτικές για την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας. Αντιθέτως, η συγκρατημένη αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, που μεταξύ άλλων επηρεάστηκε σημαντικά από τις αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου, δεν θα μπορούσε να μην έχει περιοριστικό αντίκτυπο και στη βελτίωση της ιδιωτικής κατανάλωσης. Τέλος, ενθαρρυντική υπήρξε και η ενίσχυση των εξαγωγών.

Λόγω της συνεχιζόμενης αύξησης των τιμών, κυρίως της ενέργειας, ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός για το 2005, διαμορφώθηκε σε 2,2% με βάση τον ΕνΔΤΚ (Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή), σε αντίθεση με εκείνον του 2004 που αντιστοιχούσε σε 2,1%. Οι προβολές των εμπειρογνομόνων του Ευρωσυστήματος (Δεκέμβριος 2005) για τον πληθωρισμό του 2006 επισημαίνουν πληθωριστικούς κινδύνους, οι οποίοι είναι δυνατό να προέλθουν από ενδεχόμενες αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου και δευτερογενείς επιδράσεις στη διαμόρφωση των αυξήσεων των ονομαστικών μισθών και της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων, καθώς και από πιθανές αυξήσεις στην έμμεση φορολογία και στις διοικητικά καθοριζόμενες τιμές στη ζώνη του ευρώ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΕΝΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ: ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ε.Ε. (2004 – 2005) (Ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)

Χώρα	Μ.ό. έτους 2004	Δεκ. 2004	Μ.ό. έτους 2005	Δεκ. 2005
Αυστρία	2,0	2,5	2,1	1,6
Βέλγιο	1,9	1,9	2,5	2,8
Γαλλία	2,3	2,2	1,9	1,8

Γερμανία	1,8	2,2	1,9	2,1
Δανία	0,9	1,0	1,7	2,2
Ελλάδα	3,0	3,1	3,5	3,5
Εσθονία	3,0	4,8	4,1	3,6
Ηνωμένο Βασίλειο	1,3	1,6	2,1	2,0
Ιρλανδία	2,3	2,4	2,2	1,9
Ισπανία	3,1	3,3	3,4	3,7
Ιταλία	2,3	2,4	2,2	2,1
Κύπρος	1,9	3,9	2,0	1,4
Λετονία	6,2	7,4	6,9	7,1
Λιθουανία	1,1	2,8	2,7	3,0
Λουξεμβούργο	3,2	3,5	3,8	3,4
Μάλτα	2,7	1,9	2,5	3,4
Ολλανδία	1,4	1,2	1,5	2,1
Ουγγαρία	6,8	5,5	3,5	3,3
Πολωνία	3,6	4,4	2,2	0,8
Πορτογαλία	2,5	2,6	2,1	2,5
Σλοβακία	7,4	5,8	2,8	3,9
Σλοβενία	3,6	3,3	2,5	2,4
Σουηδία	1,0	0,9	0,8	1,3
Τσεχία	2,6	2,5	1,6	1,9
Φινλανδία	0,1	0,1	0,8	1,1
Ευρωπαϊκή Ένωση - 15	2,0	2,2	2,1	2,2
Ευρωπαϊκή Ένωση - 25	2,1	2,4	2,2	2,1
Ζώνη ευρώ	2,1	2,4	2,2	2,2

Πηγή: «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος,
www.bankofgreece.gr, σελ. 86

Σε ό,τι αφορά τη χρηματιστηριακή αγορά της ζώνης του ευρώ, στο τέλος του 2005 ο ευρύς δείκτης Dow Jones EURO STOXX ήταν αυξημένος κατά 23% σε σύγκριση με το τέλος του 2004, επικυρώνοντας την ανοδική της τάση.

Ολοκληρώνοντας, η δημοσιονομική θέση στο σύνολο της ζώνης του ευρώ για το 2005 έκλεισε για τη γενική κυβέρνηση με έλλειμμα 2,9% του ΑΕΠ από 2,7% το 2004 και με αύξηση του χρέους σε 71,7% του ΑΕΠ από 70,8% το 2004. Στις περισσότερες χώρες παρατηρήθηκε αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος με εξαιρέσεις την Ελλάδα, τη Γαλλία και την Ολλανδία όπου σημειώθηκε μείωση. Μόνο δύο χώρες της ζώνης του ευρώ, η Φινλανδία και η Ισπανία, είχαν δημοσιονομικό πλεόνασμα το 2005.

7.2.3.3 Ελλάδα

Στην ελληνική οικονομία, το 2005, ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ επιβραδύνθηκε στο 3,7% σε σύγκριση με το 3,8% το 2004 και το 4,5% το 2003. Σε αυτό συνέβαλε αποφασιστικά η ολοκλήρωση των επενδύσεων που συνδέονταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Και πάλι όμως, ο ρυθμός αυτός είναι αρκετά υψηλότερος από εκείνον της ζώνης του ευρώ. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας είναι 23% χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης των 15, ενώ η ανεργία συνεχίζει να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα – λίγο κάτω από το 10% του εργατικού δυναμικού. Αναφορικά με τον πληθωρισμό, παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση καθώς από 3% το 2004 ανήλθε σε 3,5% το 2005. Σε αυτά έρχεται να προστεθεί και το έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών το οποίο αυξήθηκε αισθητά το 2005 στο 7,8% του ΑΕΠ, σε αντίθεση με τη σημαντική μείωση που είχε παρουσιάσει το 2004 σε 3,9% του ΑΕΠ από 5,6% του ΑΕΠ που ήταν το 2003.

Σε σχέση με το Δημοσιονομικό Έλλειμμα και το Δημόσιο Χρέος, αν και μειώθηκαν το 2005, εξακολουθούν να έχουν υπερβολικά υψηλές τιμές. Το

έλλειμμα του Κρατικού Προϋπολογισμού μειώθηκε σε € 10.600 εκατ. από € 12.861 εκατ. το 2004 που, ως ποσοστό του ΑΕΠ, αντιστοιχεί σε 5,9% από 7,7% το 2004. Η μείωση αυτή είναι, κυρίως, αποτέλεσμα της μείωσης των δαπανών για επενδύσεις. Από την άλλη, το δημόσιο χρέος της Ελλάδας διαμορφώθηκε στο 107,9% του ΑΕΠ από το 109,3% το 2004 – κάτι που δεν μπορεί να αποκρύψει το γεγονός ότι βρίσκεται στη δεύτερη θέση ανάμεσα στις 25 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπερβαίνοντας καταφανώς το όριο του 60% του ΑΕΠ που έχει τεθεί από τη Συνθήκη του Μάαστριχτ.

Για το 2006, ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται ότι θα διαμορφωθεί σε ελάχιστα χαμηλότερο επίπεδο από αυτό του 2005 και, επομένως, θα εξακολουθήσει να βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο από ότι στη ζώνη του ευρώ, με ποσοστό 3,5%. Ο πληθωρισμός αναμένεται και αυτός να υποχωρήσει ελαφρά, παραμένοντας όμως υψηλότερος από τον πληθωρισμό της ζώνης του ευρώ και περιορίζοντας έτσι τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας ως προς τις τιμές. Η συμβολή των ιδιωτικών επενδύσεων στην άνοδο του ΑΕΠ προβλέπεται να είναι θετική, αφού τα νέα κίνητρα με τον αναπτυξιακό και το φορολογικό νόμο και οι ευνοϊκές πιστωτικές συνθήκες που επικρατούν αναμένεται να κινητοποιήσουν τις επιχειρήσεις για περαιτέρω επενδύσεις. Η ιδιωτική κατανάλωση, σύμφωνα με τις προβλέψεις, φέρεται και αυτή να είναι αυξημένη για το 2006, συνιστώντας τον κύριο προωθητικό παράγοντα της εγχώριας ζήτησης με δεδομένες τις προσδοκίες για άνοδο των εισοδημάτων και της απασχόλησης αλλά και για αύξηση των καταναλωτικών δανείων. Αντίθετα, λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής, ο ρυθμός ανόδου της δημόσιας κατανάλωσης θα υποχωρήσει ακόμη περισσότερο. Το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών ως ποσοστό του ΑΕΠ θα παρουσιάσει μικρή αύξηση

σε σχέση με το 2005, με την άνοδο των εξαγωγών των αγαθών να επιταχύνεται με χαμηλότερο βαθμό από τον αντίστοιχο των εισαγωγών λόγω της μειωμένης ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές. Τέλος, η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες προβλέπεται να αυξηθεί παρά τις πιθανότητες για μείωση των εισπράξεων λόγω της κάμψης των ναύλων, ενώ οι τουριστικές εισπράξεις αναμένεται να συνεχίσουν την ανοδική τους πορεία.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της συνολικής χρηματοδότησης της οικονομίας από τα Νομισματικά Πιστωτικά Ιδρύματα της Ελλάδας επιταχύνθηκε σημαντικά στη διάρκεια του 2005 και διαμορφώθηκε σε 16,8% το τελευταίο τρίμηνο του έτους από 10,8% το τελευταίο τρίμηνο του 2004, λόγω κυρίως του θετικού ρυθμού μεταβολής της χρηματοδότησης της γενικής κυβέρνησης. Από την άλλη, μικρή επιτάχυνση παρατηρήθηκε στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, η οποία στο δ' τρίμηνο του 2005 εμφανιζόταν με ποσοστό 19,9% έναντι 19,3% στο δ' τρίμηνο του 2004. Μεταξύ των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, αξιοσημείωτη είναι η επιτάχυνση που παρατηρήθηκε στη χρηματοδότηση της ναυτιλίας, αντανακλώντας τις αυξημένες επενδύσεις για την ανανέωση του εμπορικού στόλου. Σε σχέση με τον ετήσιο ρυθμό αύξησης της χρηματοδότησης των νοικοκυριών, αυτός διατηρήθηκε στα ίδια υψηλά επίπεδα με το 2004, αγγίζοντας το 30,3% το δ' τρίμηνο του 2005. Πρόκειται για μια εξέλιξη που αντανάκλα τη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης των στεγαστικών δανείων (δ' τρίμηνο 2005: 31,3%, δ' τρίμηνο 2004: 26,9%) και τη μεγάλη επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των καταναλωτικών δανείων, ο οποίος όμως παρέμεινε σε υψηλό επίπεδο (δ' τρίμηνο 2005: 29,9%, δ' τρίμηνο 2004: 37,9%).

Όσον αφορά τα επιτόκια των τραπεζικών καταθέσεων, παρατηρήθηκε ότι σημείωσαν μικρές μεταβολές μέσα στο 2005 με τα επιτόκια των καταθέσεων των νοικοκυριών να κινούνται σε υψηλότερο επίπεδο από τα αντίστοιχα επιτόκια της ζώνης του ευρώ. Αντιθέτως, τα επιτόκια των νέων δανείων προς τα νοικοκυριά κινήθηκαν, γενικά, πτωτικά εξαιτίας της έντασης του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα, παρά την αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων που παρατηρήθηκε στη ζώνη του ευρώ. Επισημαίνεται, παρ' όλα αυτά, ότι τα επιτόκια των δανείων προς τα νοικοκυριά στη ζώνη του ευρώ παρέμειναν σε χαμηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα ελληνικά. Στην Ελλάδα, τη μεγαλύτερη μείωση (κατά 110 μονάδες βάσης) στη διάρκεια του 2005 παρουσίασε το επιτόκιο των καταναλωτικών δανείων με καθορισμένη διάρκεια, ενώ πτωτικά κινήθηκαν και το μέσο επιτόκιο των καταναλωτικών δανείων χωρίς καθορισμένη διάρκεια μαζί με το επιτόκιο του συνόλου των στεγαστικών δανείων (κατά 34 και 46 μονάδες βάσης αντίστοιχα). Τέλος, τα επιτόκια των νέων επιχειρηματικών δανείων αυξήθηκαν ή παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητα το 2005, με το επιτόκιο των επιχειρηματικών δανείων χωρίς καθορισμένη διάρκεια να παραμένει αμετάβλητο και με το επιτόκιο των δανείων με κυμαινόμενο ή σταθερό έως ένα έτος επιτόκιο να αυξάνεται σημαντικά (κατά 37 μονάδες βάσης).

Σε σχέση με τις επιδόσεις της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς, οι τιμές των μετοχών παρουσίασαν αισθητή άνοδο το 2005 καθώς υπήρξε εμφανής η αυξητική πορεία της κερδοφορίας των εισηγμένων στο ΧΑΑ επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι προσδοκίες για διαρθρωτικές αλλαγές σε εταιρείες που συμμετέχει το Δημόσιο, όπως και για την ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου της χρηματιστηριακής αγοράς σε συνδυασμό με την επιτάχυνση της συμμετοχής

των ξένων θεσμικών επενδυτών δημιούργησαν ακόμη πιο ευνοϊκό επενδυτικό κλίμα.

7.2.4 Ecological Environment – Οικολογικό Περιβάλλον

Όπως ήδη επισημάνθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος έχει αναχθεί σε ζήτημα υψίστης σημασίας και προτεραιότητας τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, τόσο σε επίπεδο πολιτικής όσο και σε επίπεδο γενικότερης ευαισθητοποίησης των ατόμων, όπως φανερώνει η καταναλωτική τους συμπεριφορά και όχι μόνο. Στις εξελίξεις αυτές, η Ελλάδα δε θα μπορούσε να μείνει αμέτοχη. Η υιοθέτηση μιας ευρείας γκάμας από κυρώσεις για τις επιχειρήσεις που επιβαρύνουν με τη δραστηριοποίησή τους το περιβάλλον είναι πλέον πραγματικότητα, αν και χρήζει σημαντικών ακόμη βελτιώσεων και προσαρμογών. Εκτός όμως από αυτό, μια σειρά από έργα και μέτρα που σχετίζονται με τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της προστασίας του έχουν δημιουργήσει θετικό προσανατολισμό, ο οποίος όμως πρέπει να εντατικοποιηθεί, καθώς υπολείπεται σε μεγάλο βαθμό αυτού των άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών οδήγησαν σε σημαντικές επενδύσεις για τη χρήση πιο φιλικών μορφών ενέργειας για το περιβάλλον αλλά και, εν γένει, πιο αποδοτικών για τον τελικό καταναλωτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την ελληνική πραγματικότητα αποτελεί η είσοδος του φυσικού αερίου το 1998 στην Αθήνα, μέσω αγωγών από τη Ρωσία και, λίγο αργότερα,

από την Αλγερία¹³. Σήμερα, το φυσικό αέριο επεκτείνεται συνεχώς σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις σε όλη την Αττική. Ωστόσο, τα βήματα που πρέπει ακόμη να γίνουν για τη διάδοση αυτής της μορφής ενέργειας και στις υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδας είναι πολλά – κάτι που δημιουργεί προβληματισμούς, με δεδομένη την εδραιωμένη χρήση αυτής της μορφής ενέργειας εδώ και πολλά χρόνια στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών. Ταυτόχρονα, η αξιοποίηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, όπως της ηλιακής και της αιολικής, φαίνεται πως έχει ανάγκη από περαιτέρω ενέργειες και ειλικρινείς προσπάθειες για την υγιή ενσωμάτωσή τους στην ελληνική καθημερινότητα.

Η συμβολή του βιολογικού καθαρισμού λυμάτων της Ψυτάλλειας αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική, ενώ στο πλαίσιο της αναβάθμισης της ποιότητας ζωής δεν πρέπει να αγνοηθούν και οι υποδομές διαχείρισης υγρών λυμάτων σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας. Τέλος, αξιόλογη πρόοδος για τη σταδιακή απεξάρτηση της Ελλάδας από το πετρέλαιο ήταν η ψήφιση, στο τέλος Οκτωβρίου 2005, του Ν. 3423/05 «Εισαγωγή των βιοκαυσίμων και των άλλων ανανεώσιμων καυσίμων στην ελληνική αγορά»¹⁴, που εγκαινιάζει νέες προκλήσεις.

Με δεδομένη την αναζήτηση νέων και πρωτόγνωρων εμπειριών που επιδιώκουν σήμερα οι τουρίστες και που συνδέονται άμεσα με την αυθεντική ομορφιά και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η ακεραιότητά του προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την τουριστική ζήτηση ενός προορισμού, θέτοντας ακόμη πιο επιτακτικά την αναγκαιότητα της διαφύλαξής της. Έτσι, την τελευταία περίοδο έχουν αναληφθεί σημαντικές πρωτοβουλίες που στόχο έχουν την ανάδειξη του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τον τουρισμό. Στο πλαίσιο αυτό, δεν είναι τυχαίο ότι οι εναλλακτικές μορφές

¹³ Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής ΑΕ, www.aerioattikis.gr

¹⁴ «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr, σελ. 162 – 163

τουρισμού έχουν συγκεντρώσει την προσοχή όλων των υπεύθυνων φορέων για την προσεκτική τους ανάπτυξη, καθώς η επιβάρυνση που συνεπάγονται για το φυσικό περιβάλλον είναι ελάχιστες. Με τη χώρα μας να επιδεικνύει πλούσια αποθέματα φυσικού κάλλους και γνήσιας πολιτιστικής κληρονομιάς, η επενδύσεις σε αυτές τις μορφές τουρισμού οφείλουν να ευνοηθούν ακόμη περισσότερο.

7.2.5 Political Environment – Πολιτικό Περιβάλλον

Μετά τις τελευταίες κοινοβουλευτικές εκλογές, στις 7 Μαρτίου 2004, η Νέα Δημοκρατία με αρχηγό τον κ. Κώστα Καραμανλή ανέλαβε τη διακυβέρνηση της χώρας, έχοντας την πλήρη υποστήριξη του ελληνικού λαού ο οποίος επιζητούσε έντονα μια αλλαγή έπειτα από 11 χρόνια αδιάλειπτης διακυβέρνησης από το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κόμμα (ΠΑΣΟΚ). Σήμερα, ο πρωθυπουργός της χώρας και η κυβέρνηση της Ν. Δημοκρατίας επιδεικνύουν απερίσπαστη αφοσίωση στην οικονομική αναδιαμόρφωση της χώρας.

Βασική προτεραιότητα χάραξης πολιτικής της σημερινής κυβέρνησης είναι η τόνωση και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, καθώς εκεί έγκειται ο κύριος μοχλός που θα ενεργοποιήσει τους κατάλληλους μηχανισμούς για την περαιτέρω πρόοδο και των υπόλοιπων εκφάνσεων της ελληνικής πραγματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η κυβέρνηση της Ν. Δημοκρατίας επιδιώκει την υιοθέτηση ενός νέου θεσμικού πλαισίου για τη λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ), τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων για τον περιορισμό της φοροδιαφυγής και τη μείωση των δημοσίων δαπανών, τη συνέχιση του προγράμματος αποκρατικοποιήσεων

στους τομείς της ηλεκτρικής ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών και των ταχυδρομείων, αλλά και την ουσιαστική εφαρμογή του νόμου 3389/2005 για τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Την ίδια στιγμή, εντείνονται οι δράσεις για την απελευθέρωση και τον εκσυγχρονισμό της αγοράς ενέργειας, για την ενθάρρυνση του ανταγωνισμού και της εξωστρέφειας της οικονομίας, καθώς και για την τεχνολογική αναβάθμιση της χώρας¹⁵.

Σημαντικό, επίσης, είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύεται για τον τομέα του τουρισμού. Από την πρώτη ακόμη περίοδο της εκλογής της, η νέα κυβέρνηση προχώρησε στην ανασύσταση του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης με πρώτο υπουργό τον κ. Δ. Αβραμόπουλο, όπως και στην ενεργοποίηση ενός ολόκληρου θεσμικού πλαισίου για την ανάδειξη και την περαιτέρω ανάπτυξη του τομέα αυτού ως τομέα αιχμής της ελληνικής οικονομίας.

Την ίδια στιγμή, η σύγκλιση της χώρας προς τα κριτήρια και τους όρους που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της συμμετοχής της – από το 2001 – στην ΟΝΕ φαίνεται ότι συνεχίζει να προχωρά απρόσκοπτα, δίνοντας σημαντική ώθηση στην ελληνική οικονομία. Επιπλέον, ως μέλος της Ε.Ε., η Ελλάδα έχει κατορθώσει να διασφαλίσει ιδιαίτερα ευνοϊκό κλίμα σταθερότητας και ευνοϊκών προοπτικών, προχωρώντας στη διευθέτηση κρίσιμων ζητημάτων τόσο για τον επιχειρηματικό κόσμο και την οικονομία γενικότερα όσο και για το περιβάλλον, την εκπαίδευση, την καλύτερη λειτουργία του δημόσιου τομέα, τον πολιτισμό, την υγεία, τον αγροτικό τομέα κ.ά.

Κλείνοντας, ο πρόσφατος κυβερνητικός ανασχηματισμός στον οποίο προχώρησε ο πρωθυπουργός στις 15 Φεβρουαρίου 2006, αν και δημιούργησε πολλά αρνητικά σχόλια ως προς την ικανότητα της κυβέρνησης να επιλύσει

¹⁵ «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr, σελ. 155

ζωτικά ζητήματα, δεν μπορεί να ανατρέψει το γενικότερο κλίμα ασφάλειας και ευνοϊκών προοπτικών που επικρατεί. Οι δημοτικές εκλογές που θα διεξαχθούν στις 15 Οκτωβρίου 2006 αναμένεται να αποτελέσουν σημαντικό τεκμήριο επιδοκίμασας ή αποδοκίμασας της πολιτικής που ακολουθείται από τη σημερινή κυβέρνηση.

7.3 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Εκτός από τη μελέτη του ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, η ανίχνευση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού της μάνατζμεντ καθώς περικλείει κρίσιμους παράγοντες που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στην αγορά. Αυτοί ακριβώς οι παράγοντες, δημιουργώντας ενίοτε ευκαιρίες ή απειλές, επιδρούν αποφασιστικά στην ανάπτυξη και στην πορεία της εταιρείας. Όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο, με δεδομένη την ποικιλία των στοιχείων που απαρτίζουν το Τουριστικό Προϊόν αλλά και την άμεση επίδραση των μεταβολών του διεθνούς περιβάλλοντος στον τομέα του τουρισμού, κρίνεται απαραίτητο να επισημανθούν συνοπτικά οι τάσεις που επικρατούν στο διεθνές τουριστικό τοπίο πριν προχωρήσουμε στη μελέτη του ελληνικού τουριστικού περιβάλλοντος.

