

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΚΡΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ  
ΙΘΑΚΗ.

Φωτεινή Ανδρέα Αναγνωστάτου  
Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση  
επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ τουρισμού

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένειά μου και στην ιερή μνήμη του παππού μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΚΡΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΙΘΑΚΗ.**

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Ανάπτυξη, Ανταγωνισμός,  
Θέση επιχείρησης στην αγορά, Swot Analysis,  
Εξωτερικό περιβάλλον, Εσωτερικό περιβάλλον.

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, κεφάλαια από 1 έως και 3, αναφέρονται στον τουρισμό και στην ξενοδοχία, γενικά. Δίνονται κάποιες βασικές έννοιες σχετικά με τον τουρισμό και εν συνεχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο τρίτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται λόγος για την οργάνωση και διοίκηση των ξενοδοχείων.

Το δεύτερο μέρος, κεφάλαια από 4 έως και 9, καταπιάνεται με θέματα στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στο σχεδιασμό της επιχείρησης και σε έννοιες όπως αποστολή, όραμα, στόχοι, πολιτικές κλπ.

Το κεφάλαιο 5 και το κεφάλαιο 6 καταπιάνονται με θέματα του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, αντίστοιχα.

Στα κεφάλαια 7 και 8 γίνεται λόγος για την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική, αντίστοιχα. Τέλος, το κεφάλαιο 9 μιλά για την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής.

Κρίθηκε σκόπιμο στο Β' μέρος της εργασίας να γίνει λόγος γενικά για τις επιχειρήσεις, χωρίς να γίνεται ειδικά λόγος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αφού ακολουθεί το Γ' μέρος στο οποίο όλα όσα αναφέρονται στο Β' μέρος εξειδικεύονται για τα ξενοδοχεία.

Η εργασία κλείνει με το Γ' μέρος το οποίο αποτελείται από πέντε κεφάλαια, στα οποία εξετάζεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση «Νόστος» στην Ιθάκη. Ειδικότερα, παρουσιάζονται η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και μετά από μία ανάλυση SWOT καταλήγουμε στην προτεινόμενη στρατηγική.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Ευχαριστίες.	I
Κατάσταση πινάκων.	II
Κατάσταση διαγραμμάτων.	IV

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

#### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ.

	Σελίδα
1.1. Ο ορισμός του τουρισμού και του τουρίστα.	2
1.2. Ιστορική εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου.	5
1.3. Η μαζικοποίηση του τουρισμού.	10
1.4. Τουριστική ζήτηση.	15
1.4.1. Ορισμός της τουριστικής ζήτησης.	15
1.4.2. Συστατικά της τουριστικής ζήτησης.	16
1.4.3. Παράγοντες της τουριστικής ζήτησης.	19
1.4.3.1 Οικονομικοί παράγοντες.	20
A) Ταξίδια αναψυχής.	20
B) Επαγγελματικά ταξίδια.	21
1.4.3.2. Μη οικονομικοί παράγοντες.	22
A) Διαρθρωτικοί παράγοντες.	23
I) Πληθυσμός.	23
II) Δραστηριότητες διακοπών.	25
B) Κίνητρα.	26
I) Εκπαίδευση.	26
II) Αστικοποίηση.	27
III) Μάρκετινγκ.	27
IV) ταξιδιωτική αγορά.	29
V) Τα αξιοθέατα των προορισμών.	30
1.5. Τουριστική προσφορά.	30
1.5.1. Ορισμός τουριστικής προσφοράς.	30

1.5.2.	Πρωτογενής τουριστική προσφορά.	32
1.5.3.	Δευτερογενής τουριστική προσφορά.	34
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	39

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

	<b>Σελίδα</b>	
2.1.	Τι είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία.	41
2.2.	Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.	41
2.3.	Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων.	44
2.4.	Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.	45
2.5.	Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.	47
2.6.	Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας.	51
2.7.	Διάκριση ξενοδοχείων σε παραθεριστικά και αστικά.	53
2.8.	Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων.	57
2.8.1.	Πελάτες.	57
2.8.2.	Αγαθά και υπηρεσίες.	59
2.8.3.	Σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών.	60
2.8.4.	Εργατικό δυναμικό.	60
2.8.5.	Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων.	63
2.8.6.	Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στο ξενοδοχείο.	65
2.9.	Το ξενοδοχειακό προϊόν.	66
2.9.1.	Επίπεδα ξενοδοχειακού προϊόντος.	68
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	71

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

#### **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.**

	<b>Σελίδα</b>
3.1. Οργάνωση.	73
3.2. Βαθμίδες ιεραρχίας.	75
3.3. Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου.	78
3.4. Τμήματα του ξενοδοχείου.	86
3.5. Επιχειρησιακή κουλτούρα.	89
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	97