7.3.1 Ο Τουρισμός διεθνώς

Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Travel Organization – WTO), ενώ το 2002 οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις σημείωσαν αύξηση κατά 1,4% σε σχέση με το 2001 αγγίζοντας τις 703 εκατ.

αφίξεις, οι εκτιμήσεις του 2003 αποκαλύπτουν πως η παγκόσμια τουριστική κίνηση μειώθηκε κατά 1,3% σε σχέση με το 2002, καθώς διαμορφώθηκε στις 694 εκατ. αφίξεις. Την ίδια στιγμή, η Ευρώπη εξακολούθησε να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο όσον αφορά τις αφίξεις ανά γεωγραφική περιφέρεια, αφού διατήρησε τον υψηλότερο αριθμό αφίξεων και το μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς που το 2003 ανήλθε στο 57,9%. Ακολούθησαν η ευρύτερη περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού, η Αμερική, η Αφρική και, τέλος, η Μέση Ανατολή η οποία παρουσιάζει αξιοσημείωτη διαχρονική αύξηση που, κατά την περίοδο 2002 – 2003, έφτασε το 8,6%¹⁶. Ο πίνακας 7.6 απεικονίζει τα παραπάνω στοιχεία αναλυτικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ (2000 – 2003)

Περιοχή	Αφίξεις (000 επισκέπτες)				Μερίδιο 2003	Ρυθμός μεταβολής 2003/02	Εισπράξεις 2002 (\$ 000)
	2000	2001	2002	2003			
Ευρώπη	403.000	401.000	400.000	401.600	57,9%	0,4%	240.000
Ασία/ Ειρηνικός	115.000	121.000	131.000	119.100	17,2%	-9,1%	95.000
Αμερική	128.000	121.000	115.000	112.400	16,2%	-2,3%	114.000
Αφρική	27.000	28.000	29.000	30.500	4,4%	+5,2%	12.000
Μέση Ανατολή	23.000	22.000	28.000	30.400	4,4%	+8,6%	13.000
Κόσμος	696.000	693.000	703.000	694.000	100,0%	-1,3%	474.000

Πηγή: Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 137

¹⁶ Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 137 – 138

Λαμβάνοντας και πάλι υπόψη τις εκτιμήσεις του WTO, η Γαλλία αναδείχθηκε ως ο πιο ελκυστικός προορισμός παγκοσμίως για το 2003, συγκεντρώνοντας τον μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων. Δεύτερη ήρθε η Ισπανία, ενώ η Ελλάδα ήταν απύσχα από τον κατάλογο των 10 πρώτων παγκόσμιων τουριστικών προορισμών. Από την άλλη, με βάση το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για το 2003, την πρώτη θέση βρέθηκαν να κατέχουν οι Η.Π.Α. με την Ελλάδα να καταλαμβάνει αυτή τη φορά τη δέκατη θέση. Πρόκειται για διαπιστώσεις οι οποίες σκιαγραφούνται λεπτομερώς στον πίνακα 7.7 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7 ΟΙ 10 ΠΡΩΤΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ (2002 – 2003)

Χώρα	Τουριστικές αφίξεις (σε εκατ.)		Χώρα	Τουριστικές εισπράξεις (σε \$ δις.)	
	2002	2003		2002	2003
Γαλλία	77	75	Η.Π.Α.	66,5	65,1
Ισπανία	52,3	52,5	Ισπανία	33,6	41,7
Η.Π.Α.	41,9	40,4	Γαλλία	32,3	36,6
Ιταλία	39,8	39,6	Ιταλία	26,9	31,3
Κίνα	36,8	33	Γερμανία	19,2	23
Βρετανία	24,2	24,8	Βρετανία	17,6	19,4
Αυστρία	18,6	19,1	Κίνα	20,4	17,4
Μεξικό	19,7	18,7	Αυστρία	11,2	13,6
Γερμανία	18	18,4	Τουρκία	11,9	13,2
Καναδάς	20,1	17,5	Ελλάδα	9,7	10,7

Πηγή: Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 138

Μετά το 2004, και παρά τις τραγικές συνέπειες που είχε για την Ασία η φυσική καταστροφή που προκάλεσε το «φαινόμενο τσουνάμι» το Δεκέμβριο του 2004, τα στοιχεία διεθνών τουριστικών οργανισμών αποκαλύπτουν αύξηση του παγκόσμιου τουρισμού με κατώτερο ρυθμό σε σύγκριση με το 2004 αλλά, πάντως, με υψηλό ρυθμό¹⁷. Σύμφωνα δε με προβλέψεις του WTO, η πορεία του παγκόσμιου τουρισμού μέχρι το 2020 διαγράφεται ιδιαίτερα αισιόδοξη καθώς ο ρυθμός αύξησης του διεθνούς τουρισμού εκτιμάται ότι θα είναι 4% μέχρι το 2010 και 4,5% για τα επόμενα χρόνια έως και το 2020¹⁸. Σε ό,τι αφορά μάλιστα τους ρυθμούς ανάπτυξης του παγκόσμιου αλλοδαπού τουρισμού, εκτιμήσεις του WTO σηματοδοτούσαν αύξηση της τάξης του 8% για το 2005, αντανακλώντας περίοδο ακμής για εκείνον, η οποία έδειχνε να ευνοεί ιδιαίτερα τις περιοχές της Ασίας – Ειρηνικού καθώς και αυτή της Μέσης Ανατολής, με ποσοστά 9% και 17% αντίστοιχα.

7.3.1.1 Διαγραφόμενες διεθνείς τουριστικές τάσεις

Στη συνέχεια, και λαμβάνοντας υπόψη εκτιμήσεις εκπροσώπων τουριστικών οργανισμών, θα επιχειρηθεί να χαρτογραφηθεί συνοπτικά το γενικότερο κλίμα που τείνει να επικρατήσει διεθνώς στο τουριστικό προσκήνιο των επόμενων δεκαετιών. Οι διαγραφόμενες τάσεις λοιπόν επικεντρώνονται στα ακόλουθα σημεία:

¹⁷ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Τάσεις και προοπτικές για την εξέλιξη του αλλοδαπού τουρίστα το 2005», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2005

¹⁸ **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Κλαδικά Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας», www.itep.gr, 15 Σεπτεμβρίου 2004, σελ. 2

- **Αυξημένη Ζήτηση για Προορισμούς με Υψηλό Δείκτη Ασφάλειας:** το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στη Ν. Υόρκη στάθηκε καθοριστικό για τη μετέπειτα εξέλιξη της διεθνούς τουριστικής ζήτησης. Η ακολουθία δε, ανάλογων χτυπημάτων στην Ισπανία το 2004 και το 2005 στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Αίγυπτο και στην Τουρκία ενέτειναν αυτό το κλίμα ανασφάλειας. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία μιας νέας ανάγκης για ασφαλείς τουριστικούς προορισμούς. Όπως αναφέρει και το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (World Travel & Tourism Council – WTTC) «οι απειλές τρομοκρατικών χτυπημάτων αποτελούν πλέον παγκόσμιο ζήτημα»¹⁹.
- **Ολιγοπώλιο Διεθνών Tour Operators:** την τελευταία δεκαετία παρατηρείται έντονα το φαινόμενο μεγάλοι Tour Operators που δραστηριοποιούνται διεθνώς, υιοθετώντας τη λογική της καθετοποίησης των υπηρεσιών σε όλο το φάσμα της αλυσίδας του τουριστικού προϊόντος, να έχουν επιβληθεί στη διεθνή τουριστική αγορά. Η στρατηγική που ακολουθούν, προωθώντας συστηματικά το μοντέλο του “τουριστικού πακέτου” και των “all-inclusive” ταξιδιών και κατευθύνοντας τους πελάτες τους σε συγκεκριμένους προορισμούς με γνώμονα τον περιορισμό του κόστους τους, έχει φέρει στην επιφάνεια νέους τουριστικούς προορισμούς διευρύνοντας έτσι το μέγεθος του διεθνούς ανταγωνισμού.
- **Μεταβολές στο Προφίλ & στις Προτιμήσεις των Τουριστών:** το προφίλ του σημερινού τουρίστα έχει διαφοροποιηθεί αισθητά σε σχέση με το παρελθόν. Το υψηλό μορφωτικό του επίπεδο και οι αυξημένες

¹⁹ **Κουμέλης** Θεωρής, «World Travel & Tourism Council: Παγκόσμιο ζήτημα οι απειλές για τρομοκρατικά χτυπήματα», www.traveldailynews.gr, 27 Ιουλίου 2005

εμπειρίες που διαθέτει από τα ταξίδια του σε πολυάριθμους τουριστικούς προορισμούς, τον καθιστούν διαχρονικά ιδιαίτερα απαιτητικό. Καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή του είναι πλέον το δίπτυχο “ποιότητα – άνεση”, το οποίο τείνει να γίνεται όλο και πιο αυστηρό.

➤ **Αύξηση της Ζήτησης για Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού:**

πρόκειται για μια τάση, η οποία συνδέεται απόλυτα με την αμέσως προηγούμενη. Η καλλιέργεια που διέπει το κοινό σε συνδυασμό με την ευαισθητοποίησή του για θέματα περιβάλλοντος, πολιτισμού κλπ, έχουν αντίκτυπο και στην επιλογή του για τον τρόπο με τον οποίο θα περάσει στις διακοπές του. Άμεση επαφή με τη φύση, προσανατολισμός σε μορφές τουρισμού που ευνοούν την παράλληλη ενασχόληση με τον αθλητισμό και επιδίωξη για διακριτική επαφή με τα μυστικά του πολιτισμού του τόπου προορισμού, αποτελούν βασικές συνιστώσες της νέας μορφής ζήτησης που αναδύεται σταδιακά και που, στο όνομα της «αναζήτησης εμπειριών», τείνει να αντικαταστήσει το πρότυπο του μαζικού τουρισμού.

- **Φαινόμενο “Grey Tourism”:** στην πλειοψηφία των ανεπτυγμένων χωρών του σύγχρονου κόσμου παρατηρείται μείωση του αριθμού των γεννήσεων και, ταυτόχρονα, παράταση του μέσου όρου ζωής των ατόμων. Αυτή ακριβώς η τάση παρουσιάζει όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την τουριστική αγορά, καθώς διαμορφώνει μια νέα κατηγορία τουριστών που αφορά σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας τα οποία, έχοντας ικανοποιήσει τους περισσότερους στόχους που σχετίζονται με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και διαθέτοντας πλέον μειωμένο ζήλο για την καριέρα τους, προτιμούν να διαθέσουν

περισσότερο χρόνο σε ταξίδια αναψυχής. Πρόκειται για ανθρώπους άνω των 45-50 ετών που είναι υγιείς και θέλουν να διασκεδάσουν. Αν λάβει κανείς υπόψη τις προβλέψεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών που αναφέρουν πως η μεγέθυνση του πληθυσμού των ατόμων τρίτης ηλικίας κατά την περίοδο 2000/2020 θα είναι ίση με 590 εκατ. άτομα – πραγματοποιώντας ετήσια αύξηση κατά 2,75% σε αντίθεση με τον αναμενόμενο 1,13% ετήσιο ρυθμό αύξησης του συνόλου του παγκόσμιου πληθυσμού – αντιλαμβάνεται τη σημασία αυτής της κατηγορίας κοινού²⁰. Εκείνο δε για το οποίο είναι ιδιαίτερα ελκυστική ως κατηγορία κοινού είναι τα χρήματα που είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν, προκειμένου να εξασφαλίσουν άνεση και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στη διάρκεια των διακοπών τους ή του ταξιδιού τους. Είναι μια τάση η οποία, όπως μπορεί εύκολα κανείς να αντιληφθεί, συνδέεται με ένα ευρύ φάσμα πολυποίκιλων συνεπειών που έχουν να κάνουν με αύξηση της ζήτησης για άνετα μέσα μεταφοράς και ήρεμους τρόπους ψυχαγωγίας (π.χ. γκολφ, κ.ά.), με μείωση της ζήτησης για οργανωμένες εκδρομές μαζικού χαρακτήρα, με ενίσχυση της ζήτησης για μικρές ξενοδοχειακές μονάδες με «προσωπικότητα», με αύξηση της τουριστικής κίνησης σε εκτός αιχμής χρονικές περιόδους, κ.ά.²¹. Εξάλλου, το γεγονός ότι η συγκεκριμένη κατηγορία κοινού αρέσκεται στην κατανάλωση τοπικών προϊόντων, αγοράζει περισσότερες εκδρομές, μελετά τον πολιτισμό και τις παραδόσεις της χώρας που επισκέπτεται και προκαλεί ελάχιστες έως μηδαμινές αρνητικές επιπτώσεις σε αυτή, την κάνει ακόμη πιο ελκυστική

²⁰ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Τουρισμός Ατόμων Τρίτης Ηλικίας», www.itep.gr, 16 Ιουνίου 2004, σελ. 3

²¹ *Καραντζαβέλου* Βίκυ, «Παρουσιάστηκαν οι νέες τάσεις των τουριστών και το μελλοντικό τους προφίλ – 65^η Γενική Σύνοδος της European Travel Commission», www.traveldailynews.gr, 30 Οκτωβρίου 2003

για τους επιμέρους προορισμούς, οι υπεύθυνοι φορείς των οποίων καλούνται να ενεργοποιηθούν άμεσα προκειμένου να διασφαλίσουν υγιή και αρμονική τουριστική ανάπτυξη για τον τόπο τους.

- **Αύξηση του Επαγγελματικού Τουρισμού:** μια ακόμη διεθνής τάση που διαγράφεται είναι αυτή των ταξιδιών για επαγγελματικούς λόγους. Στο πλαίσιο της επιδίωξής τους για επιβίωση και αύξηση των κερδών τους, οι εταιρείες προχωρούν σε εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους σε ξένες χώρες – κάτι που δημιουργεί για τα στελέχη τους την ανάγκη να ταξιδεύουν συνεχώς προκειμένου να διευθετήσουν επιχειρηματικά ζητήματα. Μια πρόσθετη πολιτική που ακολουθούν είναι και αυτή των ταξιδιών – κινήτρων, τα οποία, παρεχόμενα ως αναγνώριση των σημαντικών εργασιακών επιδόσεων στελεχών τους, αυξάνουν ακόμη περισσότερο τη ζήτηση για επαγγελματικά ταξίδια.
- **Εξάπλωση του Internet:** η ανάπτυξη των σύγχρονων τεχνολογιών και, κυρίως, η ευρύτατη διάδοση της χρήσης του Διαδικτύου, δε θα μπορούσε να μην επηρεάσει τον τομέα του τουρισμού. Παρέχοντας στον τουρίστα τη δυνατότητα να συγκρίνει μεταξύ τους τα τουριστικά προϊόντα των επιμέρους τουριστικών προορισμών, τόσο από πλευράς κόστους όσο και ποιότητας, η χρήση του Internet για την πραγματοποίηση κρατήσεων τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα έντονη, επιδρώντας άμεσα στην αλυσίδα του τουριστικού προϊόντος. Εξάλλου, πρόκειται για ένα εργαλείο που έχουν αρχίσει να αξιοποιούν δεόντως και οι ίδιες οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες, διαπιστώνοντας την ευρύτατη απήχυσή του, επιλέγουν το Διαδίκτυο για την προβολή και διάθεση των επιμέρους υπηρεσιών τους. «Οι τουρίστες επιθυμούν όλο και περισσότερο να

σχεδιάζουν οι ίδιοι τις διακοπές τους, αντί να τις αγοράζουν “προκατασκευασμένες”»²².

- **Σταδιακή Ανάδειξη Νέων Προορισμών:** δεν είναι λίγοι οι τουρίστες από τη Δύση που αναμένεται να στραφούν σε σχετικά ανεξερεύνητους προορισμούς και λιγότερο ανεπτυγμένους τουριστικά, ανάμεσά τους η Κίνα, η Ιαπωνία, η Ν. Κορέα, η Ινδία, το Ιράν, η Λιβύη κ.ά. Ήδη, χώρες όπως αυτές της Μέσης Ανατολής και της Β. Αφρικής έχουν αρχίσει να αποσπούν σημαντικό μερίδιο των τουριστών, παρουσιάζοντας αυξημένη τουριστική κίνηση τόσο για το 2004 όσο και για το 2005. Προβαίνοντας σε αισθητή αναβάθμιση του τουριστικού τους προϊόντος και οξύνοντας έτσι τον ανταγωνισμό με παγιωμένους, επί πολλά έτη, διεθνείς τουριστικούς προορισμούς, οι κυβερνήσεις αυτών των χωρών έχουν αντιληφθεί τη σημασία του τουρισμού για την οικονομία τους, θέτοντας την τουριστική ανάπτυξη ως βασική προτεραιότητα στις δράσεις τους²³. Επιπλέον, με δεδομένη την οικολογική ευαισθητοποίηση που παρατηρείται διεθνώς τα τελευταία χρόνια, η Ανταρκτική αναμένεται να αποτελέσει ιδανικό προορισμό οικολογικού τουρισμού στο μέλλον, αναπτύσσοντας ξενοδοχεία, εστιατόρια και πολλές συναφείς τουριστικές υπηρεσίες²⁴. Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η απειλή που αρχίζουν να δημιουργούν για πολλούς ευρωπαϊκούς προορισμούς η Τουρκία όπως και αρκετές βαλκανικές χώρες που, με τις ιδιαίτερα χαμηλές τιμές στις

²² **Σωτηριάδης** Μάριος, *Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing: Λειτουργία – Οικονομικά – Σχεδιασμός Προϊόντων*, Εκδόσεις Προπομπός, 2001, Αθήνα, σελ. 305

²³ **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αυξημένη εκτιμάται η τουριστική κίνηση στις χώρες της Μέσης Ανατολής το 2005», www.traveldailynews.gr, 5 Μαΐου 2005

²⁴ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Tourism Control Intelligence: Ανατρεπτικές και επαναστατικές οι μελλοντικές τουριστικές τάσεις», www.traveldailynews.gr, 4 Νοεμβρίου 2004

οποίες προσφέρουν τις τουριστικές τους υπηρεσίες, προσελκύουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό τουριστών.

- **Ευρωπαϊκή Διεύρυνση:** όπως υποστηρίζει το WTTC, η ένταξη των 10 νέων χωρών της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου στην Ευρωπαϊκή Ένωση την 1^η Μαΐου 2004 (Τσεχία, Πολωνία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Κύπρος, Σλοβακία, Σλοβενία, Ουγγαρία) αναμένεται να έχει σοβαρό αντίκτυπο στην τουριστική βιομηχανία όλης της Ευρώπης²⁵. Η απελευθέρωση των συνόρων εντός της Ε.Ε. θα αυξήσει την τουριστική κίνηση στις χώρες αυτές καθώς, προσφέροντας χαμηλότερες τιμές και μικρότερο κόστος ζωής, θα καταστούν ελκυστικοί τουριστικοί προορισμοί για πολλούς Ευρωπαίους. Αλλά και ο WTO θα υποστηρίξει αυτή τη θέση, προσθέτοντας ότι «τα νέα κράτη δεν αποτελούν μόνο τουριστικούς προορισμούς, αλλά και χώρες που δημιουργούν εξερχόμενο τουρισμό»²⁶. Εξάλλου, οι «τέσσερις ελευθερίες»²⁷ σχετικά με την ανεμπόδιστη κυκλοφορία αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίων και ατόμων επισφραγίζει τις παραπάνω θέσεις.
- **Θαλάσσιος Τουρισμός:** αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η βιομηχανία των κρουαζιέρων θα σημειώσει μεγάλη άνοδο. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν, «πολλά κρουαζιερόπλοια θα συμμαχήσουν, ώστε να αποτελέσουν ξεχωριστά θαλάσσια και, επομένως, κινητά τουριστικά θέρετρα»²⁸.

²⁵ **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αλλάζει το τοπίο στον Ευρωπαϊκό τουρισμό από την ένταξη των 10 νέων χωρών στην Ε.Ε.», www.traveldailynews.gr, 21 Ιουνίου 2004

²⁶ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα ωθήσει τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 18 Μαρτίου 2004

²⁷ «Νομισματική Πολιτική 2004 – 2005», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr, σελ. 178

²⁸ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Tourism Control Intelligence: Ανατρεπτικές και επαναστατικές οι μελλοντικές τουριστικές τάσεις», www.traveldailynews.gr, 4 Νοεμβρίου 2004

- **Αναδιάρθρωση του Προσφερόμενου Τουριστικού Προϊόντος:** στο πλαίσιο των ανοδικών τάσεων που παρουσιάζει ο επαγγελματικός τουρισμός, της αυξανόμενης ζήτησης για εναλλακτικές μορφές τουρισμού, καθώς και της εμφάνισης μιας νέας κατηγορίας τουριστών που αφορούν στον ηλικιωμένο πληθυσμό των ανεπτυγμένων χωρών, δε θα μπορούσε να παραμείνει αμετάβλητος ο χαρακτήρας των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Ακολουθώντας τις διαγραφόμενες τάσεις, τα δωμάτια των ξενοδοχείων τείνουν να εξοπλίζονται με γραφεία, υπολογιστές και προηγμένης τεχνολογίας συσκευές επικοινωνίας, αμβλύνοντας την ανάγκη για δημιουργία αυτόνομων επαγγελματικών κέντρων. Ταυτόχρονα, οι εγκαταστάσεις τόσο των ξενοδοχείων όσο και των εστιατορίων σχεδιάζονται με τρόπο που θα εξυπηρετεί σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό τους ηλικιωμένους, όπως χαμηλότερα σκαλιά, φαρδύτερες πόρτες κ.ά., ενώ το αυξημένο ενδιαφέρον για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής προβλέπεται να επεκτείνει τη δημιουργία κέντρων Spa από την Ευρώπη μέχρι την Ασία και τη Ν. Αμερική. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική προβάλλει η αγορά των μικρών πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων – τύπου boutique – οι οποίες αναμένεται να αποσπάσουν αξιόλογο μερίδιο αγοράς από γνωστούς και μεγάλους παίκτες της διεθνούς ξενοδοχειακής αγοράς, με έμβλημά τους τη διακριτική πολυτέλεια και την ιδιαιτερότητά τους που διαχωρίζονται απόλυτα από την απρόσωπη και μαζική πολυτέλεια που προωθούν τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα.

Ολοκληρώνοντας τη διερεύνηση των τάσεων που φαίνεται να επικρατούν στο διεθνές τουριστικό περιβάλλον, μένει να διερευνήσουμε την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Ελλάδα σε σχέση με τον τομέα του τουρισμού.

7.3.2 Το ελληνικό τουριστικό περιβάλλον

7.3.2.1 Εισαγωγή

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η Ελλάδα είναι μια από τις πιο προικισμένες χώρες του κόσμου, τόσο σε φυσικό κάλλος όσο και σε πολιτιστική κληρονομιά. Φύση, θάλασσα, παράδοση, πολιτισμός – όλα συνηγορούν υπέρ της ως ιδανικού τουριστικού προορισμού. Συνεπώς, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας αποτελεί, μαζί με τη ναυτιλία, έναν από τους δύο κινητήριους μοχλούς της ελληνικής οικονομίας. Με περισσότερο από 16% συμμετοχή στο ΑΕΠ και 18% στη συνολική απασχόληση της χώρας²⁹, η συμβολή του τουρισμού στην αναπτυξιακή δυναμική της Ελλάδας είναι αναμφισβήτητη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, μακροχρόνια, οι αφίξεις των τουριστών στην Ελλάδα παρουσίαζαν ανοδική τάση με τη μεγαλύτερη αύξηση να παρατηρείται στη δεκαετία του 1980. Παρ' όλα αυτά, η αποσπασματική πολιτική που ακολουθήθηκε στον τομέα του τουρισμού όλα αυτά τα χρόνια δεν μπόρεσε να αξιοποιήσει όσο θα έπρεπε τα “συγκριτικά πλεονεκτήματα” που παρουσίαζε η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός – ούτε σε επίπεδο συστηματικής και

²⁹ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005

οργανωμένης προβολής ούτε σε επίπεδο βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, το μεγαλύτερο εύρος των δυνατοτήτων παρέμεινε ανεκμετάλλευτο για παρατεταμένη περίοδο – κάτι που δεν επέτρεψε στον ελληνικό τουρισμό να παρακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονταν κάθε φορά. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι πρώτες συνέπειες δεν άργησαν να φανούν καθώς το μερίδιο του ελληνικού τουρισμού τόσο στον ευρωπαϊκό όσο και στο διεθνή τουρισμό άρχισε να μειώνεται αισθητά.

Σύμφωνα με τους αναλυτές της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας, μετά από μια εντυπωσιακή άνοδο της τάξης του 30% κατά την περίοδο 1995 – 2001, οι αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 3,3% σωρευτικά κατά την τριετία 2002 – 2004. Αντιθέτως, οι τουριστικές αφίξεις στις γειτονικές χώρες κατά την ίδια περίοδο αυξήθηκαν με εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς: 62% στην Τουρκία, 75% στην Αίγυπτο και 20% στην Κροατία³⁰.

7.3.2.2 Αλλοδαπός Τουρισμός

Η συμμετοχή του αλλοδαπού τουρισμού στο συνολικό τουρισμό της χώρας ξεπερνά το 80%³¹. Ανάμεσα στις πιο δημοφιλείς χώρες προέλευσης των ξένων τουριστών για την Ελλάδα συγκαταλέγονται η Γερμανία με ποσοστό 27,3%, η Βρετανία με ποσοστό 20,3%, η Γαλλία με ποσοστό 6,6%, και η Ιταλία με

³⁰ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005

³¹ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Τάσεις και προοπτικές για την εξέλιξη του αλλοδαπού τουρίστα το 2005», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2005

ποσοστό 6,2%³². Την ίδια στιγμή, οι τουρίστες από την Ευρώπη εξακολουθούν να αποτελούν την κυριότερη πηγή άντλησης τουριστών, με το μερίδιό τους να φτάνει στο 90% περίπου του συνόλου των τουριστών της χώρας μας.

Όπως αποκαλύπτουν στοιχεία της ΕΣΥΕ, πιο δημοφιλείς προορισμοί μεταξύ των προτιμήσεων του συνόλου των αλλοδαπών τουριστών με βάση τις διανυκτερεύσεις τους εμφανίζονται να είναι οι περιοχές του Νότιου Αιγαίου και ακολουθούν αυτές της Κρήτης, των Ιονίων Νήσων, της Αττικής, της Κεντρικής Μακεδονίας και του Βορείου Αιγαίου. Επίσης, καθώς η Ελλάδα είναι χώρα του αεροπορικού τουρισμού, το 75 – 80% των επισκεπτών της χρησιμοποιούν το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο³³ και ειδικότερα τις ναυλωμένες πτήσεις. Ακολουθούν οι οδικές, οι θαλάσσιες και, τέλος, οι σιδηροδρομικές μεταφορές. Όλα τα παραπάνω στηρίζονται σε στοιχεία που παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες που ακολουθούν:

³² **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Περίπου 10 δις. ευρώ τα έσοδα της Ελλάδας από τον τουρισμό το 2003», www.traveldailynews.gr, 1 Απριλίου 2005

³³ **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», www.itep.gr, 20 Φεβρουαρίου 2002, σελ. 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8 ΥΨΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (1993 – 2003)

Έτος	Τουριστικές Εισπράξεις (Εκατ. \$ Η.Π.Α.)	Ρυθμός Μεταβολής (%)
1993	3.335	
1994	3.905	+17,1
1995	4.136	+5,9
1996	3.723	-10,0
1997	5.151	+38,4
1998	6.188	+20,1
1999	8.785	+42,0
2000	9.200	+4,7
2001	10.579,9*	-
2002	10.284,7*	-2,8
2003	9.460,1*	-8,0

* από το 2001 τα στοιχεία εκφράζονται σε € εκατ.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 14

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ (1995 – 2002)

Μέσο Μεταφοράς	Έτος							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Αεροπορικώς	8.479.232	7.683.659	8.147.921	8.645.841	9.961.836	10.454.089	10.841.059	10.437.911
Θαλασσίως	840.247	578.044	565.706	834.516	797.106	836.010	808.165	797.017
Κρουαζιέρες	581.968	548.766	518.164	447.776	441.840	471.908	621.357	738.178
Οδικώς	773.959	943.209	1.319.946	1.403.983	1.366.338	1.741.477	2.322.037	2.855.818
Σιδηρ/κώς	36.739	28.383	36.752	31.706	38.808	63.969	86.070	89.254
Σύνολο	10.712.145	9.782.061	10.588.489	11.363.822	12.605.928	13.567.453	14.678.688	14.918.177

* προσωρινά στοιχεία

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 15

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (1995 – 2002)

Κράτη	Έτος							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Ην. Βασίλειο	2.224.885	1.687.999	1.711.942	2.044.243	2.433.033	2.772.256	2.932.342	2.858.360
Γερμανία	2.272.911	1.907.863	1.994.670	2.136.515	2.450.137	2.395.185	2.345.440	2.510.849
Ιταλία	643.473	491.081	533.303	659.688	745.915	823.245	889.925	805.008
Γαλλία	551.798	462.432	426.678	486.201	545.981	602.353	726.816	735.568
Ολλανδία	505.616	452.179	464.144	548.339	616.807	655.285	715.926	721.413
Σουηδία	459.276	448.257	472.841	467.617	468.793	485.749	516.857	465.772
Αυστρία	347.301	359.604	388.118	450.195	501.602	474.996	495.928	461.672
Δανία	324.369	298.959	344.261	292.532	336.248	338.603	365.847	342.966
Η.Π.Α.	239.684	222.130	240.555	219.362	229.314	218.731	164.689	146.754
Λοιπά κράτη	2.560.864	2.902.791	3.493.813	3.611.354	3.836.258	4.329.142	4.903.564	5.131.637
Κρουαζιέρες	581.968	548.766	518.164	447.776	441.840	471.908	621.357	738.178
Σύνολο	10.712.145	9.782.061	10.588.489	11.363.822	12.605.928	13.567.453	14.678.688	14.918.177

* προσωρινά στοιχεία

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 15

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (1995 – 2002)

Περιοχή	Έτος							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Σύνολο Ε.Ε.	6.946.654	6.592.701	6.843.216	7.663.483	8.789.371	9.219.271	9.817.550	9.637.540
Ευρώπη	9.198.296	8.419.060	9.277.762	10.714.303	11.320.013	12.214.964	13.228.103	13.375.590
Ασία	288.909	412.997	385.866	358.574	434.276	451.816	467.761	470.429
Αφρική	48.686	43.571	42.435	38.738	48.040	60.955	58.104	52.800
Αμερική	323.780	298.144	314.057	291.507	305.261	300.123	231.675	217.369
Ωκεανία	60.066	59.523	50.205	52.924	56.498	67.597	71.688	63.811

Λοιπές περιοχές και κρουαζιέρες	581.968	548.766	518.164	447.776	441.840	471.908	621.357	738.178
Σύνολο	10.712.145	9.782.061	10.588.489	11.363.822	12.605.928	13.567.453	14.678.688	14.918.177
* προσωρινά στοιχεία								

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'»,

ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 16

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ (1996 – 2002)

Διαν/σεις	Έτος						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Αλλοδαποί	35.497.834	39.991.655	42.565.008	45.803.360	46.636.293	44.630.211	41.788.268
Ημεδαποί	12.447.672	13.372.852	13.984.434	14.453.542	14.666.610	14.202.445	14.052.343
Σύνολο	47.945.506	53.364.507	56.549.442	60.256.902	61.302.903	58.832.656	55.840.611
Μέση ετήσια πληρότητα	54,4%	58,4%	61,1%	63,5%	65,0%	62,74%	61,66%
* προσωρινά στοιχεία							

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'»,

ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 16

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (1996 – 2002)

Περιφέρεια	Έτος						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Αττική	4.368.691	4.833.971	4.977.687	4.401.598	5.147.693	4.435.057	3.793.668
Κεντρική Μακεδονία	2.251.598	2.825.225	2.545.141	2.827.047	3.140.095	2.627.390	2.191.440
Νότιο Αιγαίο	11.910.231	13.281.981	14.149.275	16.189.278	15.978.473	15.255.041	13.610.486
Πελοπόννησος	1.086.969	1.019.631	1.050.866	874.609	929.299	1.023.385	853.118
Θεσσαλία	520.845	572.521	622.204	598.455	641.285	690.983	698.449
Στερεά Ελλάδα	556.041	568.865	648.690	541.440	579.463	534.151	548.389
Αν. Μακεδονία & Θράκη	447.879	486.674	426.423	450.026	420.280	544.343	537.179
Δυτική Ελλάδα	469.453	456.110	565.454	527.245	650.388	623.375	591.672
Ιόνιοι Νήσοι	3.134.373	3.754.304	5.049.919	5.409.134	5.772.924	5.526.214	5.738.742
Κρήτη	9.241.515	10.618.662	10.990.290	12.250.477	11.641.701	11.675.724	11.424.953
Ήπειρος	223.004	250.963	274.926	259.646	255.978	236.158	207.101
Βόρειο Αιγαίο	1.257.006	1.274.084	1.209.720	1.426.546	1.336.412	1.410.443	1.539.093
Δυτική Μακεδονία	30.229	48.664	54.413	47.859	52.302	47.948	53.979
Σύνολο	35.497.834	39.991.655	42.565.008	45.803.360	46.636.293	44.630.211	41.788.368
* προσωρινά στοιχεία							

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 18

Σύμφωνα με στοιχεία του 2002, στο αεροδρόμιο της Αθήνας αφίχθη το 20,6% του συνόλου των τουριστών που επισκέφθηκε την Ελλάδα, με τα αεροδρόμια του Ηρακλείου και της Ρόδου να έρχονται δεύτερο και τρίτο αντίστοιχα, με

μερίδια αφίξεων 13,3% και 8,3%³⁴. Από την άλλη, οι λιμένες της Πάτρας και της Ηγουμενίτσας αποτελούν τους κυριότερους θαλάσσιους σταθμούς εισόδου στη χώρα, με μερίδιο που αντιστοιχεί στο 1,8% και στο 0,9% επί του συνολικού αριθμού των αφίξεων για το 2002.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι, παρά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και την έλευση πολλών τουριστών στη χώρα μας, η Ελλάδα δεν μπόρεσε να συμπεριληφθεί στους 10 σημαντικότερους παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς για το 2004 σε αντίθεση με τη γειτονική Τουρκία η οποία, επιβεβαιώνοντας την ανερχόμενη αξία της στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη, βρέθηκε στην 8^η θέση με πρώτες τις Η.Π.Α. που σημείωσαν \$ 74,5 δις. τουριστικές εισπράξεις. Ακολούθησαν η Ισπανία και η Γαλλία που, εισπράττοντας \$ 45,2 δις. και \$ 40,8 δις., κατέλαβαν τη δεύτερη και τρίτη θέση αντίστοιχα³⁵. Από την άλλη, οι τουριστικές αφίξεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα μέσα στο 2004 κατάφεραν να της δώσουν τη 15^η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των τουριστικών αφίξεων³⁶.

Επιπλέον, όπως επισημαίνουν στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες των γραφείων του ΕΟΤ στο εξωτερικό για την τουριστική εικόνα της Ελλάδας το 2003, η χώρα μας φαίνεται πως βρίσκεται αρκετά υψηλά ως τουριστικός προορισμός στις προτιμήσεις των χωρών της Κεντρικής Ευρώπης με τη Σλοβακία, την Ουγγαρία, την Τσεχία και την Πολωνία να αναδεικνύονται ως οι πιο σημαντικές³⁷. Εξίσου αξιόλογη είναι και η τάση αύξησης του τουρισμού από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης προς την Ελλάδα. Όπως σχολιάζει ο

³⁴ Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 9

³⁵ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «World Tourism Organization: Εκτός των 10 σημαντικότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως η Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουλίου 2005

³⁶ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005

³⁷ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «Δημοφιλής τουριστικός προορισμός η Ελλάδα και στην Κεντρική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2003

γενικός διευθυντής του ομίλου Goldair, κ. Αλέκος Μπαλτάς, «τα τελευταία χρόνια οι χώρες αυτές αυξάνουν σταδιακά την οικονομική τους δύναμη με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αγοραστική δύναμη των κατοίκων τους για ταξίδια... οι εκ του πρώην ανατολικού μπλοκ τουρίστες που επισκέπτονται τη χώρα μας είναι άνθρωποι με μεγαλύτερο πλέον εισόδημα, το οποίο είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, αλλά και με σαφώς υψηλότερες απαιτήσεις στο επίπεδο της διαμονής που τα ελληνικά ξενοδοχεία καλούνται να ικανοποιήσουν»³⁸.

Παρά τις ευκαιρίες που δύναται να αξιοποιήσει ο ελληνικός τουρισμός, δεν μπορούν να επισκιαστούν τα έντονα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές αγορές λόγω της διαρκούς τουριστικής άνθισης που παρατηρείται στους γειτονικούς Μεσογειακούς και Βαλκανικούς προορισμούς και όχι μόνο. Για παράδειγμα, επενδύοντας στις χαμηλές τιμές και στις άρτια ανεπτυγμένες παραλίες κατά μήκος της ακτογραμμής της και διεξάγοντας εντυπωσιακή εκστρατεία τα τελευταία χρόνια, η Τουρκία «κάνει πολλούς ειδικούς της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας να πιστεύουν ότι ενδέχεται να καθιερωθεί ως κορυφαίος προορισμός διακοπών της Ευρώπης»³⁹. Ουσιαστικά, πρόκειται για κάτι που εντάσσεται στο ευρύτερο φάσμα της διεθνούς δραστηριοποίησης των μεγάλων Tour Operators. Στο πλαίσιο του παγκόσμιου ολιγοπωλίου που έχουν δημιουργήσει οι τελευταίοι και του εξοβελισμού των μικρότερων επιχειρηματικών μονάδων με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, η συστηματική προώθηση συγκεκριμένων τουριστικών προορισμών χαμηλού κόστους έχει προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην τουριστική κίνηση

³⁸ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Η Ελλάδα ελκυστικός προορισμός για τουρίστες από την Ανατολική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Μαρτίου 2004

³⁹ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Μπροστά από την Ελλάδα η Τουρκία στις προτιμήσεις των Ευρωπαίων τουριστών», www.traveldailynews.gr, 13 Απριλίου 2005

πολλών ελληνικών τουριστικών προορισμών οι οποίοι, διατηρώντας χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη απέναντί τους, βλέπουν τα έσοδά τους να συρρικνώνονται σταδιακά.

7.3.2.3 Τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων τουριστών

Τα αποτελέσματα της τέταρτης ετήσιας έρευνας της εταιρείας “Kapa Research” για την τουριστική συμπεριφορά των Ελλήνων αποκάλυψαν αξιοσημείωτες μεταβολές όσον αφορά τις ταξιδιωτικές προτιμήσεις των Ελλήνων για το 2005⁴⁰. Έτσι, ενώ παρατηρείται σταθερή αύξηση από χρόνο σε χρόνο των ταξιδιών των Ελλήνων που επιλέγουν να επισκεφθούν πόλεις του εξωτερικού, τα ταξίδια αναψυχής στο εσωτερικό μειώνονται διαχρονικά. Ποσοστό 25,8% δηλώνει ότι ταξιδεύει μια φορά το χρόνο στο εξωτερικό και 6,1% δύο φορές το χρόνο. Από την άλλη, το ποσοστό των Ελλήνων που επιλέγουν ελληνικούς προορισμούς για αναψυχή έφτασε το 57% για το 2005, που είναι αρκετά μειωμένο σε σχέση με το 70% που είχε προκύψει στην έρευνα του 2002.

Επιπλέον, τάση μείωσης εμφανίζει γενικά η διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών των Ελλήνων, η οποία αντιστοιχεί σε 2 εβδομάδες με εμφανή πτωτική ροπή. Ο Αύγουστος εξακολουθεί να παραμένει σταθερά ο κύριος μήνας διακοπών των Ελλήνων τουριστών, οι οποίοι προτιμούν για τη διαμονή τους κυρίως τις ιδιόκτητες εξοχικές κατοικίες. Ένας βασικός παράγοντας γι’ αυτή την παρατηρούμενη μείωση είναι το πραγματικό τους εισόδημα, το οποίο σημειώνει σημαντικές τάσεις συρρίκνωσης, αλλά και το γεγονός ότι οι ξένοι

⁴⁰ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Έρευνα Kapa Research: Αμείωτη η διάθεση των Ελλήνων για τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Απριλίου 2005

προορισμοί προσφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και σε πιο ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τους εγχώριους.

Όσον αφορά το επίπεδο των ελληνικών τουριστικών υποδομών, οι Έλληνες τουρίστες πιστεύουν ότι είναι σχετικά καλό αλλά υπολείπεται εκείνου των ευρωπαϊκών χωρών, ενώ σε ό,τι αφορά τα ενοικιαζόμενα δωμάτια θεωρούν ότι χρήζουν σημαντικής βελτίωσης. Η καθαριότητα, η τοποθεσία και η τιμή συνιστούν τα βασικότερα κριτήρια για την επιλογή του καταλύματος. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατανομή των Ελλήνων τουριστών με βάση τις διανυκτερεύσεις που πραγματοποίησαν στις γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (1996 – 2002)

Περιφέρεια	Έτος						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Αττική	2.208.065	2.591.599	2.855.352	2.867.814	2.844.532	2.670.886	2.533.012
Κεντρική Μακεδονία	1.472.396	1.689.483	1.693.224	1.813.591	2.007.001	1.882.803	1.775.183
Νότιο Αιγαίο	1.339.209	1.325.977	1.483.512	1.515.816	1.518.445	1.417.935	1.463.958
Πελοπόννησος	1.038.106	1.059.729	1.129.082	1.158.273	1.166.033	1.195.173	1.149.288
Θεσσαλία	1.050.475	1.077.248	1.114.452	1.117.061	1.083.601	1.099.599	1.108.798
Στερεά Ελλάδα	850.761	885.712	905.626	871.435	919.565	831.087	883.336
Αν. Μακεδονία & Θράκη	888.759	961.822	949.919	1.013.089	1.040.682	953.394	1.058.191
Δυτική Ελλάδα	719.178	701.150	748.738	741.844	791.111	746.173	768.639
Ιόνιοι Νήσοι	811.616	805.233	868.295	951.355	858.666	920.778	965.922
Κρήτη	828.355	877.206	840.417	866.049	815.666	912.286	881.881
Ήπειρος	506.117	574.036	556.647	630.699	704.281	673.043	620.026
Βόρειο Αιγαίο	393.271	470.687	491.191	560.812	566.588	550.600	514.316
Δυτική Μακεδονία	341.364	352.970	347.979	345.704	350.640	348.688	329.793
Σύνολο	12.447.672	13.372.852	13.984.434	14.453.542	14.666.610	14.202.445	14.052.343
* προσωρινά στοιχεία							

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'»,

ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 19

7.3.2.4 Οι αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού

Παρ' όλες τις εξωτερικές απειλές, εκείνο στο οποίο προέχει να επικεντρώσει την προσοχή της η Ελλάδα είναι η ποιότητα του τουριστικού της προϊόντος. Επείγουσα για το σκοπό αυτό προβάλλει η επένδυση πόρων για τη βελτίωση των υποδομών και των υπερδομών της. Ο λόγος, κατ' αρχάς, για τα κέντρα υποδοχής και διαμετακόμισης των τουριστών της χώρας μας όπως αεροδρόμια, λιμάνια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, κ.ά. τα οποία, καθώς είναι μικρά και ελλιπή σε σχέση με τον όγκο των διακινούμενων τουριστών, προσφέρουν ανεπαρκούς ποιότητας υπηρεσίες. Λαμβάνοντας δε υπόψη τις καθυστερήσεις που παρατηρούνται συνεχώς τόσο στα αεροδρόμια όσο και στα λιμάνια της χώρας, κηλιδώνοντας την εικόνα της στο εξωτερικό, αποδεικνύεται πόσο επιτακτική είναι η ανάγκη για λήψη άμεσων και δραστικών μέτρων. Εξάλλου, δεν είναι τυχαίο ότι στον τομέα της γενικής υποδομής, με άριστα το επτά (7), η χώρα μας βαθμολογείται με 2,86 έναντι 3,50 και 4,02 για την Τουρκία και την Ισπανία αντίστοιχα⁴¹.

Σημαντική επίσης είναι η ανεπάρκεια της Ελλάδας σε υποστηρικτικές υποδομές όπως γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα κλπ. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ισπανία διαθέτει 254 γήπεδα γκολφ, η Πορτογαλία 55, η Τουρκία 10, ενώ η χώρα μας μόλις 4⁴². Η εικόνα του θαλάσσιου τουρισμού δεν είναι περισσότερο αισιόδοξη: ενώ η Τουρκία απαριθμεί 15 μαρίνες δυναμικότητας 5.000 θέσεων οι ελληνικές μαρίνες προσφέρουν μόνο 2.800 θέσεις.