### **ΜΕΡΟΣ Β**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

##### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

4.1. Βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της επιχείρησης.	99
4.2. Στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.	100
4.3. Στρατηγική και κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.	103
4.4. Το όραμα της επιχείρησης.	104
4.5. Η αποστολή της επιχείρησης.	105
4.6. Οι στόχοι.	107
4.7. Πολιτικές.	108
4.8. Προγραμματισμός.	109
4.9. Προϋπολογισμοί.	109
4.10. Διαδικασίες.	109
4.11. Αξιολόγηση και έλεγχος.	110
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	112

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

### ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

	Σελίδα
5.1. Εισαγωγή - Εντοπισμός των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος.	114
5.2. Ανάλυση μάκρο - περιβάλλοντος.	116
5.3. Ανάλυση PEST	118
5.3.1. Πολιτικό περιβάλλον.	118
5.3.2. Οικονομικό περιβάλλον.	120
5.3.3. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.	123
5.3.4. Τεχνολογικό περιβάλλον.	126
5.4. Ανάλυση μικρο – περιβάλλοντος (κλάδος).	128
5.4.1 Νεοεισερχόμενοι.	130
5.4.2 Απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών ή προϊόντων.	135
5.4.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.	136
5.4.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.	140
5.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.	144
5.4.6. Υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι.	149
5.5. Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων.	149
5.6. Στρατηγικές ομάδες	151
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	156

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

6.1. Εισαγωγή.	158
6.2. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης.	159
6.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	165
6.4 Τι εξασφαλίζει τη σταθερότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	166

6.5	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.	169
6.6	Τμήματα με στρατηγική σημασία για την επιχείρηση.	174
6.6.1	Τμήμα μάρκετινγκ.	174
6.6.2	Τμήμα οικονομικής διεύθυνσης.	176
6.6.3	Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.	178
6.6.4	Τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.	179
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	181

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ\_ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.

	<b>Σελίδα</b>	
7.1.	Ανάλυση παρούσας κατάστασης.- SWOT Analysis.	183
7.2.	Επιχειρηματική στρατηγική.	185
7.3.	Τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών.	186
7.3.1.	Ηγεσία κόστους.	188
7.3.2.	Διαφοροποίηση.	189
7.3.3.	Εστίαση στο κόστος.	190
7.3.4.	Εστίαση στη διαφοροποίηση.	191
7.4.	Το ρίσκο των επιχειρηματικών στρατηγικών.	192
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	193

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ\_ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.

	<b>Σελίδα</b>	
8.1.	Εισαγωγή.	195
8.2.	Τύποι επιχειρησιακών στρατηγικών.	196
8.3.	Στρατηγική κατεύθυνσης.	197
8.3.1.	Στρατηγικές Ανάπτυξης	197
8.3.2.	Στρατηγικές σταθερότητας.	204



8.3.3. Στρατηγικές περισυλλογής.	205
8.4. Στρατηγική χαρτοφυλακίου.	210
8.5. Γονική στρατηγική.	217
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	220

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.**

9.1. Υλοποίηση της στρατηγικής.	222
9.2. Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής.	225
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	227

## **ΜΕΡΟΣ Γ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΙΘΑΚΗΣ.**

Λίγα λόγια για την ιστορία και τον πολιτισμό της Ιθάκης.	229
Πηγή πληροφοριών	234

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

#### **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.**

2.1 Ιστορικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης.	236
2.2. Οργάνωση και διοίκηση.	238
2.3. Απασχολούμενο προσωπικό	239
2.4. Πραγματοποιηθείσες επενδύσεις την τελευταία τριετία.	239
2.5. Οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία.	241

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3****ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.**

	<b>Σελίδα</b>
3.1. Τουρισμός στην Ελλάδα- τάσεις	245
3.2. Μάκρο- περιβάλλον.	255
3.2.1. Πολιτικό περιβάλλον	256
3.2.2. Οικονομικό περιβάλλον.	260
3.2.3. Κοινωνικό περιβάλλον.	269
3.2.4. Τεχνολογικό περιβάλλον.	275
3.3 Τουρισμός στην Ιθάκη – τάσεις	276
3.4. Μίκροπεριβάλλον	282
3.4.1. Απειλή από τους νεοεισερχόμενους.	283
3.4.2. Απειλή υποκατάστατων.	284
3.4.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.	285
3.4.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.	286
3.4.5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.	287
3.5. Ανάλυση ανταγωνιστών.	288
3.6. Θέση της επιχείρησης στην αγορά.	291
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.	293

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4****ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ  
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ. (S.W.O.T.).**

Αξιολόγηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και προσδιορισμός των συγκριτικών πλεονεκτημάτων. (S.W.O.T.)	295
---	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ).**

	<b>Σελίδα</b>
5.1. Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης: προβλεπόμενες εξελίξεις του περιβάλλοντος και της αγοράς.	312
5.2. Προτάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής.	313

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

I.1. Τεχνικά στοιχεία της επένδυσης	318
I.2. Προϋπολογισμός και χρηματοδότηση της νέας επένδυσης.	319
I.3. Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης.	320
I.4. Οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία της επένδυσης.	320
I.4.1. Προϋπολογισμός εσόδων.	321
I.4.2. Προϋπολογισμός εξόδων.	326

РАНЕЕЗНАМО ТЕПЛА