⁴¹ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», www.itep.gr, 20 Φεβρουαρίου 2002, σελ. 4

⁴² *Κουμέλης* Θοδωρής, «Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE): Σημαντικές οι προοπτικές ανάπτυξης αλλά και πολλές οι αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2004

Εξίσου αναγκαία αποδεικνύεται και η αναβάθμιση των ελληνικών καταλυμάτων, τα οποία στην πλειοψηφία τους αφορούν σε ενοικιαζόμενα δωμάτια και σε ξενοδοχεία Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας – κάτι που δρα ανασχετικά στην προσέλκυση τουριστών υψηλής εισοδηματικής στάθμης και κοινωνικού προφίλ. Σε αυτά έρχεται να προστεθεί και η ανορθολογική χρηματοδοτική διάρθρωση του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, αφού το μικρό μέγεθος και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεών του σε συνδυασμό με τα ανεπαρκή κεφάλαια που κατευθύνθηκαν σε αυτόν από το κράτος και το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν βασικό εμπόδιο στην αναπτυξιακή του πορεία⁴³. Ένα επιπλέον εμπόδιο, το οποίο συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη παρατήρηση, είναι και αυτό του χαμηλού επιπέδου μάνατζμεντ που ασκείται στην πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς το μεγαλύτερο μέρος τους – εκτός από λίγες εξαιρέσεις – είναι οικογενειακού τύπου.

Όπως είχαμε την ευκαιρία να δούμε αναλυτικά στο 3^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην τελική ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Για το λόγο αυτό, οι υπάλληλοι κάθε είδους τουριστικής επιχείρησης πρέπει να διέπονται από προθυμία, ευγένεια, ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες και, οπωσδήποτε, κατάρτιση και εξειδίκευση σε βάθος. Καθώς οι ιδιότητες αυτές δεν είναι αυτόφυτες αλλά αποτέλεσμα μακροχρόνιων επενδύσεων στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση του προσωπικού, οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση να διαπιστώνουν πως ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού που απασχολείται σήμερα στον τουριστικό κλάδο στερείται των

⁴³ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», www.itep.gr, 20 Φεβρουαρίου 2002, σελ. 2 – 3

παραπάνω χαρακτηριστικών λόγω, ακριβώς, της ελλιπούς προσοχής που δόθηκε σε αυτή την, υψίστης σημασίας, πτυχή του ελληνικού τουρισμού. Εκτός όμως από το λειτουργικό μέρος, ο τουρισμός έχει ανάγκη και από στελέχη με εμπειρία και ικανότητες στο νευραλγικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού – κάτι το οποίο εμφανώς στερείται σήμερα ο ελληνικός τουρισμός.

Μια ακόμη αρνητική πλευρά της ελληνικής τουριστικής πραγματικότητας είναι αυτή του υψηλού κόστους ζωής και, γενικότερα, των αυξημένων τιμών προϊόντων και αγαθών, παρά την τάση που επικρατεί διεθνώς για ζήτηση προορισμών χαμηλού κόστους. Βέβαια, το φαινόμενο εντάθηκε σημαντικά και από την, μέχρι πρόσφατα, συνεχή ισχυροποίηση του ευρώ έναντι του δολαρίου που, εκ των πραγμάτων, αύξησε το επίπεδο των τιμών.

Σε ό,τι αφορά τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί για τη διαφημιστική προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, δεν είχαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα καθώς υστερούσαν κατά πολύ των αντίστοιχων κεφαλαίων που είχαν επενδύσει οι ανταγωνιστικές μας χώρες. Έτσι, τη δεκαετία του 1990 ενώ οι ελληνικές διαφημιστικές δαπάνες ανέρχονταν κατά μέσο όρο σε \$ 26,8 εκατ. που αντιστοιχούσαν στο 18,7% του συνολικού προϋπολογισμού του ΕΟΤ, οι δαπάνες της Ισπανίας άγγιζαν τα \$ 75,8 εκατ. ή το 57,8% του προϋπολογισμού του εθνικού της οργανισμού τουρισμού, της Πορτογαλίας τα \$ 30,8 εκατ. ή το 83,7% του προϋπολογισμού του εθνικού της οργανισμού τουρισμού, της Τουρκίας τα \$ 22,8 εκατ. ή το 36,1% του προϋπολογισμού του εθνικού της οργανισμού τουρισμού και της Ιταλίας τα \$ 13,2 εκατ. ή το 35,7% του προϋπολογισμού του εθνικού της οργανισμού τουρισμού⁴⁴. Προς το τέλος δε της δεκαετίας του 1990, οι ελληνικές διαφημιστικές δαπάνες συρρικνώθηκαν

⁴⁴ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό», www.itep.gr, 12 Ιουνίου 2002, σελ. 1

ακόμη περισσότερο, αγγίζοντας τα \$ 12,4 εκατ. Πρόκειται για μείωση που, ενώ βραχυχρόνια έδειξε να αυξάνει τις ελληνικές τουριστικές εισπράξεις μειώνοντας τις δαπάνες, μακροχρόνια εκδηλώθηκε ως μείωση της επίδοσης του τομέα – κάτι που επισημαίνει πως η δράση της διαφημιστικής δαπάνης δεν είναι άμεση αλλά απαιτεί βάθος χρόνου που, συνολικά, ξεπερνά την επταετία⁴⁵.

Τέλος, δεν πρέπει να αγνοηθεί η φύση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος που σε συνδυασμό με τη γεωγραφική θέση της χώρας μας οδηγούν σε έντονη εποχικότητα. Πρόκειται για κάτι το οποίο αποτυπώνεται ανάγλυφα στο γεγονός ότι, από το σύνολο των τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα το 65% την επισκέπτεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες – ποσοστό σημαντικά υψηλότερο από αυτό που ισχύει για τις υπόλοιπες Μεσογειακές χώρες και που ανέρχεται σε 45%⁴⁶.

7.3.2.5 Ενέργειες και δράσεις που συνηγορούν υπέρ της ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού

Αν και πολυάριθμες, οι αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού έχουν αρχίσει σταδιακά να αντισταθμίζονται από σημαντικές δράσεις και πρωτοβουλίες που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια. Κατ' αρχάς, όπως όλοι ομολογούν, το 2004 στάθηκε καθοριστικό σημείο για τη μετέπειτα πορεία του ελληνικού τουρισμού. Με αφορμή τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων, ένας ολόκληρος μηχανισμός τέθηκε σε λειτουργία προκειμένου η Ελλάδα να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην πρόκληση αυτή. Πρωτοβουλίες και δράσεις σε

⁴⁵ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό», www.itep.gr, 12 Ιουνίου 2002, σελ. 1 – 2

⁴⁶ *Κουμέλης* Θεόδωρος, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005

όλο το φάσμα των υποδομών, στις μεταφορές, στα επικοινωνιακά δίκτυα κλπ. συνέβαλαν αποφασιστικά, τόσο στον εμπλουτισμό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος όσο και στην προβολή του. Έργα όπως, το Μετρό στην Αθήνα (που συνεχίζει να επεκτείνεται), το νέο αεροδρόμιο “Ελ. Βενιζέλος” στα Σπάτα, οι Ολυμπιακές αθλητικές εγκαταστάσεις, ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού Σιδηροδρομικού Δικτύου, η Εγνατία Οδός, η γέφυρα Ρίου – Αντιρρίου κλπ. έχουν ενισχύσει σημαντικά το “χαρτοφυλάκιο” του ελληνικού τουρισμού.

Η επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων που ακολούθησε αποτέλεσε βασικό σταθμό στην παγκόσμια προβολή της χώρας μας και αφορμή για ανανέωση και συνέχιση της διαφημιστικής της προβολής σε συστηματική και οργανωμένη, πλέον, βάση. Γενικότερα, η κληρονομιά που άφησαν πίσω τους οι Ολυμπιακοί Αγώνες αναμένεται να σταθεί πολύτιμη παρακαταθήκη, η οποία προβλέπεται να αποφέρει τεράστια μακροπρόθεσμα κέρδη στο μέλλον, μιας και «οι επιπτώσεις στις χώρες που διοργανώνουν Ολυμπιακούς Αγώνες αρχίζουν να φαίνονται πολύ μετά το τέλος των Αγώνων»⁴⁷.

Μια ιδιαίτερα σημαντική εξέλιξη για το χώρο του τουρισμού ήταν και η επανασύσταση – με το Νόμο 3270/2004 που ψηφίστηκε από τη Βουλή στα τέλη του 2004 – του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, όπως και η επακόλουθη ενίσχυση του νομικού πλαισίου σε θέματα τουρισμού. Επρόκειτο για κινήσεις που, ομολογουμένως, δημιούργησαν ιδιαίτερα θετικό κλίμα εμπιστοσύνης στην τουριστική αγορά, καθώς άρχισαν να μπαίνουν οι βάσεις για τη διασφάλιση μιας ενιαίας και ολοκληρωμένης τουριστικής πολιτικής, σχεδιασμένης σε βάθος χρόνου. Σήμερα, μετά τον πρόσφατο κυβερνητικό ανασχηματισμό και την

⁴⁷ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «Jones Lang LaSalle Hotels: Κερδισμένη η Αθήνα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες αλλά... », www.traveldailynews.gr, 30 Αυγούστου 2004

ανάληψη της ηγεσίας του Υπουργείου από την κ. Φάνη Πάλλη Πετραλιά το Φεβρουάριο του 2006, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης συνεχίζει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις με στόχο την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και την ανάταση της ανταγωνιστικότητάς του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, στο πλαίσιο της επιδίωξής του για πλήρη αξιοποίηση του μετα-Ολυμπιακού τοπίου και για την εφαρμογή μιας άρτιας και πολυεπίπεδης στρατηγικής για τον τουρισμό, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης έχει ήδη ενεργοποιήσει την εκστρατεία του για τη διεθνή προβολή της Ελλάδας που, μαζί με το σχεδιασμό ολοκληρωμένων μηχανισμών μάρκετινγκ, έχει στόχο την ενιαία και ανεμπόδιστη προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Μάλιστα, για τη διαφημιστική καμπάνια του ελληνικού τουρισμού στο εξωτερικό το 2005 το Υπουργείο διέθεσε € 30 εκατ. – ποσό που αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο μέχρι σήμερα προϋπολογισμό για άμεση διαφημιστική εκστρατεία⁴⁸. Επιπλέον, καθώς η τόνωση του εσωτερικού τουρισμού ανάγεται σε εξίσου υψίστης σημασίας ζήτημα, ιδιαίτερα ενθαρρυντική είναι η εφαρμογή ειδικής διαφημιστικής καμπάνιας και για τον εσωτερικό τουρισμό.

Από την άλλη, ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της αναβάθμισης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι η στρατηγική για τις μεταφορές που σχεδιάζεται από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης σε συνεργασία με συναρμόδια υπουργεία. Μεταξύ των βασικών στόχων της συγκεκριμένης στρατηγικής συγκαταλέγεται η προώθηση σχεδίων κατασκευής αεροδρομίων σε νέους τουριστικούς προορισμούς όπως η Νάξος, η Τρίπολη και άλλοι προορισμοί, η επιτάχυνση της κατασκευής του βασικού εθνικού μας οδικού

⁴⁸ Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 143

δικτύου, η κατασκευή οδικών αξόνων για τη σύνδεση της Εγνατίας Οδού με τις πρωτεύουσες των γειτονικών μας χωρών και, έτσι, την εύκολη πρόσβαση τουριστών από αυτές, καθώς και η πραγματοποίηση μικρών έργων τοπικής εμβέλειας που θα συμβάλουν αποφασιστικά στην αισθητική και ποιοτική βελτίωση του τουριστικού προϊόντος⁴⁹. Σε αυτή τη βάση, έρχεται να προστεθεί και η συζήτηση για τη δρομολόγηση της σιδηροδρομικής διασύνδεσης των λιμένων του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Αλεξανδρούπολης, της Καβάλας, του Βόλου, της Πάτρας, της Ηγουμενίτσας και της Ελευσίνας, όπως και της σύνδεσης με τον Προαστιακό σιδηρόδρομο των λιμένων του Λαυρίου και της Ραφήνας⁵⁰.

Στο πλαίσιο των προσπάθειών για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, δεν πρέπει να αγνοηθεί η έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Στις 25 Ιουλίου 2006, μάλιστα, κατατέθηκε και το πρώτο σχέδιο νόμου για τον ιαματικό τουρισμό⁵¹.

Σε ό,τι αφορά τον κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων, ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004 και τα κίνητρα που θεσπίζει τόσο για την υφιστάμενη τουριστική επιχειρηματικότητα όσο και για την ανάληψη νέων τουριστικών επενδύσεων δίνουν νέες διαστάσεις και δημιουργούν καινούριες προοπτικές για την εξέλιξη του τουριστικού τομέα. Στο ίδιο πνεύμα κινείται και ο Νόμος 3389/2005 για τις Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), η έναρξη ισχύος του οποίου εγκαινιάζει μια ενδιάμεση οδό για την αρμονική συνύπαρξη των δύο αυτών τομέων και τη γόνιμη συνεργασία τους προς όφελος της

⁴⁹ **Κουμέλης** Θεόδωρος, «Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης: Μέτρα για την περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας μελετά το ΥΠΤΑ», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2004

⁵⁰ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας: Σύσκεψη για τη σιδηροδρομική διασύνδεση λιμένων», www.traveldailynews.gr, 30 Μαρτίου 2005

⁵¹ Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, www.gnto.gr

οικονομίας και της κοινωνίας συνολικά. Τέλος, η συμβολή του Γ' ΚΠΣ μέσω κονδυλίων και επιχορηγήσεων που κατευθύνονται ανελλιπώς όλα αυτά τα χρόνια στον επιχειρηματικό κόσμο του τουρισμού και που, έως τις αρχές του 2004, άγγιζαν τα € 600 εκατ.⁵² έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα πολύτιμη, καθώς η πλειοψηφία των διοικητικών περιφερειών της χώρας έχει προχωρήσει σε σημαντικές τουριστικές επενδύσεις που ανέδειξαν σε μεγάλο βαθμό το τουριστικό τους πρόσωπο.

Κλείνοντας, δεν πρέπει να παραληφθούν οι συστηματικές προσπάθειες που καταβάλλονται για την αναβάθμιση των γραφείων τουρισμού που διαθέτει η Ελλάδα στο εξωτερικό. Η σχεδιαζόμενη στρατηγική για την ανακαίνισή τους και, προπάντων, τη σωστή τους επάνδρωση με καταρτισμένα και έμπειρα στελέχη αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την επιδίωξη στοχευμένων και γόνιμων επαφών. Μάλιστα, στα 23 αναβαθμισμένα γραφεία που λειτουργούν ήδη σε ολόκληρο τον κόσμο προστίθενται άλλα 49 που αναμένεται να ενισχύσουν την προσπάθεια ανοίγματος σε νέες αναδυόμενες αγορές⁵³.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι αρχίζουν σταδιακά να τίθενται οι βάσεις για την εφαρμογή μιας Ολοκληρωμένης Στρατηγικής Τουριστικής Ανάπτυξης. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι να συνειδητοποιηθεί από όλους το μέγεθος της σημασίας που έχει αυτός ο τομέας για την ελληνική ανάπτυξη, ώστε να εγκαινιασθεί μια Νέα Εποχή για τον ελληνικό τουρισμό.

⁵² **Κουμέλης** Θοδωρής, «Τα 600 εκατ. ευρώ έφθασαν οι επενδύσεις στον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Μαρτίου 2004

⁵³ **Κουμέλης** Θοδωρής, «Κώστας Καραμανλής: Μοχλός ανάπτυξης για ολόκληρη τη χώρα η τουριστική οικονομία», www.traveldailynews.gr, 27 Μαΐου 2005

7.4 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

7.4.1 Η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, παρά την αδιαμφισβήτητη εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό, ο ελληνικός ξενοδοχειακός τομέας εμφανίζεται ιδιαίτερα κατατεμαχισμένος καθώς αποτελείται από πολυάριθμες και μικρές ξενοδοχειακές μονάδες οικογενειακού χαρακτήρα που προσφέρουν ανώνυμα και αδιαφοροποίητα προϊόντα. Το μεγάλο χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες των τουριστών και στις παρεχόμενες υπηρεσίες φέρνει επανειλημμένως στην επιφάνεια την ανάγκη για βελτίωση του προσφερόμενου προϊόντος και για την επιτυχημένη του διοχέτευση στις αναδυόμενες αγορές.

Το 2005, σε ολόκληρη την Ελλάδα, λειτούργησαν 9.036 ξενοδοχειακές μονάδες με 682.050 κλίνες⁵⁴. Το μεγαλύτερο μερίδιο όσον αφορά τον πληθυσμό των ξενοδοχείων διατήρησαν τα ξενοδοχεία 2* (ή, έως πρότινος, τα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας) με συνολικό αριθμό 4.496 μονάδων. Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία 1* (ή Δ' και Ε' κατηγορίας) με 1.729 μονάδες και τα ξενοδοχεία 3* (ή Β' κατηγορίας) με 1.712 μονάδες. Τα ξενοδοχεία 4* (ή Α' κατηγορίας) ήταν αρκετά λιγότερα, αγγίζοντας μόλις τις 944 μονάδες, ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα 5* (ή ΑΑ' κατηγορίας) που αριθμούσαν τις 155 μονάδες.

Η γεωγραφική κατανομή του συνόλου των κλινών της χώρας, με βάση και πάλι τα στοιχεία του 2005, φέρνει στην πρώτη θέση την περιφέρεια της Κρήτης, η

⁵⁴ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, www.grhotels.gr

οποία συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχειακών κλινών με μερίδιο 21,03%, ενώ ακολουθούν τα Δωδεκάνησα με συμμετοχή 16,92% και η Μακεδονία με 13,96%. Όσον αφορά την κατανομή ανά κατηγορία, διαπιστώνεται ότι στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες 5* (Πολυτελείας) με μερίδιο 32% επί του συνόλου των κλινών 5*, ενώ στα Δωδεκάνησα συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών 4* (Α' κατηγορίας) που ισοδυναμεί με μερίδιο 28,18% επί του συνόλου των κλινών 4*. Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών κλινών 3* και 2* (Β' και Γ' κατηγορίας) είναι συγκεντρωμένες στην Κρήτη με ποσοστά 18,3% και 18,8% επί του συνόλου των κλινών 3* και 2* αντίστοιχα. Τέλος, η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες 1* (Δ' και Ε' κατηγορίας) που αντιστοιχεί σε μερίδιο 32,08%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ
(1990 – 2005)**

Έτος	5* (ΑΑ')	4* (Α')	3* (Β')	2* (Γ')	1* (Δ' & Ε')	Σύνολο
1990	45	470	1.571	2.722	1.615	6.423
1991	46	515	1.674	2.840	1.572	6.647
1992	46	560	1.773	2.910	1.567	6.856
1993	51	629	1.896	2.923	1.636	7.135
1994	52	595	1.294	3.592	1.637	7.170
1995	60	621	1.328	3.719	1.659	7.387
1996	62	656	1.362	3.750	1.647	7.477
1997	65	681	1.405	3.615	1.628	7.394
1998	72	728	1.449	3.870	1.666	7.785
1999	77	745	1.456	3.907	1.671	7.856
2000	79	766	1.474	3.967	1.650	7.936
2001	90	816	1.543	4.189	1.646	8.284
2002	97	847	1.579	4.329	1.658	8.510
2003	104	870	1.613	4.403	1.699	8.689
2004	139	896	1.660	4.473	1.731	8.899
2005	155	944	1.712	4.496	1.729	9.036

Πηγή: Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 21 & Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, www.grhotels.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ – 2005

Περιοχή	5* (ΑΑ' Κατηγορίας)		4* (Α' Κατηγορίας)		3* (Β' Κατηγορίας)	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	33	12.565	101	18.096	213	20.716
Πελοπόννησος	9	3.284	76	8.484	140	12.850
Ιόνιο	8	2.918	93	19.980	174	23.316
Ήπειρος	2	147	19	1.245	52	3.081
Αιγαίο	5	1.281	25	2.935	106	7.473
Κρήτη	37	18.209	200	42.309	295	28.896
Δωδεκάνησα	14	10.188	147	48.874	215	22.512
Κυκλάδες	15	1.658	130	7.708	158	8.199
Θεσσαλία – Σποράδες	11	1.168	66	3.919	94	6.693
Μακεδονία	21	5.470	77	18.543	239	23.508
Θράκη	0	0	10	1.338	26	2.107
Σύνολο	155	56.888	944	173.431	1.712	159.351
Περιοχή	2* (Γ' Κατηγορίας)		1* (Δ' & Ε' Κατηγορίας)		Σύνολο Κατηγοριών	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	643	33.537	280	9.193	1.270	94.107
Πελοπόννησος	364	17.636	112	2.993	701	45.247
Ιόνιο	521	32.360	87	3.385	883	81.959
Ήπειρος	147	5.377	33	1.083	253	10.933
Αιγαίο	205	8.570	57	1.484	398	21.743
Κρήτη	741	44.048	233	10.018	1.506	143.480
Δωδεκάνησα	514	30.866	98	3.031	988	115.471
Κυκλάδες	422	17.901	184	5.169	909	40.635
Θεσσαλία – Σποράδες	290	12.093	101	3.220	562	27.093
Μακεδονία	604	28.809	528	18.949	1.469	95.279
Θράκη	45	2.118	16	540	97	6.103
Σύνολο	4.496	233.315	1.729	59.065	9.036	682.050

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, www.grhotels.gr

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο μαζικός / παραθεριστικός τουρισμός που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες της χώρας έχει δημιουργήσει μια σειρά από σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές με καταφανή την υπεροχή των πρώτων, παρ' όλο που οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν αξιόλογες δυνατότητες για ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού⁵⁵. Στο πλαίσιο αυτό δεν είναι τυχαίο ότι βασικό άξονα της ισχύουσας τουριστικής πολιτικής αποτελεί η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις που έχει δημιουργήσει μέχρι σήμερα η υπερσυγκέντρωση κλινών στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές της χώρας.

Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντικό να επισημανθεί η συμβολή που διαδραμάτισε ο αναπτυξιακός νόμος 2601/98 για την αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας⁵⁶. Από τον Μάιο του 1998 έως και τον Φεβρουάριο του 2004, στο πλαίσιο των ενισχύσεων που προέβλεπε, μπόρεσαν να ξεκινήσουν σε ολόκληρη την Ελλάδα 594 επενδυτικά σχέδια που αφορούσαν στον εκσυγχρονισμό 74.636 ξενοδοχειακών κλινών συνολικού προϋπολογισμού € 511.400.594, με συνολική επιχορήγηση € 125.946.191. Στον ίδιο νόμο, επίσης, κατάφεραν να υπαχθούν άλλα 62 επενδυτικά σχέδια που σχετίζονταν με την κατασκευή 5.591 νέων κλινών συνολικού προϋπολογισμού € 122.726.377, με επιχορήγηση ύψους € 24.103.861. Τέλος, σημαντικές υπήρξαν και οι 193 επενδύσεις για τη μετατροπή διατηρητέων ή παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα που ισοδυναμούσαν σε 4.326 κλίνες προϋπολογισμού €

⁵⁵ Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 5

⁵⁶ Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004, σελ. 22

122.724.670, όπως και τα 24 επενδυτικά σχέδια προϋπολογισμού € 199.433.825 για την ίδρυση, την επέκταση ή τον εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής όπως μαρίνες, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας και συνεδριακά κέντρα.

7.4.2 Χαρτογράφηση του ξενοδοχειακού δυναμικού στις περιοχές δραστηριοποίησης της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» & “Στρατηγικές Ομάδες”

Στον πίνακα 7.17 που ακολουθεί επιχειρείται να αποδοθεί η κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με την κατηγορία και τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν στις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται τα ξενοδοχεία – μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»

Νομός - Περιοχή	5****		4****		3***	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Χαλκιδικής	10	3.119	38	12.462	85	10.902
Καβάλας	1	60	2	283	10	1.463
Φλώρινας	-	-	1	21	7	381
Θεσσαλονίκης	9	2.223	15	2.688	28	3.558
Κέρκυρας	7	2.691	59	14.389	84	11.510
Λευκάδας	-	-	3	102	13	1.184
Σαντορίνης	6	275	61	2.449	53	1.746
Χίου	1	31	11	1.060	20	859
Νησιών Σαρωνικού	-	-	8	484	28	2.077
Λακωνίας	-	-	12	358	24	1.269
Αργολίδας	3	288	17	2.846	20	2.992
Ηρακλείου	14	8.866	110	24.249	93	10.376
Ρόδου	12	8.952	104	33.003	122	13.710
Νομός - Περιοχή	2**		1*		Σύνολο	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Χαλκιδικής	192	10.443	200	7.497	525	44.423
Καβάλας	24	1.041	13	386	50	3.233
Φλώρινας	17	524	1	18	26	944
Θεσσαλονίκης	32	2.465	41	1.679	125	12.613
Κέρκυρας	199	12.059	60	2.360	409	43.009
Λευκάδας	59	2.574	7	256	82	4.116
Σαντορίνης	75	3.441	49	1.541	244	9.452
Χίου	6	320	5	104	43	2.374
Νησιών Σαρωνικού	77	3.224	50	1.504	163	7.289
Λακωνίας	41	1.664	14	372	91	3.663
Αργολίδας	72	4.323	26	686	138	11.135
Ηρακλείου	190	11.961	103	5.579	510	61.031
Ρόδου	179	12.738	69	2.243	486	70.646

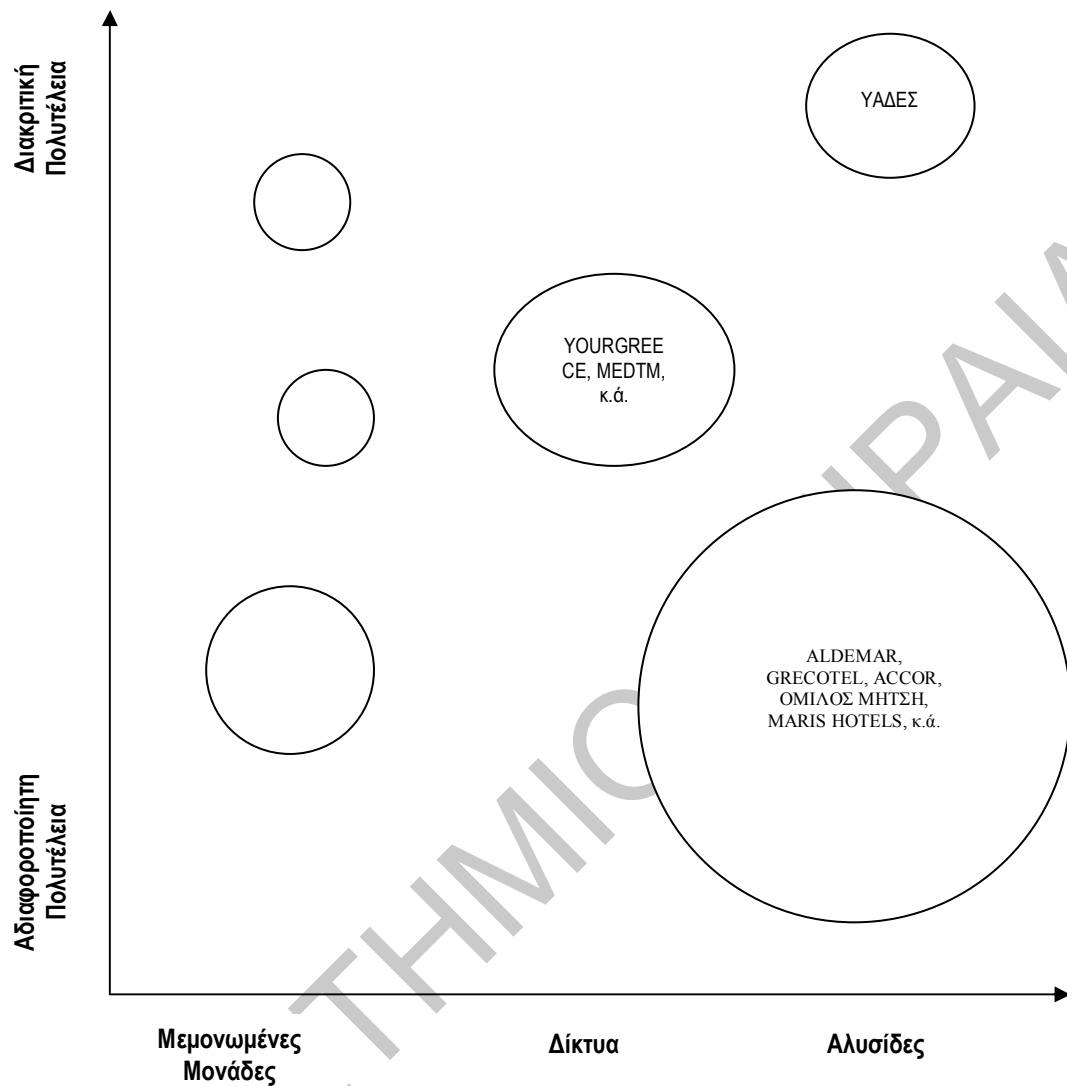
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, www.grhotels.gr

Καθώς τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αφορούν σε μονάδες πολυτελείας, μια τελείως επιδερμική προσέγγιση θα υποστήριζε ότι άμεσοι ανταγωνιστές της είναι αλυσίδες με ξενοδοχεία που επίσης συνιστούν μονάδες πολυτελείας, πέντε ή τεσσάρων αστέρων. Όμως, η διαφοροποίηση της ταυτότητας όσο και της φύσης των υπηρεσιών φιλοξενίας που χαρακτηρίζουν τα ξενοδοχεία της υπό μελέτη αλυσίδας την καθιστούν αυτόματα ξεχωριστή ανάμεσα στις υπόλοιπες αλυσίδες πολυτελείας, αφού και το κοινό στο οποίο απευθύνεται διακρίνεται από εξολοκλήρου διαφορετικές ανάγκες, προσδοκίες και ευαισθησίες. Ωστόσο, είναι σκόπιμο να τονισθεί ότι ακόμη και αν δεν πρόκειται για άμεσους ανταγωνιστές της δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι η ύπαρξή τους επιδρά στην τελική απόφαση των εν δυνάμει πελατών που θα ήθελαν να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό αλλά δεν το έχουν κάνει έως τώρα, επειδή ακριβώς δεν έχουν επαρκή ενημέρωση για τη φυσιογνωμία και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι μονάδες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι, ενώ η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» δραστηριοποιείται στα ξενοδοχεία πολυτελείας, η απόλυτα διακριτή της ταυτότητα από το σύνολο των τελευταίων την καθιστούν μοναδική σε έναν τελείως καινούριο χώρο που η ίδια εγκαινίασε στην Ελλάδα: στον χώρο των πολυτελών ιστορικών ξενοδοχείων. Αυτό που μένει να αξιοποιήσει είναι η δύναμη της προβολής και, μάλιστα, της στοχευμένης προβολής. Ασφαλώς, σε ό,τι αφορά τις μονάδες που είναι πολυτελείας αλλά δεν έχουν ενταχθεί ακόμη στο πλαίσιο κάποιας αλυσίδας πρέπει να επισημανθεί ότι μπορεί να υστερούν σημαντικά σε προβολή και διαφήμιση, ωστόσο πρόκειται για ανταγωνιστές με

τους οποίους η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» οφείλει να είναι προσεκτική, καθώς μια επόμενη κίνησή τους δεν αποκλείεται να αποδειχθεί κρίσιμη για τις επιδιώξεις της τελευταίας.

Μοιραία λοιπόν καταλήγουμε στη θεωρία των «στρατηγικών ομάδων» που είχαμε την ευκαιρία να δούμε στο δεύτερο κεφάλαιο, η οποία θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τον στρατηγικό χάρτη των ανταγωνιστών της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στην αγορά των ξενοδοχείων πολυτελείας. Το διάγραμμα 7.1 που παρουσιάζεται στη συνέχεια αποτυπώνει ενδεικτικά, ελλείπει ακριβών στοιχείων, τις στρατηγικές ομάδες που διαμορφώνουν τον επιμέρους κλάδο των ξενοδοχείων πολυτελείας. Ως ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν μεταξύ τους τις επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου επιλέξαμε την πολυτέλεια και το κατά πόσο αυτή διαφοροποιείται και εναρμονίζεται με τη φυσιογνωμία, την αυθεντικότητα και την ιστορία του τόπου όπου βρίσκονται εγκατεστημένες οι ξενοδοχειακές τους μονάδες ή απλά ακολουθεί τα μαζικά πρότυπα πολυτελείας. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στο αν τα ξενοδοχεία ανήκουν σε αλυσίδες, δίκτυα ή αν δραστηριοποιούνται μεμονωμένα, καθώς η συμμετοχή τους σε ευρύτερες ομάδες μπορεί να ενισχύσει την προβολή τους και, άρα, την αναγνωρισιμότητά τους και την επιλεξιμότητά τους από το κοινό.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: ΧΑΡΤΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ

7.5 «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»: SWOT ANALYSIS

Με βάση τη μέχρι τώρα συζήτηση, στην παρούσα ενότητα θα προχωρήσουμε στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων που παρουσιάζει η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», όπως και στον προσδιορισμό των ευκαιριών

και των απειλών που αναδύονται από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον και από εκείνο του ξενοδοχειακού κλάδου στον οποίο ανήκει.

7.5.1 Δυνατά Σημεία (Strengths)

1. Παρέχοντας αυθεντικές υπηρεσίες φιλοξενίας υψηλής ποιότητας και αναδεικνύοντας την εθνική πολιτιστική κληρονομιά και την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της περιοχής που φιλοξενεί τα ξενοδοχεία – μέλη της, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι το μοναδικό φωτεινό παράδειγμα που όχι μόνο έχει κατορθώσει να διαφοροποιηθεί από το σύνολο της κατατεμαχισμένης ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς αλλά, επιπλέον, παρουσιάζει μια νέα άποψη για το ταξίδι και τον τουρισμό πολυτελείας, προσφέροντας μοναδικές εμπειρίες διαμονής στους επισκέπτες της. Η αναλλοίωτη φυσική ομορφιά της περιοχής όπου βρίσκεται κάθε μονάδα που διαθέτει, η ιστορική τους σημασία, η εξαιρετική τους αρχιτεκτονική, η προσεγμένη τους διακόσμηση, η αρμονική τους συνύπαρξη με το φυσικό περιβάλλον και τον τοπικό πολιτισμό, όπως και η πολυτέλεια μαζί με τις σύγχρονες ανέσεις με τις οποίες είναι επενδυμένες κάνουν τις 17 μονάδες της αλυσίδας να ξεχωρίζουν ανάμεσα στο πλήθος των ξενοδοχειακών μονάδων της ελληνικής αγοράς που προσφέρουν ανώνυμα και αδιαφοροποίητα προϊόντα. Το γεγονός μάλιστα ότι καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των ελληνικών προορισμών δημιουργεί ισχυρά κίνητρα στους πελάτες της να επιλέξουν και πάλι τα ξενοδοχεία της για τις επόμενες εξορμήσεις τους σε άλλους, αυτή τη φορά, προορισμούς.

2. Η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι η πρώτη αλυσίδα που διαφοροποιήθηκε από την αγορά για να δραστηριοποιηθεί στον ιδιαίτερο χώρο των ιστορικών πολυτελών ξενοδοχείων ενώ, αυτή τη στιγμή, εξακολουθεί να παραμένει μοναδική σε αυτόν.
3. Παράλληλα, είναι μια από τις ελάχιστες ξενοδοχειακές αλυσίδες στον ελληνικό χώρο που έχει ξεκάθαρους στόχους και εφαρμόζει συγκεκριμένη στρατηγική για την επίτευξή τους. Προσφέροντας ένα ομοιογενές προϊόν με συγκεκριμένη ταυτότητα, γνωρίζει ότι είναι η μόνη που προσπαθεί να παρουσιάσει κάτι διαφορετικό και γι' αυτό είναι πολύ προσεκτική στα βήματά της και στις επιλογές που κάνει.
4. Αν και με μόλις 2 άτομα, το ανθρώπινο δυναμικό της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» διακρίνεται για την εμπειρία του, την εξειδικευμένη του γνώση και την κατάρτισή του. Η ίδια η κ. Αυδή μάλιστα, ως Διευθύνουσα Σύμβουλος της αλυσίδας, διαθέτει εξειδικευμένες σπουδές στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως και έντονη επαγγελματική παρουσία στον ξενοδοχειακό τομέα, πριν την έναρξη ακόμη της λειτουργίας της εταιρείας. Αλλά και όσον αφορά τους εξωτερικούς συνεργάτες της τελευταίας, πρέπει να σημειωθεί ότι επιλέγονται εξονυχιστικά ώστε να διασφαλιστεί ότι πρόκειται για τους καλύτερους στον τομέα τους.
5. Η υπό εξέταση ξενοδοχειακή αλυσίδα είναι ζωντανό παράδειγμα των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται το μάρκετινγκ σχέσεων, τα οποία είχαμε την ευκαιρία να δούμε αναλυτικά στο 3^ο κεφάλαιο. Η άριστη επικοινωνία της κ. Αυδή με τον κ. Carlo Citterio στάθηκε αποφασιστικός παράγοντας για τη δημιουργία και την παραπέρα εξέλιξη της αλυσίδας. Η στρατηγική της συμμαχία με τα “Historic Hotels of Europe” μπόρεσε να

της παράσχει την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία που χρειαζόταν στα πρώτα της βήματα. Επιπλέον, το γεγονός ότι είναι συνδεδεμένη με άλλες 15 αλυσίδες που διαθέτουν σημαντική εμπειρία και είναι καταξιωμένες στο χώρο τους εδώ και πάρα πολλά χρόνια, της προσδίδουν, συν τοις άλλοις, κύρος τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά. Τέλος, ως φορέας, τα “Historic Hotels of Europe” αποτελούν ισχυρή εγγύηση ποιότητας και ένα αναγνωρίσιμο σήμα για όλα τα μέλη τους και, επομένως, και για την ελληνική αλυσίδα.

6. Η προβολή της εθνικής κληρονομιάς μέσα από ιδιαίτερες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες φιλοξενίας – που αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ταυτότητας των “Historic Hotels of Europe” – καθιστά τις αλυσίδες που είναι μέλη τους διεθνώς ανταγωνιστικές, καθώς είναι σαφής ο διαχωρισμός τους από την απρόσωπη πολυτέλεια των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων πολυτελείας. Επιπλέον, η σύνδεσή τους με τα “Historic Hotels of America” συνιστά και για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» μοναδική ευκαιρία πρόσβασης σε διευρυμένες και διεθνείς αγορές.
7. Από τις πρώτες της ακόμη κινήσεις, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είχε συνειδητοποιήσει, πλήρως, τη βαρύτητα και τη σπουδαιότητα της προβολής. Δύο περίπου χρόνια μετά τη δημιουργία της, η αλυσίδα έχει κατορθώσει να εδραιώσει μια ατμόσφαιρα δυναμικής και συστηματικής προβολής – τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό – η οποία πλαισιώνεται από συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης και εύστοχων ενεργειών. Αξιοσημείωτες είναι μάλιστα και οι διακρίσεις που έχει διασφαλίσει για πολλά από τα μέλη της σε γνωστά ελληνικά και ξένα

περιοδικά που τα κατατάσσουν ανάμεσα στα καλύτερα ξενοδοχεία τόσο της Ελλάδας όσο και του κόσμου.

8. Εκτός από την προβολή, εξίσου δυναμική είναι η παρουσία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» και στο κομμάτι των πωλήσεων.
9. Το σήμα της αποτελεί ισχυρή εγγύηση ποιότητας και αναγνωρισιμότητας για τα μέλη της και τους πελάτες τους – κάτι που επιβεβαιώνεται από τον αυξανόμενο αριθμό κρατήσεων στα ξενοδοχεία της.
10. Εστιάζοντας στο υψηλό κομμάτι της αγοράς, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» επαγρυπνεί διαρκώς για τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Υπό το πρίσμα αυτό, δεν είναι τυχαίο ότι μέσα σε 2 χρόνια από τη σύστασή της έχει κατορθώσει να πείσει τα μέλη της να επενδύσουν στον εμπλουτισμό των προϊόντων που ήδη διαθέτουν όπως και στην ανάπτυξη νέων, με βάση τις διεθνείς τάσεις που τείνουν να επικρατήσουν. Γαστρονομία, “private boutique spa”, “meetings” και “incentive travel” είναι οι τομείς στους οποίους η αλυσίδα έχει επικεντρώσει την προσοχή της, λόγω της αυξανόμενης ζήτησής τους παγκοσμίως.
11. Η αναμενόμενη ενίσχυση του αριθμού των μελών της μέχρι το τέλος του 2007 σε συνδυασμό με την επίτευξη Νεκρού Σημείου σε λιγότερο από ενάμισι χρόνο δημιουργούν ιδιαίτερα θετικές προοπτικές για αύξηση των εσόδων της και ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της οικονομικής της εικόνας.
12. Η διατήρηση θετικού κλίματος συνεργασίας, καθώς και γόνιμης επικοινωνίας με τα ξενοδοχεία – μέλη της δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες εμπιστοσύνης και περαιτέρω ενίσχυσης των μεταξύ τους δεσμών.

13. Τέλος, με δεδομένη την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των ατόμων για την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, είναι σημαντικό να επισημανθεί η ουσιαστική συμβολή της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και στην προβολή μιας διαφορετικής εικόνας για την Ελλάδα του σήμερα, τη φιλοξενία και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει αυτή.

7.5.2 Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

1. Λόγω ακριβώς του περιορισμένου αριθμού δωματίων που διαθέτουν τα μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» - κάτι που αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της ιδιαίτερης φύσης τους – τα εν δυνάμει έσοδα που μπορεί να αποκομίσει η αλυσίδα από τις κρατήσεις που πραγματοποιούνται στις ξενοδοχειακές της μονάδες είναι εκ των πραγμάτων μικρής κλίμακας.
2. Αν και η προβολή της είναι ιδιαίτερα ζωντανή, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» δεν παύει να είναι ακόμη μια καινούρια επιχείρηση που στο κομμάτι της διαφήμισης έχει ανάγκη από μεγαλύτερη και πιο ισχυρή παρουσία.
3. Γενικότερα, καθώς αφορά σε μια νεοσύστατη ξενοδοχειακή αλυσίδα, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» πρέπει να προβεί σε αρκετές ακόμη ενέργειες, ώστε να ενισχύσει την παρουσία της στην αγορά και να εδραιώσει μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία.

7.5.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας συνεχίζει να εμφανίζεται αισιόδοξη.
2. Η ευαισθητοποίηση που παρατηρείται διεθνώς υπέρ της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος έχει στρέψει το ενδιαφέρον προς αγαθά και υπηρεσίες που πρόσκεινται φιλικά απέναντι σε αυτό και συμβάλλουν στη διαφύλαξή του.
3. Η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου έχει δημιουργήσει μια νέα πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις που αν την αξιοποιήσουν κατάλληλα θα μπορέσουν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη υπέρ τους.
4. Εκτιμήσεις του WTO προβλέπουν αισιόδοξη πορεία για τον παγκόσμιο τουρισμό μέχρι και το 2020.
5. Με δεδομένη την έξαρση της διεθνούς τρομοκρατίας που έχει επικρατήσει τα πέντε τελευταία χρόνια, η ζήτηση για ασφαλείς τουριστικούς προορισμούς εμφανίζεται ιδιαίτερα αυξημένη. Υπό αυτές τις συνθήκες λοιπόν, και ως ασφαλής προορισμός, η Ελλάδα φαίνεται ότι είναι αρκετά ευνοημένη.
6. Ιδιαίτερα εμφανής είναι η τάση που διαγράφεται διεθνώς τα τελευταία χρόνια και που φέρνει στο προσκήνιο τη σταδιακή αύξηση της ζήτησης για μικρά πολυτελή ξενοδοχεία με «προσωπικότητα» και ιδιαίτερες υπηρεσίες φιλοξενίας υψηλής ποιότητας.
7. Οι μεταβολές στο προφίλ των τουριστών έχουν άμεσες συνέπειες στις προτιμήσεις τους, οι οποίες διαχρονικά γίνονται όλο και πιο απαιτητικές.

8. Σταδιακή εγκατάλειψη των προτύπων του μαζικού τουρισμού και μετακίνηση της ζήτησης προς εναλλακτικές μορφές τουρισμού, τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο.
9. Στο πλαίσιο του αυξανόμενου ενδιαφέροντος για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, προβλέπεται σημαντική ανάπτυξη σε κέντρα spa.
10. Αξιοσημείωτη διαχρονική αύξηση του ηλικιωμένου πληθυσμού τόσο εντός των ελληνικών συνόρων όσο και διεθνώς – κάτι που ευνοεί την περαιτέρω ανάπτυξη του “Grey Tourism”, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού.
11. Η δυναμική είσοδος της γυναίκας, τα τελευταία χρόνια, στην αγορά εργασίας έχει οδηγήσει σε αύξηση τόσο των επαγγελματικών ταξιδιών όσο και των ταξιδιών αναψυχής, καθώς της προσφέρει οικονομική αυτονομία και ανεξαρτησία.
12. Η Ελλάδα, ως τουριστικός προορισμός στον οποίο δραστηριοποιείται και η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», διαθέτει πλούσια αποθέματα σε φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους που, μεταξύ άλλων, ευνοούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
13. Λόγω της συμμετοχής της στην Ε.Ε. και στην ΟΝΕ, η Ελλάδα απολαμβάνει σήμερα ένα γενικότερο κλίμα οικονομικής σταθερότητας.
14. Το 2004 αποδείχτηκε σημείο – σταθμός για την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων σε όλους τους τομείς, όπως και σε αυτόν της διεθνούς προβολής της χώρας. Η ολοκλήρωση σημαντικών έργων σε επίπεδο υποδομών, μεταφορών, προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, επικοινωνιών και νέων τεχνολογικών κατάφερε να

βελτιώσει αισθητά την εικόνα της Ελλάδας συμβάλλοντας, συν τοις άλλοις, στη βελτίωση του τουριστικού της προϊόντος.

15. Εξίσου σημαντική είναι η δρομολόγηση πρόσθετων διαρθρωτικών έργων και έργων υποδομής.

16. Τόσο ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004 όσο και ο Νόμος για τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα 3389/2005 καθιερώνουν αξιόλογα επενδυτικά κίνητρα που μπορούν να αξιοποιηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα προς όφελος και του τουριστικού τομέα.

17. Σημαντικό είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύεται για τον τομέα του τουρισμού από τη γενική κυβέρνηση της χώρας. Η επιδίωξη εφαρμογής ενός άρτιου και ολοκληρωμένου σχεδιασμού για την απρόσκοπτη ανάπτυξή του και την ανάδειξή του ως τομέα αιχμής της ελληνικής οικονομίας αποτελεί βασικό στόχο της Πολιτείας. Η ανασύσταση του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης το 2004, η έναρξη της διαφημιστικής καμπάνιας για το εξωτερικό με τον υψηλότερο προϋπολογισμό έως τώρα για το 2005, όπως και η πραγματοποίηση διαφημιστικής καμπάνιας για την τόνωση του εσωτερικού τουρισμού πιστοποιούν ότι ο τομέας του τουρισμού έχει αρχίσει να αποτελεί πλέον ζήτημα υψηλής πολιτικής για την Ελλάδα.

18. Αυξανόμενο, από την πλευρά των ιθυνόντων, εμφανίζεται το ενδιαφέρον για την υγιή και μελετημένη ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

19. Οι πιο δημοφιλείς ελληνικοί προορισμοί, βάσει των διανυκτερεύσεων, για τους αλλοδαπούς τουρίστες της χώρας μας είναι το Ν. Αιγαίο, η Κρήτη, τα Ιόνια Νησιά, η Αττική, η Κεντρική Μακεδονία και το Β. Αιγαίο.

20. Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία και Ιταλία είναι οι κυριότερες χώρες προέλευσης των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας.
21. Αρκετά υψηλά βρίσκεται η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός στις προτιμήσεις των τουριστών από τις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης. Μάλιστα, αν συνυπολογίσει κανείς το γεγονός ότι το εισόδημα των τουριστών που προέρχονται από αυτές τις χώρες έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια καταλαβαίνει τη σημασία τους ως τουριστών.
22. Τέλος, σημαντικές για την επιδίωξη γόνιμων επαφών και το άνοιγμα σε νέες αγορές είναι οι προσπάθειες που γίνονται για την αναβάθμιση των γραφείων τουρισμού που διαθέτει η Ελλάδα στο εξωτερικό, προχωρώντας στο διπλασιασμό τους και στη σωστή τους στελέχωση.

7.5.4 Απειλές (Threats)

1. Η ασφυκτική πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού στην παγκόσμια τουριστική αγορά έχει φέρει στο προσκήνιο νέες αναδυόμενες αγορές, όπως αυτές της Μ. Ανατολής, της Ασίας, της Β. Αφρικής και του Ειρηνικού οι οποίες, με όπλο τους τις χαμηλές τιμές, προσελκύουν όλο και περισσότερους τουρίστες αποσπώντας σημαντικά μερίδια από την Ευρώπη.
2. Η αύξηση της τιμής του πετρελαίου μέσα στο 2005, σε επίπεδα πολύ πιο υψηλά από τα αναμενόμενα, όπως και οι συνεχιζόμενες ανοδικές της τάσεις μέσα στο 2006 έχουν εγείρει σοβαρούς πληθωριστικούς

κινδύνους με άμεσες επιδράσεις στα εισοδήματα των καταναλωτών και, άρα, στις δαπάνες τους για αγορά τουριστικών υπηρεσιών.

3. Το ολιγοπώλιο διεθνών Tour Operators έχει δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στον τουρισμό πολλών ελληνικών προορισμών, λόγω της μικρής διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτουν οι τελευταίοι.
4. Αναμενόμενη άνοδος στη βιομηχανία των κρουαζιέρων που προβλέπεται ότι θα αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς από τα τουριστικά θέρετρα που είναι εγκατεστημένα στη στεριά.
5. Η ευρωπαϊκή διεύρυνση με 10 νέες χώρες από την κεντρική και ανατολική Ευρώπη και τη Μεσόγειο δημιουργεί σοβαρή απειλή για την Ελλάδα ως τουριστικού προορισμού, καθώς προσφέρουν υπηρεσίες σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές ενώ το κόστος ζωής τους είναι πολύ μικρό σε σχέση με το αντίστοιχο των υπολοίπων χωρών.
6. Γενική σταθερότητα όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας, το οποίο όμως υπολείπεται σε αρκετά σημεία των άλλων χωρών της ζώνης του ευρώ, αποδρακνίζοντας τα πραγματικά εισοδήματα των Ελλήνων και, επομένως, την αγοραστική τους δύναμη. Ως εκ τούτου, οι δαπάνες και ο χρόνος που μπορούν να διαθέσουν για διακοπές και ταξίδια είναι εξίσου περιορισμένα.
7. Η έντονη εποχικότητα εξακολουθεί να ταλανίζει τον τουρισμό της Ελλάδας, παρά τις προσπάθειες που έχουν αρχίσει να δρομολογούνται για την άμβλυσή της.
8. Η Ελλάδα βρέθηκε στη δυσάρεστη θέση να παρατηρήσει σημαντική μείωση στις αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών της κατά τη διάρκεια της τριετίας 2002 – 2004, τη στιγμή που την ίδια περίοδο οι αφίξεις στη

Τουρκία και στην Αίγυπτο αυξάνονταν με εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς. Έτσι, ενώ η Ελλάδα ήταν απύσχα από τον κατάλογο των 10 πρώτων παγκόσμιων τουριστικών προορισμών με βάση το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για το 2004, η Τουρκία κατάφερε να καταλάβει την 8^η θέση.

9. Ανησυχητική εμφανίζεται η σταθερή διαχρονική αύξηση των ταξιδιών των Ελλήνων στο εξωτερικό με άμεσες συνέπειες στον εσωτερικό τουρισμό, καθώς ο τελευταίος σημειώνει πτωτικές τάσεις. Την ίδια στιγμή, η διάρκεια των διακοπών των Ελλήνων μειώνεται και αυτή – κάτι που, εν μέρει, οφείλεται στη μείωση των πραγματικών εισοδημάτων της πλειοψηφίας τους.
10. Παρά τις σημαντικές βελτιώσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό, όσον αφορά την ποιότητα του τουριστικού της προϊόντος σε συνδυασμό με την τιμή του, εξακολουθεί να μην είναι θετική.
11. Υψηλό το κόστος ζωής στην Ελλάδα.
12. Οι μεγάλες πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες συνιστούν ένα αρκετά σημαντικό κομμάτι της ελληνικής αγοράς που εξειδικεύεται στον τουρισμό πολυτελείας και, εν όψει της απειλής που αντιμετωπίζουν από τα μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας που εμφανίζονται διαρκώς, προβαίνουν σε μείωση των χρεώσεών τους ανά δωμάτιο.
13. Με φυσιογνωμία που πλησιάζει αρκετά εκείνη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», τα «Mediterranean Traditional Mansions» και το «Your Greece» δημιουργούν σύγχυση στην αγορά και, άρα, εν δυνάμει προβλήματα στην «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».

14. Τέλος, δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι η αυξανόμενη ζήτηση για μικρές ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας έχει οδηγήσει στη σύσταση αρκετών αλυσίδων – δικτύων που προσπαθούν να ικανοποιήσουν την αναδυόμενη αυτή ζήτηση, οξύνοντας περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι μια ξενοδοχειακή αλυσίδα που αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας η οποία ακολουθεί την ανταγωνιστική στρατηγική της εστίασης και, μάλιστα, με επικέντρωση στη διαφοροποίηση. Τόσο το πολύ συγκεκριμένο κοινό στο οποίο απευθύνεται όσο και η απόλυτη διαφοροποίηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές της μονάδες από εκείνες των ανταγωνιστών της επιβεβαιώνουν σαφώς το συμπέρασμα αυτό.

Οι παρατηρούμενες μεταβολές στο προφίλ των τουριστών και, επομένως, στις ανάγκες και στις προτιμήσεις τους σε συνδυασμό με την όλο και μεγαλύτερη ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα δημιούργησαν ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για την «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», η οποία έσπευσε να το αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αποφασίζοντας να εισέλθει στον χώρο των ιστορικών πολυτελών ξενοδοχείων, όχι μόνο μπόρεσε να διακριθεί από την αδιαφοροποίητη μάζα των χαμηλής ποιότητας ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συνιστούν τη συντριπτική πλειοψηφία της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς σήμερα αλλά, επιπλέον, κατάφερε να αποτελέσει το έναυσμα για τη δημιουργία ενός εντελώς καινούριου κλάδου μέσα σε αυτόν των πολυτελών ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Προσφέροντας ένα μοναδικό προϊόν και συντονίζοντας πολύ προσεκτικά και δεξιοτεχνικά τις στρατηγικές της αποφάσεις και τις επιλογές της, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» έχει κατορθώσει ήδη να εδραιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της SWOT Analysis αποκάλυψε αρκετά δυνατά σημεία για εκείνη όπως και σημαντικές ευκαιρίες που δύναται να αξιοποιήσει προς όφελός της. Από την άλλη, το γεγονός ότι βρίσκεται ακόμη στην αρχή της πορείας της φέρνει στο προσκήνιο αρκετές ενέργειες που πρέπει να δρομολογηθούν. Αυτό βέβαια δεν αναιρεί την επιτυχία που έχει σημειώσει έως τώρα, παρά τη μόλις σχεδόν δύο χρόνων δραστηριοποίησή της. Η ανελλιπής αφοσίωσή της στο κοινό όπου απευθύνεται σε συνδυασμό με τη συνεχή παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και τον εύστοχο εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν τα μέλη της διαμηνύουν μια επιτυχημένη πορεία, αποδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ θέτουν ταυτόχρονα και τις σωστές βάσεις για την ανεμπόδιστη εξέλιξή τους. Τέλος, και με δεδομένες τις απειλές που ελλοχεύουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» οφείλει να επαγρυπνά διαρκώς και να προετοιμάζεται με προσεκτικά βήματα για κάθε ενδεχόμενη αλλαγή.

Ως αντιπροσωπευτική περίπτωση εταιρείας που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» είναι επικεντρωμένη στις ανάγκες των πελατών της και, παρακολουθώντας διαρκώς τις πραγματοποιούμενες εξελίξεις, προσπαθεί να αφουγκράζεται τις μελλοντικές τους επιθυμίες ώστε, ανά πάσα στιγμή, να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτούμενες αλλαγές με τον εμπλουτισμό των υφιστάμενων ή ακόμη και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Έχοντας αντιληφθεί πολύ καλά ότι η έννοια της «ομοιογενούς αγοράς» έχει εκλείψει, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» αξιοποιεί προς όφελός της την παρατηρούμενη απομαζικοποίηση των αναγκών και τη διαρκώς κλιμακούμενη επιθυμία των πελατών για μελέτη και ικανοποίηση των αναγκών τους σε βάθος.

Συναινώντας ουσιαστικά στο ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι όλα για όλους, η υπό μελέτη ξενοδοχειακή αλυσίδα επέλεξε να υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης με έμφαση στη διαφοροποίηση, προσδιορίζοντας τη φύση της ως κατεξοχήν πελατοκεντρικής επιχείρησης και θέτοντας έτσι τις βάσεις, τόσο για την υγιή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού όσο και για τη διασφάλιση πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών.

Σε μια ακόμη αναγνώριση της στρατηγικής εστίασης ως αναγκαίας και ικανής συνθήκης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» συνάπτοντας στρατηγική συμμαχία με τα “Historic Hotels of Europe” επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη ενός ιδιαίτερου προϊόντος μπορεί να ανταγωνιστεί ακόμη και πέρα από τα στενά πλαίσια που οριοθετούν τα εθνικά σύνορα.

Συνεπώς, η επένδυση σε καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ και στοχευμένες ενέργειες προβολής για τη διεύρυνση και την καθιέρωση της αναγνωρισιμότητάς της, όπως και ο διαρκής εμπλουτισμός των υπηρεσιών της συνιστούν απαραίτητες συνθήκες για την απρόσκοπτη πορεία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality». Την ίδια στιγμή, η προσάρτηση νέων ξενοδοχειακών μονάδων που θα ικανοποιούν τα κριτήρια ποιότητας και διαφοροποίησης όπως αυτά τίθενται από την αλυσίδα αποτελεί μια ακόμη εξίσου αναγκαία προϋπόθεση, τόσο για την περαιτέρω ενίσχυση των εσόδων της όσο και για τη διασφάλιση πολλαπλών εναλλακτικών επιλογών για τους πελάτες της, καθώς η αύξηση του δυναμικού των μονάδων της θα οδηγήσει μοιραία και στην επίτευξη ευρύτερης γεωγραφικής κάλυψης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 17-08-2005

- 1) Πότε αρχίζει την δραστηριοποίησή της ως ξενοδοχειακή αλυσίδα η “Yades Hotels”; Ποια ήταν η αρχική ιδέα και ποιες οι μετέπειτα κινήσεις για την υλοποίησή της;
- 2) Ποια κτίρια αποτέλεσαν τον αρχικό πυρήνα και πότε προστέθηκαν τα επόμενα; Συγκαταλέγεται στα άμεσα σχέδια η προσάρτηση νέων κτιρίων και η μετατροπή τους σε μονάδες που θα μπορούν να φιλοξενήσουν τουρίστες; Αν ναι, για ποια κτίρια πρόκειται και σε ποια περιοχή βρίσκονται αυτά;
- 3) Λίγα λόγια για τον φορέα “Historic Hotels of Europe”: Πότε δημιουργείται και ποιο το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του; Τι αποκομίζουν τα μέλη του από την ύπαρξη ενός τέτοιου φορέα; Υπάρχουν προβλέψεις για τυχόν χρηματοδότηση των μελών του ή για συντονισμένες ενέργειες προώθησής τους πέραν του Διαδικτύου;
- 4) Τι περιλαμβάνει ο όρος “privately owned quality hotels” – Πώς έγινε η προσέγγιση των ιδιοκτητών κάθε μεμονωμένης μονάδας και ποιοι ακριβώς είναι οι όροι συνεργασίας μεταξύ αυτών και της αλυσίδας “Yades Hotels”;
- 5) Ποια η στάση των δημόσιων φορέων – τοπικών ή κεντρικών – στην προσπάθεια μετατροπής κάποιων – έστω και ιδιόκτητων – ιστορικών κτιρίων σε μονάδες φιλοξενίας τουριστών; Υπήρξε πρόθεση χρηματοδοτικής ενίσχυσης;
- 6) Πέραν του Διαδικτύου και των σχετικών με τον τουρισμό περιοδικών (“The tourism report”, “Τουριστική Αγορά” κλπ), με ποιους άλλους τρόπους συντελείται η προβολή των μονάδων της αλυσίδας “Yades Hotels”;
- 7) Σε ποια τμήματα της αγοράς εστιάζουν κυρίως οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προώθησης και ποιο το προφίλ των τουριστών που έχουν ανταποκριθεί ως τώρα;
- 8) Μπορεί να γίνει λόγος για «σταθερούς» - «επαναλαμβανόμενους» πελάτες που έχουν επισκεφθεί περισσότερες από μία φορά κάποια από τις μονάδες της “Yades Hotels”; Υπάρχουν πελάτες που, λόγω της ευχάριστης εμπειρίας τους μετά από διαμονή σε μία από τις μονάδες της “Yades Hotels”, επέλεξαν να επισκεφθούν και δεύτερη μονάδα σε άλλη περιοχή από εκείνη της πρώτης διαμονής τους;
- 9) Πώς η “Yades Hotels” χρησιμοποιεί την εμπειρία των υπόλοιπων ευρωπαϊκών μελών του “Historic Hotels of Europe”; Τι ακριβώς περιλαμβάνει ο όρος «ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ» με τα μέλη αυτά;

- 10) Πώς οι μονάδες που ανήκουν στην αλυσίδα “Yades Hotels” θα μπορούσαν να καταταχθούν σύμφωνα με τα έσοδα και τα κέρδη που αποφέρουν για κάθε μία από τις 3 τουριστικές περιόδους του έτους [high (1/7-31/8), middle (1/6-30/6, 1/9-30/9), low (1/5-31/5, 1/10-31/10)];
- 11) Προσέλκυση τουριστών από το εξωτερικό: πώς αυτή επιτυγχάνεται; Τουρίστες που είναι ήδη πελάτες κάποιου από τα υπόλοιπα μέλη του “Historic Hotels of Europe” ή ακόμη και του “Historic Hotels of America” ενημερώνονται για τη δυνατότητα βίωσης αντίστοιχων εμπειριών σε κάποια άλλη χώρα στην οποία να δραστηριοποιούνται μέλη των 2 αυτών φορέων;
- 12) Ποια η σχέση των 2 φορέων, “Historic Hotels of Europe” και “Historic Hotels of America”;
- 13) Για κάθε περιοχή που βρίσκεται κάθε μονάδα ποιες ξενοδοχειακές αλυσίδες ή μη αντιλαμβάνεστε ως άμεσους και ποιες ως έμμεσους ανταγωνιστές σας και ως προς τι (π.χ. ως προς την τιμή, τις παρεχόμενες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της διαμονής στους πελάτες, κλπ.); Θα μπορούσαν ως ένα βαθμό τα υπόλοιπα μέλη του “Historic Hotels of Europe” να θεωρηθούν ανταγωνιστές σας; Ποιες ενέργειες εκ μέρους της “Yades Hotels” έχουν αναληφθεί ως τώρα για την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του ανταγωνισμού;
- 14) Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι απειλές από το ευρύτερο περιβάλλον που πρέπει να αντιμετωπίσει η “Yades Hotels” και ποιες οι ευκαιρίες που πρέπει οπωσδήποτε αυτή να εκμεταλλευτεί;
- 15) Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία των υπηρεσιών που προσφέρει η “Yades Hotels”;
- 16) Προσδοκίες και σχέδια για το μέλλον.
- 17) * Ενδεικτικά χρηματοοικονομικά στοιχεία (Ισολογισμοί και Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης) των τελευταίων 4 ετών.

* Προαιρετικά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 05-04-2006

- 1) Στην αρχή της συνέντευξής μας, τον Αύγουστο του 2005, είχατε αναφέρει πως ήσασταν πελάτης της “Abitare la Storia”, ήσασταν πελάτης με την έννοια του ότι υπήρχε κάποια επαγγελματική σχέση μεταξύ σας ή απλά πραγματοποιούσατε τη διαμονή σας στα ξενοδοχεία της;
- 2) Η αρχική λίστα των ξενοδοχείων που πληρούσαν τις προδιαγραφές των Historic Hotels of Europe και που δημιουργήσατε πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία της προσέγγισής τους, πόσες μονάδες περιελάμβανε και σε ποιες περιοχές της Ελλάδας αντιστοιχούσαν αυτές;
- 3) Από τον Απρίλιο του 2004 (οπότε και έγινε η παρουσίαση των 4 πρώτων μελών των “Yades Hotels” στη Γενική Συνέλευση των Historic Hotels of Europe) έως το Νοέμβριο του 2004 (όταν οι “Yades Hotels” έγιναν επίσημα μέλος των Historic Hotels of Europe), πόσα επιπλέον ξενοδοχεία – μέλη είχαν προστεθεί στο δυναμικό των “Yades Hotels”;
- 4) Ο αριθμός των ξενοδοχείων – μελών των “Yades Hotels” αυτή τη στιγμή ανέρχεται στις 16 μονάδες. Ο στόχος σας είναι, στο τέλος του 2006, ο αριθμός αυτός να ανέλθει στις 30 μονάδες προκειμένου η αλυσίδα να επιτύχει Break Even Point. Πιστεύετε ότι ο στόχος αυτός θα μπορέσει να επιτευχθεί με δεδομένη την «καθυστέρηση» που επέβαλαν προσωπικοί σας λόγοι; Πώς θα μπορούσε να «ποσοτικοποιηθεί» το σημείο Break Even Point σε χρηματικούς όρους; Στο μέλλον θα επιδιώξετε φυσικά να αυξηθεί ο αριθμός των μονάδων – μελών, ποιος είναι ο επιθυμητός αριθμός – σύμφωνα πάντα και με τις προδιαγραφές που θα πρέπει αυτές να ικανοποιούν;
- 5) Υπάρχει κάποιος περιορισμός (ελάχιστος ή μέγιστος) που έχει τεθεί από τα Historic Hotels of Europe σε ό,τι αφορά τον αριθμό των μελών που θα πρέπει να έχει κάθε αλυσίδα; Αν ναι, ποιος είναι αυτός ο αριθμός;
- 6) Ποιο είναι το όνομα του πρώην Προέδρου των Historic Hotels of Europe (Προέδρου της Abitare la Storia) που στάθηκε αρωγός της προσπάθειάς σας, καθώς και αυτό της τωρινής τους Προέδρου (Πρόεδρος της Ιρλανδικής Αλυσίδας); Η τωρινή Πρόεδρος πότε εκλέχτηκε από τα μέλη των Historic Hotels of Europe;
- 7) Για τις Γενικές Συνελεύσεις των αλυσίδων – μελών των Historic Hotels of Europe υπάρχει ένας συγκεκριμένος χώρος που έχει καθιερωθεί για τη διεξαγωγή τους;
- 8) Ποιο το Entry Fee και ποια η Ετήσια Συνδρομή των αλυσίδων – μελών των Historic Hotels of Europe; Ποιες ενέργειες επιτελούνται με τα χρήματα αυτά από τα Historic Hotels of Europe;
- 9) Τι είδους πληροφόρηση και ενίσχυση διοχετεύεται από τα Historic Hotels of Europe στα μέλη τους;

- 10) Κατά πόσο σας έχει βοηθήσει η ύπαρξη των Historic Hotels of Europe στην εδραίωση και στην καλλιέργεια σχέσεων με άλλους φορείς, εκτός από τη δυνατότητα που σας έδωσε να αναπτύξετε στενές σχέσεις με τις υπόλοιπες αλυσίδες – μέλη τους;
- 11) Σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα κατορθώσατε να εξασφαλίσετε κάποια επιπλέον χρηματοδότηση, πέραν αυτής που προβλεπόταν στο πλαίσιο της «Γυναικείας Επιχειρηματικότητας» του Υπουργείου Ανάπτυξης; Αν ναι, στο πλαίσιο ποιου νόμου εντάσσεται η χρηματοδότηση αυτή;
- 12) Έχετε απευθυνθεί στο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης για κάποια επιδότηση ή ενίσχυση στην προσπάθειά σας; Αν ναι, ποια ήταν η ανταπόκρισή του;
- 13) Ποιες ενέργειες συγκεκριμένα συμπεριλήφθηκαν στο πλαίσιο της αρχικής διαφημιστικής καμπάνιας – launching, κατά τη διάρκεια του 2004-2005; Ποιο το κατά προσέγγιση κόστος τους;
- 14) Ποιο ήταν το ύψος των αρχικών εξόδων της δημιουργίας των “Yades Hotels” και πώς αυτά κατανέμονται σε συγκεκριμένες ενέργειες (π.χ. ενοίκια, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, σχεδιασμός λογοτύπου, διαφημιστική καμπάνια, ταξίδια κ.ά.);
- 15) Ποια είναι η περίοδος λειτουργίας των ξενοδοχείων – μελών των “Yades Hotels”; Όλα τα ξενοδοχεία ανοίγουν τον Μάρτιο; Αν όχι, ποια από αυτά λειτουργούν καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους;
- 16) Όπως είχατε αναφέρει τον Αύγουστο, σε όλα τα ξενοδοχεία – μέλη των “Yades Hotels” πραγματοποιείται συνεχής έλεγχος, κατά τη διάρκεια όλου του έτους, για τυχόν διορθωτικές κινήσεις. Σε ποιους τομείς γίνονται οι διορθωτικές αυτές παρεμβάσεις; Ο έλεγχος γίνεται αποκλειστικά από εσάς ή συνοδεύεστε και από κάποιον εκπρόσωπο των Historic Hotels of Europe;
- 17) Οι συμβουλευτικές υποδείξεις που απευθύνονται στα μέλη των “Yades Hotels” άπτονται και της τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθούν αυτά;
- 18) Οι πρώτες 4 μονάδες – μέλη των “Yades Hotels” είχαν ελεγχθεί «μυστικά» από εκπροσώπους των Historic Hotels of Europe. Πότε «αποκαλύφθηκε» ότι έγινε ο έλεγχος αυτός; Για τα υπόλοιπα μέλη που προσαρτήθηκαν στη συνέχεια, ακολουθήθηκε η ίδια «μυστική» διαδικασία προκειμένου να εγκριθεί η ένταξή τους στις “Yades Hotels”; Αν όχι, απαιτείται γενικά κάποια άλλη μορφή έγκρισης από τα Historic Hotels of Europe πριν ένα ξενοδοχείο γίνει μέλος των “Yades Hotels”;
- 19) Έχετε αρχίσει τα ταξίδια για το επόμενο στάδιο του recruiting των ξενοδοχείων; Ποια είναι τα ξενοδοχεία που πρόκειται να προσεγγίσετε μέσα στο 2006 ώστε αυτά να φτάσουν τον

- επιθυμητό στόχο των 30 μονάδων – μελών; Σε ποιες περιοχές της Ελλάδας βρίσκονται αυτά;
- 20) Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των “Yades Hotels”, έχει αυξηθεί ή εξακολουθείτε η ίδια να διαχειρίζεστε την αλυσίδα με το δεύτερο άτομο που προσλήφθηκε το Σεπτέμβριο του 2005;
- 21) Αναφερόμενη στις Εκθέσεις ως μέσο προβολής των αλυσίδων – μελών των Historic Hotels of Europe, είχατε υποστηρίξει ότι «κάθε αλυσίδα πηγαίνει στις δικές της Εκθέσεις», τί ακριβώς εννοείτε όταν χρησιμοποιείτε τον όρο «δικές της»; Με ποιο κριτήριο κατανέμονται οι Εκθέσεις μεταξύ των αλυσίδων;
- 22) Με τη συμμετοχή τους σε Διεθνείς Εκθέσεις, ποια κοινά – στόχους επιδιώκουν να προσελκύσουν οι αλυσίδες – μέλη των Historic Hotels of Europe;
- 23) Όταν γίνεται λόγος για συμμετοχή των αλυσίδων – μελών των Historic Hotels of Europe σε Εκθέσεις, η συμμετοχή αυτή συνεπάγεται την απλή διανομή μπροσούρων – λευκωμάτων των αλυσίδων στο περίπτερο των Historic Hotels of Europe, την αυτόνομη συμμετοχή των αλυσίδων με δικό τους περίπτερο ή και κάτι άλλο;
- 24) Σε ποιες Εκθέσεις θα συμμετέχουν οι “Yades Hotels” μέσα στο 2006 και το 2007; Θα συμμετέχουν με δικό τους περίπτερο (κάτι που, ασφαλώς, συνεπάγεται αρκετά μεγάλο κόστος) ή θα είναι συν-εκθέτης με κάποια άλλη αλυσίδα των Historic Hotels of Europe;
- 25) Αν οι “Yades Hotels” συμμετέχουν με δικό τους περίπτερο σε μια Έκθεση μπορούν να ζητήσουν επιπλέον συνδρομή από τα μέλη τους για την οικονομική ενίσχυση της συμμετοχής αυτής;
- 26) Μπορούν 2 αλυσίδες – μέλη των Historic Hotels of Europe να συμμετέχουν αυτόνομα, με δικό τους περίπτερο, σε μια Έκθεση; Ποια η πολιτική των Historic Hotels of Europe στον τομέα των Εκθέσεων;
- 27) Οι “Yades Hotels” κατάφεραν να συμμετάσχουν στη Διεθνή Έκθεση ILTM, το Δεκέμβριο του 2005; Αν ναι, πώς κρίνετε τη συμμετοχή τους; Ποια η επισκεψιμότητα του περιπτέρου τους και ποιες οι εντυπώσεις των επισκεπτών; Ποιες κατηγορίες επισκεπτών τις προσέγγισαν και τί είδους πληροφορίες αναζητούσαν; Κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους έγινε κάποια εκδήλωση με συγκεκριμένες κατηγορίες προσκεκλημένων;
- 28) Ποιες κατηγορίες κοινού επιδιώκετε να προσεγγίσετε μέσω των Δημοσίων Σχέσεων;
- 29) Στην πρώτη μας συνέντευξη είχατε αναφέρει ότι οι “Yades Hotels” αρχίζουν πλέον να μπαίνουν δυναμικά και στο κομμάτι των Πωλήσεων, εκτός από αυτό των Δημοσίων Σχέσεων. Με ποιες συγκεκριμένες ενέργειες το κάνει αυτό;

- 30) Αναφερόμενη στους 2 κύριους «ανταγωνιστές» σας (Mediterranean Traditional Mansions & Your Greece) είχατε επισημάνει ότι έως τον Αύγουστο του 2005 και σε διάστημα ενός χρόνου περίπου, είχαν «αλλάξει» δύο φορές την πορεία τους, προκαλώντας σύγχυση στην αγορά αλλά και σε εσάς. Τι ακριβώς είχαν αλλάξει;
- 31) Θεωρείτε ότι η σύνδεση μερικών από τα ξενοδοχεία που είναι μέλη σας με τα άλλα δύο «Δίκτυα» προκαλεί σύγχυση στον τελικό πελάτη των ξενοδοχείων αυτών; Αν όχι, γιατί;
- 32) Υπάρχει κάποιο “reward system” για συστηματικούς πελάτες των ξενοδοχείων – μελών σας; Αν όχι είναι στα άμεσα σχέδιά σας να εισηγηθείτε την υιοθέτησή του στα μέλη σας;
- 33) Στο πλαίσιο της τήρησης ορισμένων προτυποποιημένων διαδικασιών (standards), υπάρχει ή δρομολογείται να πραγματοποιηθεί κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε κάθε ξενοδοχείο – μέλος σας; Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων – μελών ενημερώνονται για το όραμα και τους στόχους των “Yades Hotels”; Οι “Yades Hotels” μπορούν να συμμετέχουν και αυτές στη στελέχωση των ξενοδοχείων των μελών τους;
- 34) Ποιοι είναι οι στόχοι σας και ποιοι οι αντικειμενικοί σας σκοποί (Goals & Objectives);
- 35) Πριν ακόμη ξεκινήσετε να υλοποιείτε την ιδέα των “Yades Hotels”, στο πλαίσιο της έρευνας που διενεργήσατε, επιδιώξατε κάποιου είδους έρευνας αγοράς με στόχο τη διερεύνηση της συμπεριφοράς – πρόθεσης των τουριστών απέναντι σ’ ένα προϊόν όπως αυτό που προσφέρουν οι “Yades Hotels”; Αν όχι, συμβουλευτήκατε κάποια ήδη υπάρχουσα σχετική έρευνα;
- 36) Κατά πόσο οι “Yades Hotels” δίνουν έμφαση και προτεραιότητα στον τελικό τουρίστα και τις προτιμήσεις του; Συμβουλεύουν τα μέλη τους να επικεντρώνουν την προσοχή τους στις after – sales υπηρεσίες; Τους κάνουν υποδείξεις για τη συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών όσον αφορά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους (π.χ. παροχή υποστήριξης για σχεδιασμό ερωτηματολογίου που να υπάρχει σε όλα τα δωμάτια όλων των ξενοδοχείων – μελών και να ζητείται να συμπληρωθεί από τους πελάτες); Οι βελτιώσεις που υποδεικνύονται γίνονται βάσει (πέραν των προδιαγραφών των Historic Hotels of Europe) και των προτάσεων πελατών που έχουν γίνει;
- 37) Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στις “Yades Hotels” έχουν χαρακτηριστεί – ταξινομηθεί με βάση το σύστημα των αστεριών;
- 38) Υπάρχουν βλέψεις για εξαγορά ποσοστών σε κάποια από τα ξενοδοχεία – μέλη σας;
- 39) Ποιο είναι το ποσοστό της προμήθειάς σας επί των online κρατήσεων – requests;

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 7^Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Σωτηριάδης** Μάριος, Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing: Λειτουργία – Οικονομικά – Σχεδιασμός Προϊόντων, Εκδόσεις Προπομπός, 2001, Αθήνα
2. Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004
3. «Νομισματική Πολιτική 2004 – 2005», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
4. «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
5. «Ετήσια Έκθεση Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) 2004», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
6. «Η Ελλάδα με αριθμούς 2003», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr
7. «Η Ελλάδα με αριθμούς 2005», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr
8. **Logotheti** Stavroula, “The Heritage of Hospitality”, Insider Athens, November 2004, σελ. 35
9. **Αυδή** Βαρβάρα, “ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων”, The Tourism Report, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21 – 22
10. **Κουζούνης** Στάθης, «Κρύβει ευκαιρίες η ανάπτυξη “ιστορικών” ξενοδοχείων – Στην Ελλάδα πραγματοποιείται για πρώτη φορά η γενική συνέλευση των μελών του πανευρωπαϊκού δικτύου *Historic Hotels of Europe*», Η

ΚΘΗΜΕΡΙΝΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, Αθήνα, Κυριακή 8 Οκτωβρίου 2006,
σελ.11

11. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Tourism Control Intelligence: Ανατρεπτικές και επαναστατικές οι μελλοντικές τουριστικές τάσεις», www.traveldailynews.gr, 4 Νοεμβρίου 2004
12. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «World Travel Market: Ανεκμετάλλευτη η πολλά υποσχόμενη αγορά των ηλικιωμένων τουριστών», www.traveldailynews.gr, 12 Νοεμβρίου 2004
13. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Παρουσιάστηκαν οι νέες τάσεις των τουριστών και το μελλοντικό τους προφίλ – 65^η Γενική Σύνοδος της European Travel Commission», www.traveldailynews.gr, 30 Οκτωβρίου 2003
14. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Η ανάκαμψη του τουρισμού θα συνεχιστεί και το 2005», www.traveldailynews.gr, 12 Απριλίου 2005
15. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αυξημένη εκτιμάται η τουριστική κίνηση στις χώρες της Μέσης Ανατολής το 2005», www.traveldailynews.gr, 5 Μαΐου 2005
16. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αλλάζει το τοπίο στον Ευρωπαϊκό τουρισμό από την ένταξη των 10 νέων χωρών στην Ε.Ε.», www.traveldailynews.gr, 21 Ιουνίου 2004
17. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα ωθήσει τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 18 Μαρτίου 2004
18. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Σε σημαντικό ευρωπαϊκό τουριστικό προορισμό αναδεικνύεται η Βουλγαρία», www.traveldailynews.gr, 16 Μαρτίου 2005

19. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Τάσεις και προοπτικές για την εξέλιξη του αλλοδαπού τουρίστα το 2005», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2005
20. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Παγκόσμιο ζήτημα οι απειλές για τρομοκρατικά χτυπήματα», www.traveldailynews.gr, 27 Ιουλίου 2005
21. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: Απτόητοι οι τουρίστες από τις τρομοκρατικές απειλές», www.traveldailynews.gr, 11 Αυγούστου 2005
22. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Αυξημένες οι κρατήσεις των Ολλανδών στη χώρα μας», www.traveldailynews.gr, 25 Φεβρουαρίου 2005
23. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Δημοφιλής τουριστικός προορισμός η Ελλάδα και στην Κεντρική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2003
24. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Η Ελλάδα ελκυστικός προορισμός για τουρίστες από την Ανατολική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Μαρτίου 2004
25. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Μπροστά από την Ελλάδα η Τουρκία στις προτιμήσεις των Ευρωπαίων τουριστών», www.traveldailynews.gr, 13 Απριλίου 2005
26. **Κουμέλης** Θοδωρής, «American Automobile Association – Market Horizons: Έρευνα για τα κριτήρια επιλογής καταλύματος των ταξιδιωτών», www.traveldailynews.gr, 19 Μαΐου 2005
27. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Jones Lang LaSalle Hotels: Κερδισμένη η Αθήνα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες αλλά... », www.traveldailynews.gr, 30 Αυγούστου 2004

28. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Tourism Organization: Εκτός των 10 σημαντικότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως η Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουλίου 2005
29. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «World Travel Market 2003: Οι προοπτικές της τουριστικής βιομηχανίας για το 2004 και οι αλλαγές στις τάσεις της αγοράς», www.traveldailynews.gr, 17 Νοεμβρίου 2003
30. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005
31. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Έρευνα Kapa Research: Αμείωτη η διάθεση των Ελλήνων για τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Απριλίου 2005
32. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Έρευνα World Tourism Organization: Οι τάσεις της Τουριστικής Αγοράς στην Ευρώπη – Η Νότια Ευρώπη η μόνη περιοχή της Ευρώπης με θετικά τουριστικά αποτελέσματα σύμφωνα με τον WTO», www.traveldailynews.gr, 7 Ιανουαρίου 2003
33. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Έρευνα Travel Industry Association of America: Τα νούμερα των ηλεκτρονικών κρατήσεων στον τουρισμό αυξάνονται», www.traveldailynews.gr, 16 Σεπτεμβρίου 2004
34. **Κουμέλης** Θοδωρής, «INKA: Όλο και λιγότεροι Έλληνες κάνουν διακοπές», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2003
35. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Σε ποιες αγορές πρέπει να στραφεί ο ελληνικός τουρισμός», www.traveldailynews.gr, 13 Φεβρουαρίου 2003
36. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Περίπου 10 δις. ευρώ τα έσοδα της Ελλάδας από τον τουρισμό το 2003», www.traveldailynews.gr, 1 Απριλίου 2005

37. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE): Σημαντικές οι προοπτικές ανάπτυξης αλλά και πολλές οι αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2004
38. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Επιταχύνεται ο ρυθμός ανάπτυξης – Αναπόφευκτες οι θετικές επιδράσεις στον ελληνικό τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 2 Δεκεμβρίου 2004
39. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Τα 600 εκατ. ευρώ έφθασαν οι επενδύσεις στον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Μαρτίου 2004
40. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας: Σύσκεψη για τη σιδηροδρομική διασύνδεση λιμένων», www.traveldailynews.gr, 30 Μαρτίου 2005
41. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης: Μέτρα για την περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας μελετά το ΥΠΤΑ», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2004
42. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Υπουργός ΠΕΧΩΔΕ – Γιώργος Σουφλιάς: Ξεκινούν το φθινόπωρο τα τρία μεγάλα έργα της Θεσσαλονίκης», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουλίου 2005
43. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Κώστας Καραμανλής: Μοχλός ανάπτυξης για ολόκληρη τη χώρα η τουριστική οικονομία», www.traveldailynews.gr, 27 Μαΐου 2005
44. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», www.itep.gr, 20 Φεβρουαρίου 2002

45. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό», www.itep.gr, 12 Ιουνίου 2002
46. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Τουρισμός Ατόμων Τρίτης Ηλικίας», www.itep.gr, 16 Ιουνίου 2004
47. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Κλαδικά Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας», www.itep.gr, 15 Σεπτεμβρίου 2004
48. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Τα αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό», www.itep.gr
49. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Οι Ολυμπιακοί Αγώνες δε είναι πανάκεια», www.itep.gr, 2 Σεπτεμβρίου 2004
50. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Τουριστικές Εξελίξεις 2005: Αποτίμηση και Προβλέψεις», www.itep.gr
51. "Historic Hotels of Europe welcomes two new members", www.4hoteliers.com, 8/12/2004
52. «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», www.yadeshotels.gr
53. "Historic Hotels of Europe", www.historichotelsofeurope.com
54. "Schlosshotels & Herrenhauser", www.schlosshotels.co.at
55. "Erfgoed Hotels Benelux", www.erfgoedhotels.nl
56. "Chateaux & Hotels de France", www.chateauxhotels.com
57. "Gast im Schloss", www.gast-im-schloss.de
58. "Ireland's Blue Book", www.irelandsbluebook.com
59. "Abitare la Storia", www.abitarelastoria.it
60. "De Historiske", www.dehistoriske.no
61. "Hoteis Heritage Lisboa", www.heritage.pt

62. “Pousadas de Portugal”, www.pousadas.pt
63. “Estancias de Espana”, www.estancias.com
64. “Hosterias Hospederias Reales”, www.hosteriasreales.com
65. “Countryside Hotels”, www.countrysidehotels.se
66. “Swiss Historic Hotels”, www.swiss-historic-hotels.ch
67. “Pride of Britain Hotels”, www.prideofbritainhotels.com
68. “Welsh Rarebits”, www.welsh.rarebits.co.uk
69. “Historic Hotels of America”, www.historichotels.org
70. “International Luxury Travel Market – ILTM”, www.iltm.com
71. “Mediterranean Traditional Mansions”, www.medtm.com
72. “Your Greece”, www.yourgreece.gr
73. “Guest Inn”, www.guestinn.gr
74. “Grand Heritage Hotel Group”, www.grandheritageinternational.com
75. “Relais & Chateaux”, www.relaischateaux.com
76. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, www.gnto.gr
77. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, www.grhotels.gr
78. Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων, www.ggde.gr
79. Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής ΑΕ, www.aerioattikis.gr

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. **Bowman** Cliff & David Asch, Strategic Management, MACMILLAN EDUCATION LTD, 1987
2. **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th Edition)
3. **Ehrenberg** A. S. C., Repeat-Buying: Theory and Applications, North-Holland Publishing Company, 1972
4. **Ellis** John & David Williams, International Business Strategy, Pitman Publishing, 1995
5. **Evans** Nigel, David Campbell & George Stonehouse, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, 2003
6. **Glueck** F. William & Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 1984 (4th Edition)
7. **Haner** F. T., Business Policy, Planning and Strategy, Winthrop Publishers, 1976
8. **Heene** Aime & Ron Sanchez, Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, 1997
9. **Hill** W. L. Charles & Gareth R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2001 (5th Edition)
10. **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980

11. **Thompson** A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, 2003 (13th Edition)
12. **Welford** Richard & Andrew Gouldson, Environmental Management and Business Strategy, Pitman Publishing, 1993
13. **Wheelen** L. Thomas & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2004 (9th Edition)
14. **Whiteley** Richard & Diane Hessian, Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1996
15. **Zeithaml** A. Valarie et al., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990, New York

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Βαρβαρέσος** Στέλιος, Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνική πραγματικότητα), Εκδόσεις Προπομπός, 1998, Αθήνα
2. **Γεωργόπουλος** Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα
3. **Μάλλιαρης** Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2001 (3^η Έκδοση), Αθήνα
4. **Παπαδάκης** Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η Έκδοση), Αθήνα

5. **Σωτηριάδης** Μάριος, Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing: Λειτουργία – Οικονομικά – Σχεδιασμός Προϊόντων, Εκδόσεις Προπομπός, 2001, Αθήνα
6. **Χυτήρης** Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, INTERBOOKS, 2001

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. **Bayraktaroglu** Serkan & Rana Ozen Kutanis, “Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global”, Tourism Management (24, 2003), pp. 149-154
2. **Calori** Roland & Leif Melin, “Innovative International Strategies”, Journal of World Business [35(4), 2000], pp. 333-354
3. **Chytiris** Leonidas, “Quality of Service: A new approach”, International Euroqualrom Workshop: Modern Approaches in Quality, Bucharest, Romania, (Πανεπιστήμιο Πειραιώς), 12-13 May 1998
4. **Debruyne** Marion, Rudy Moenaert, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink & Henry Robben, “The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets”, The Journal of Product Innovation Management (19, 2002), pp. 159-170
5. **Ernest-Jones** Terry, “Business continuity strategy – the life line”, Network Security (August 2005), pp. 5-9
6. **Fahy** John, “A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment”, International Business Review (11, 2002), pp. 57-78

7. **Faulkner** David & Cliff Bowman, "Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions", European Management Journal, Vol. 10, No. 4 (December 1992), pp. 494-500
8. **Frambach** T. Ruud, Jaideep Prabhu & Theo M.M. Verhallen, "The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation", International Journal of Research in Marketing (20, 2003), pp. 377-397
9. **Hendry** John, "The problem with Porter's Generic Strategies", EMJ, Vol. 8, No. 4 (December 1990), pp. 443-450
10. **Hooley** J. Graham, James E. Lynch & David Jobber, "Generic marketing strategies", International Journal of Research in Marketing (9, 1992), pp. 75-89, North-Holland
11. **Kim** Eonsoo, Dae-il Nam & J. L. Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions", Journal of Management [30(5), 2004], pp. 569-589
12. **Luo** Yadong & Hongxin Zhao, "Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: a perspective from subsidiaries seeking host market penetration", Journal of International Management (10, 2004), pp. 77-105
13. **Morgan** M. Robert & Shelby Hunt, "Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", Journal of Business Research (46, 1999), pp. 281-290
14. **Pitelis** N. Christos, "Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy", International Business Review (13, 2004), pp. 523-532

15. **Yamin** Shahid, A. Gunasekaran & Felix T. Mavondo, “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis”, Technovation (19, 1999), pp. 507-518
16. **Logotheti** Stavroula, “The Heritage of Hospitality”, Insider Athens, November 2004, σελ. 35

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Χυτήρης** Λεωνίδας, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1999, σελ. 1-10
2. **Χυτήρης** Λεωνίδας, “Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 8, 1997, σελ. 55-60
3. **Αυδή** Βαρβάρα, “ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality: δίκτυο ιστορικών ξενοδοχείων”, The Tourism Report, Τεύχος 7, Δεκέμβριος 2003, σελ. 21 – 22
4. **Κουζούνης** Στάθης, «Κρύβει ευκαιρίες η ανάπτυξη “ιστορικών” ξενοδοχείων – Στην Ελλάδα πραγματοποιείται για πρώτη φορά η γενική συνέλευση των μελών του πανευρωπαϊκού δικτύου *Historic Hotels of Europe*», Η ΚΘΗΜΕΡΙΝΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, Αθήνα, Κυριακή 8 Οκτωβρίου 2006, σελ.11
5. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Tourism Control Intelligence: Ανατρεπτικές και επαναστατικές οι μελλοντικές τουριστικές τάσεις», www.traveldailynews.gr, 4 Νοεμβρίου 2004

6. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «World Travel Market 2003: Οι προοπτικές της τουριστικής βιομηχανίας για το 2004 και οι αλλαγές στις τάσεις της αγοράς», www.traveldailynews.gr, 17 Νοεμβρίου 2003
7. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «World Travel Market: Ανεκμετάλλευτη η πολλά υποσχόμενη αγορά των ηλικιωμένων τουριστών», www.traveldailynews.gr, 12 Νοεμβρίου 2004
8. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Έρευνα World Tourism Organization: Οι τάσεις της Τουριστικής Αγοράς στην Ευρώπη – Η Νότια Ευρώπη η μόνη περιοχή της Ευρώπης με θετικά τουριστικά αποτελέσματα σύμφωνα με τον WTO», www.traveldailynews.gr, 7 Ιανουαρίου 2003
9. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Η Ελλάδα ελκυστικός προορισμός για τουρίστες από την Ανατολική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Μαρτίου 2004
10. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Επιταχύνεται ο ρυθμός ανάπτυξης – Αναπόφευκτες οι θετικές επιδράσεις στον ελληνικό τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 2 Δεκεμβρίου 2004
11. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Μπροστά από την Ελλάδα η Τουρκία στις προτιμήσεις των Ευρωπαίων τουριστών», www.traveldailynews.gr, 13 Απριλίου 2005
12. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Παρουσιάστηκαν οι νέες τάσεις των τουριστών και το μελλοντικό τους προφίλ – 65^η Γενική Σύνοδος της European Travel Commission», www.traveldailynews.gr, 30 Οκτωβρίου 2003

13. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Περίπου 10 δις. ευρώ τα έσοδα της Ελλάδας από τον τουρισμό το 2003», www.traveldailynews.gr, 1 Απριλίου 2005
14. **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας: Σύσκεψη για τη σιδηροδρομική διασύνδεση λιμένων», www.traveldailynews.gr, 30 Μαρτίου 2005
15. **Κουμέλης** Θοδωρής, «American Automobile Association – Market Horizons: Έρευνα για τα κριτήρια επιλογής καταλύματος των ταξιδιωτών», www.traveldailynews.gr, 19 Μαΐου 2005
16. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Jones Lang LaSalle Hotels: Κερδισμένη η Αθήνα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες αλλά... », www.traveldailynews.gr, 30 Αυγούστου 2004
17. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Tourism Organization: Εκτός των 10 σημαντικότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως η Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουλίου 2005
18. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αλλάζει το τοπίο στον Ευρωπαϊκό τουρισμό από την ένταξη των 10 νέων χωρών στην Ε.Ε.», www.traveldailynews.gr, 21 Ιουνίου 2004
19. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Αυξημένη εκτιμάται η τουριστική κίνηση στις χώρες της Μέσης Ανατολής το 2005», www.traveldailynews.gr, 5 Μαΐου 2005
20. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Η ανάκαμψη του τουρισμού θα συνεχιστεί και το 2005», www.traveldailynews.gr, 12 Απριλίου 2005

21. **Κουμέλης** Θοδωρής, «World Travel & Tourism Council: Παγκόσμιο ζήτημα οι απειλές για τρομοκρατικά χτυπήματα», www.traveldailynews.gr, 27 Ιουλίου 2005
22. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Αυξημένες οι κρατήσεις των Ολλανδών στη χώρα μας», www.traveldailynews.gr, 25 Φεβρουαρίου 2005
23. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Δημοφιλής τουριστικός προορισμός η Ελλάδα και στην Κεντρική Ευρώπη», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2003
24. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Αισιόδοξα μηνύματα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουνίου 2005
25. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Έρευνα Kara Research: Αμείωτη η διάθεση των Ελλήνων για τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Απριλίου 2005
26. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Έρευνα Travel Industry Association of America: Τα νούμερα των ηλεκτρονικών κρατήσεων στον τουρισμό αυξάνονται», www.traveldailynews.gr, 16 Σεπτεμβρίου 2004
27. **Κουμέλης** Θοδωρής, «INKA: Όλο και λιγότεροι Έλληνες κάνουν διακοπές», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2003
28. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE): Σημαντικές οι προοπτικές ανάπτυξης αλλά και πολλές οι αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2004

29. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων: Τάσεις και προοπτικές για την εξέλιξη του αλλοδαπού τουρίστα το 2005», www.traveldailynews.gr, 22 Ιουλίου 2005
30. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Κώστας Καραμανλής: Μοχλός ανάπτυξης για ολόκληρη τη χώρα η τουριστική οικονομία», www.traveldailynews.gr, 27 Μαΐου 2005
31. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: Απτόητοι οι τουρίστες από τις τρομοκρατικές απειλές», www.traveldailynews.gr, 11 Αυγούστου 2005
32. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα ωθήσει τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 18 Μαρτίου 2004
33. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Σε ποιες αγορές πρέπει να στραφεί ο ελληνικός τουρισμός», www.traveldailynews.gr, 13 Φεβρουαρίου 2003
34. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Σε σημαντικό ευρωπαϊκό τουριστικό προορισμό αναδεικνύεται η Βουλγαρία», www.traveldailynews.gr, 16 Μαρτίου 2005
35. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Τα 600 εκατ. ευρώ έφθασαν οι επενδύσεις στον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 8 Μαρτίου 2004
36. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης: Μέτρα για την περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας μελετά το ΥΠΤΑ», www.traveldailynews.gr, 3 Σεπτεμβρίου 2004

37. **Κουμέλης** Θοδωρής, «Υπουργός ΠΕΧΩΔΕ – Γιώργος Σουφλιάς: Ξεκινούν το Φθινόπωρο τα τρία μεγάλα έργα της Θεσσαλονίκης», www.traveldailynews.gr, 14 Ιουλίου 2005

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΕΚΘΕΣΕΙΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ

1. Κλαδική Μελέτη «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θ'», ICAP, Νοέμβριος 2004
2. «Ετήσια Έκθεση Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) 2004», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
3. «Νομισματική Πολιτική 2004 – 2005», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
4. «Νομισματική Πολιτική 2005 – 2006», Τράπεζα της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
5. «Η Ελλάδα με αριθμούς 2003», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr
6. «Η Ελλάδα με αριθμούς 2005», Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr
7. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», www.itep.gr, 20 Φεβρουαρίου 2002
8. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό», www.itep.gr, 12 Ιουνίου 2002

9. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Κλαδικά Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας», www.itep.gr, 15 Σεπτεμβρίου 2004
10. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Οι Ολυμπιακοί Αγώνες δε είναι πανάκεια», www.itep.gr, 2 Σεπτεμβρίου 2004
11. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Τα αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό», www.itep.gr
12. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Τουρισμός Ατόμων Τρίτης Ηλικίας», www.itep.gr, 16 Ιουνίου 2004
13. **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Τουριστικές Εξελίξεις 2005: Αποτίμηση και Προβλέψεις», www.itep.gr

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality», www.yadeshotels.gr
2. “Historic Hotels of Europe”, www.historichotelsfeurope.com
3. “Schlosshotels & Herrenhauser”, www.schlosshotels.co.at
4. “Erfgoed Hotels Benelux”, www.erfgoedhotels.nl
5. “Chateaux & Hotels de France”, www.chateauxhotels.com
6. “Gast im Schloss”, www.gast-im-schloss.de
7. “Ireland’s Blue Book”, www.irelandsbluebook.com
8. “Abitare la Storia”, www.abitarelastoria.it
9. “De Historiske”, www.dehistoriske.no
10. “Hoteis Heritage Lisboa”, www.heritage.pt
11. “Pousadas de Portugal”, www.pousadas.pt

12. “Estancias de Espana”, www.estancias.com
13. “Hosterias Hospederias Reales”, www.hosteriasreales.com
14. “Countryside Hotels”, www.countrysidehotels.se
15. “Swiss Historic Hotels”, www.swiss-historic-hotels.ch
16. “Pride of Britain Hotels”, www.prideofbritainhotels.com
17. “Welsh Rarebits”, www.welsh.rarebits.co.uk
18. “Historic Hotels of America”, www.historichotels.org
19. “International Luxury Travel Market – ILTM”, www.iltm.com
20. “Mediterranean Traditional Mansions”, www.medtm.com
21. “Your Greece”, www.yourgreece.gr
22. “Guest Inn”, www.guestinn.gr
23. “Grand Heritage Hotel Group”, www.grandheritageinternational.com
24. “Relais & Chateaux”, www.relaischateaux.com
25. “Historic Hotels of Europe welcomes two new members”,
www.4hoteliers.com, 8/12/2004
26. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, www.gnto.gr
27. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, www.grhotels.gr
28. Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων, www.ggde.gr
29. Εταιρεία Παροχής Αερίου Αττικής ΑΕ, www.aerioattikis.gr

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....I

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....II

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ	1
1.1 Ο ΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1
1.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (STRATEGIC PLANNING) & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (STRATEGIC MANAGEMENT).....	3
1.3.1 Η «Στρατηγική Εναρμόνιση» (“Strategic Fit”) σε αντιπαράθεση με το «Στρατηγικό Επιθυμητό» (“Strategic Intent”).....	5
1.3.2 Πραγματοποιήσιμη Στρατηγική (Realized Strategy): Επιθυμητές Στρατηγικές (Intended Strategies) & Αναδυόμενες Στρατηγικές (Emergent Strategies).....	6
1.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	9
1.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .	10
1.5.1 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος.....	12
1.5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation).....	13
1.5.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)	15
1.5.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Strategy Evaluation & Control)	17
1.6 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	18
1.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	20

1.7.1 Στελέχη Στρατηγικής (Strategists)	20
1.7.2 Αποστολή (Mission Statement)	21
1.7.3 Στόχοι – Σκοποί (Goals – Objectives)	22
1.7.4 Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της Αποστολής (Mission Statement) και των Στόχων – Σκοπών (Goals – Objectives)	24
1.7.5 Εξωτερικές Ευκαιρίες & Απειλές (External Opportunities & Threats)	26
1.7.6 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία (Strengths & Weaknesses)	27
1.7.7 Στρατηγικές (Strategies)	27
1.7.8 Πολιτικές (Policies)	28
1.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT	29
1.9 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT	30
1.10 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	32
1.10.1 Αέναη Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Continuity Strategy)	33
1.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	34
1.11.1 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος	35
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	43
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	43
2.2 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	46
2.2.1 STEEP Analysis	47
2.2.2 Περιορισμοί της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος	59
2.3 ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	60
2.3.1 Το υπόδειγμα των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter (Porter’s 5 Forces Model)	61
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (STRATEGIC GROUPS)	73
2.4.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων	74
2.4.2 Σχεδιασμός Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων	75
2.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)	78
2.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ (OPPORTUNITIES & THREATS)	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	85
3.1 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (INTERNAL APPRAISAL)	85

3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (COMPETENCE THEORY/ RESOURCE – BASED VIEW) & COMPETENCE – BASED ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	86
3.2.1 Υλικοί & Άυλοι Πόροι (Tangible & Intangible Assets)	89
3.2.2 Η έννοια της “Ικανότητας” (“Competence”)	90
3.2.3 «Ανταγωνιστικές Ικανότητες» (“Competitive Capabilities”) & Κλάδος	91
3.2.4 Η έννοια της “Θεμελιώδους Ικανότητας” (“Core Competence”)	92
3.2.5 «Ξεχωριστές Ικανότητες» & «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (“Distinctive Capabilities” & “Competitive Advantage”)	93
3.2.6 «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (“Sustainable Competitive Advantage”)	94
3.2.7 «Απρόσβλητες Βάσεις» (“Impregnable Bases”)	97
3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (RELATIONSHIP – BASED COMPETITIVE ADVANTAGE)	99
3.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Μάρκετινγκ Σχέσεων	100
3.3.2 Οι κίνδυνοι του Μάρκετινγκ Σχέσεων	104
3.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)	105
3.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	107
3.5.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα	107
3.5.2 Ανθρώπινοι Πόροι	109
3.5.3 Ζητήματα Μάρκετινγκ	115
3.5.4 Ζητήματα Έρευνας & Ανάπτυξης	120
3.5.5 Χρηματοοικονομικά Θέματα	122
3.6 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ	123
3.7 ΔΥΝΑΤΑ & ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ» (STRENGTHS & WEAKNESSES – STRATEGIC BALANCE SHEET)	126
3.8 SWOT ANALYSIS	128
BIBLIOΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)	135
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	135
4.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	136
4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	139

4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	142
4.4.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	145
4.4.2 Στρατηγικές Σταθερότητας	153
4.4.3 Στρατηγικές Περισυλλογής	155
4.4.4 Συνδυαστικές Στρατηγικές	159
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS STRATEGY) & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (COMPETITIVE STRATEGIES)	162
5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	162
5.1.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	166
5.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES)	167
5.2.1 Τα 2 στοιχεία στα οποία συνίσταται η διάκριση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών	169
5.2.2 Αποσαφήνιση του όρου “generic strategies”	170
5.2.3 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)	171
5.2.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)	177
5.2.5 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)	181
5.2.6 Στρατηγική “Ιδανικού Κόστους” (Best Cost Provider Strategy)	182
5.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ “STUCK IN THE MIDDLE” ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	184
5.3.1 Κριτική της θεωρίας των “stuck in the middle” επιχειρηματικών μονάδων	186
5.3.2 Διατηρήσιμη Στρατηγική (“Sustainable Strategy”) & Low-cost Differentiators	187
5.4 ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (POON’S FRAMEWORK)	188
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	190
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (FOCUS STRATEGY)	193
6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (FOCUS STRATEGY)	193
6.1.1 Εστίαση στη Διαφοροποίηση & Εστίαση στο Χαμηλό Κόστος	194
6.1.2 Η έννοια του “Niche Market”	196
6.1.3 Η ιδιαιτερότητα της Στρατηγικής Εστίασης	197
6.1.4 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα	199
6.1.5 Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την υιοθέτηση της Στρατηγικής Εστίασης	203

6.1.6 Συνθήκες που ευνοούν την υιοθέτηση της Στρατηγικής Εστίασης	204
6.1.7 Τελικά είναι στρατηγική;	205
6.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ & Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ “STUCK IN THE MIDDLE” ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	206
6.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	208
6.3.1 Τα στάδια του Κύκλου Ζωής του Κλάδου & ο ρόλος της Στρατηγικής Εστίασης σε κάθε ένα από αυτά.....	209
6.3.2 Κατατεμαχισμένοι Κλάδοι (“Fragmented Industries”) & Στρατηγική Εστίασης	220
6.4 Η ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	221
6.4.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς.....	222
6.4.2 Η επιτυχία των «πελατοκεντρικών επιχειρήσεων» (“customer – centered companies”) – Που εναπόκειται αυτή;	226
6.5 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	233
6.5.1 Προσανατολισμός στην αγορά: προϋπόθεση ανάπτυξης νέων προϊόντων	233
6.5.2 Η επίδραση των ανταγωνιστικών στρατηγικών στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων	235
6.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	243
6.6.1 Η συμβολή του Διαδικτύου στο ηλεκτρονικό επιχειρείν	243
6.6.2 Η συμβολή του Διαδικτύου στην προσέγγιση “niche markets”	244
6.6.3 Η Στρατηγική Εστίασης & το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter υπό το πρίσμα της επίδρασης του Διαδικτύου	245
6.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	250
6.7.1 Στρατηγική Εστίασης: μια σημαντική εναλλακτική για την ανάπτυξη διεθνών καινοτομικών στρατηγικών	251
6.7.2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές & δεσμοί της μητρικής επιχείρησης με τις θυγατρικές της επιχειρηματικές μονάδες	254
6.8 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	258
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	263

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	
	«ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	269
7.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».....	269
7.1.1	Η πορεία προς τη δημιουργία των «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	270
7.1.2	Λίγα λόγια για τα “Historic Hotels of Europe”	275
7.1.3	Η συμβολή των “Historic Hotels of Europe” στη δημιουργία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality».....	281
7.1.4	Αρχικές Επενδύσεις	283
7.1.5	Η επίσημη ένταξη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» στα “Historic Hotels of Europe”	284
7.1.6	Φιλοσοφία της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	285
7.1.7	Οικονομικά Στοιχεία.....	286
7.1.8	Τα μέλη της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	288
7.1.9	Οι αρμοδιότητες της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	297
7.1.10	Ενέργειες Μάρκετινγκ & Προβολή.....	304
7.1.11	Κοινό – Στόχος.....	310
7.1.12	Ανταγωνισμός	311
7.1.13	Βασικοί Στόχοι & Μελλοντικά σχέδια	315
7.2	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – STEEP ANALYSIS ...	316
7.2.1	Sociocultural Environment – Κοινωνικό Περιβάλλον	317
7.2.2	Technological Environment – Τεχνολογικό Περιβάλλον	320
7.2.3	Economic Environment – Οικονομικό Περιβάλλον	322
7.2.4	Ecological Environment – Οικολογικό Περιβάλλον.....	331
7.2.5	Political Environment – Πολιτικό Περιβάλλον	333
7.3	ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	335
7.3.1	Ο Τουρισμός διεθνώς.....	335
7.3.2	Το ελληνικό τουριστικό περιβάλλον.....	346
7.4	Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	366
7.4.1	Η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά	366
7.4.2	Χαρτογράφηση του ξενοδοχειακού δυναμικού στις περιοχές δραστηριοποίησης της «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality» & “Στρατηγικές Ομάδες”	371
7.5	«ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»: SWOT ANALYSIS.....	375

7.5.1 Δυνατά Σημεία (Strengths).....	376
7.5.2 Αδύνατα Σημεία (Weaknesses).....	380
7.5.3 Ευκαιρίες (Opportunities)	381
7.5.4 Απειλές (Threats)	384
7.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	388
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	391
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	398
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	405

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΙΣ “INTENDED” & “EMERGENT” ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΟΙ ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΟΙ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	98
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	106
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	138
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	141
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	165
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES)	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	183
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4: ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	189
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	194
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΜΨΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	214

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ & ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	218
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	224
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5: Η ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ & ΣΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	232
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (1).....	239
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (2).....	240
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8: Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΕΠΟΧΗΣ	249
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: ΧΑΡΤΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ.....	375

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	ΖΕΥΓΗ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ STEEP ANALYSIS	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	143
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2	ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	144
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ANSOFF	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1	ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	199
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2	ΟΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΔΕΙΚΝΥΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΛΑ ΑΓΩΝΙΖΟΝΤΑΙ	227
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1	ΟΙ ΑΛΥΣΙΔΕΣ – ΜΕΛΗ ΤΩΝ Historic Hotels of Europe	276
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	318
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3	ΦΥΣΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	319
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4	ΑΕΠ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ: ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΔΝΤ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ, ΟΟΣΑ ΚΑΙ CONSENSUS ECONOMICS	323
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5	ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΕΝΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ: ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ε.Ε. (2004 – 2005) (Ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)	325
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ (2000 – 2003)	336
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7	ΟΙ 10 ΠΡΩΤΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ (2002 – 2003)	337
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8	ΥΨΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (1993 – 2003)	349

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ (1995 – 2002)	349
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (1995 – 2002)	350
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11 ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (1995 – 2002)	350
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ (1996 – 2002)	351
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (1996 – 2002)	352
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (1996 – 2002)	357
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ (1990 – 2005)	368
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ – 2005	369
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ «ΥΑΔΕΣ Heritage & Hospitality»	372\