



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (ΠΜΣ.ΔΕ.ΜΤ)

Διπλωματική Εργασία

Διαμόρφωση Στρατηγικής Μικρομεσαίων
Ξενοδοχειακών Μονάδων: Η περίπτωση
Μικρομεσαίας Ξενοδοχειακής Μονάδας στην
περιοχή του Ναυπλίου

ΓΑΒΡΗΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

Πειραιάς, 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

Στην οικογένειά μου,

Κωνσταντίνο, Δαρεία

Γιώτα & Μαρία

Διαμόρφωση Στρατηγικής Μικρομεσαίων Ξενοδοχειακών Μονάδων: Η περίπτωση Μικρομεσαίας Ξενοδοχειακής Μονάδας στην περιοχή του Ναυπλίου.

Γαβρήλου Κ. Κωνσταντίνα

Σημαντικοί Όροι

Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος, Διαμόρφωση Στρατηγικής, Υλοποίηση Στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ενός στρατηγικού εργαλείου μέσω του οποίου καθορίζεται η μακροπρόθεσμη επίδοση κάθε επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, και βοηθά στη σαφή κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης μέσα στην οποία βρίσκεται η εκάστοτε επιχείρηση.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (πρώτο έως πέμπτο κεφάλαιο) γίνεται η θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Από το πρώτο έως το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες: ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας εστιάζεται στη διαμόρφωση στρατηγικής μιας μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία τοποθετείται στην περιοχή του Ναυπλίου. Αρχικά γίνεται μια σύντομη αναφορά στην περιοχή του Ναυπλίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά η ξενοδοχειακή μονάδα, οι υπηρεσίες που παρέχει και γίνεται περιγραφή των τμημάτων της επιχείρησης.

Τόσο το εξωτερικό (μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον), όσο και το εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται διεξοδικά. Στην πρώτη περίπτωση παρατηρούμε πώς επηρεάζεται η επιχείρηση από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση PEST, αλλά και πώς επηρεάζεται από τους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με αυτή και προκύπτουν από την ανάλυση του υποδείγματος Porter.

Στη δεύτερη περίπτωση, κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, περιγράφονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία καθορίζουν την στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα. Αρχικά παρουσιάζονται οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που προέκυψαν από την ανάλυση SWOT. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο όραμα, την πρόταση αποστολής καθώς και τους σκοπούς και στόχους που έχουν ορισθεί από την επιχείρηση. Το επόμενο βήμα είναι η περιγραφή των στρατηγικών (σε λειτουργικό, επιχειρηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο) και των πολιτικών που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά η ακολουθούμενη στρατηγική αλλά και οι εναλλακτικές της, καταλήγοντας σε μία προτεινόμενη στρατηγική για την ξενοδοχειακή μονάδα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα εργασία είναι ότι, η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque από την έναρξη της λειτουργία της μέχρι και σήμερα, διαγράφει μια αρκετά ικανοποιητική πορεία, λαμβάνοντας υπόψη τη δεδομένη κατάσταση της οικονομίας σε ολόκληρο τον κόσμο. Πολύ σημαντική, για την θετική αυτή εξέλιξη, είναι η εφαρμογή της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ στην λειτουργία της επιχείρησης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	1
Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	1
Αδυναμίες και Πλεονεκτήματα.....	2
ΠΗΓΕΣ	4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	6
1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	7
1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	9
1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	9
1.3.2.1 Αποστολή.....	9
1.3.2.2 Σκοποί.....	10
1.3.2.3 Στρατηγικές.....	10
1.3.2.4 Πολιτικές.....	11
1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	11
1.3.3.1 Προγράμματα.....	11
1.3.3.2 Προϋπολογισμοί.....	12
1.3.3.3 Διαδικασίες.....	12
1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	12
1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	12
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2.2 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16
2.3 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΚΛΑΔΟΣ)	17
2.3.1 Απειλή Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο.....	18
2.3.2 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	19
2.3.3 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών.....	19
2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	19
2.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	20
2.3.6 Other Stakeholders.....	21
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	21
2.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	22
2.5.1 Δομή.....	23
2.5.2 Κουλτούρα.....	24
2.5.3 Πόροι.....	25
2.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	26
2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ- ΑΞΙΑΣ	27
2.7.1 Κύριες Δραστηριότητες.....	28
2.7.2 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 Ανάλυση Κατάστασης της Επιχείρησης	32
3.1.1 Πρόταση Αποστολής και Σκοποί.....	32
3.1.2 Η Μήτρα TOWS – Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	33
3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	34
3.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	35
3.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	35
3.2.3.1 Στρατηγική Εστίασης με γνώμονα το Κόστος.....	36

3.2.3.2 Στρατηγική Εστίασης με γνώμονα τη Διαφοροποίηση.....	36
3.2.4 Συνεργατικές Στρατηγικές.....	36
3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	37
3.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	38
3.3.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	38
3.3.1.1.α Ολοκλήρωση.....	39
3.3.1.1.β Στρατηγικές Διαποίκισης.....	40
3.3.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ.....	41
3.3.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ.....	41
3.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (Portfolio Strategy).....	42
3.3.2.1 Μήτρα Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς BCG.....	43
3.3.2.2 GE BUSINESS SCREEN.....	44
3.3.3 ΓΟΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	45
3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY).....	46
3.4.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy).....	46
3.4.2 Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy).....	47
3.4.3 Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development Strategy).....	47
3.4.4 Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management Strategy).....	47
3.4.5 Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology Strategy).....	48
3.5 Στρατηγική Επιλογή.....	48
3.6 Ανάπτυξη Πολιτικών.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	51
4.2 ΠΟΙΟΣ ΥΛΟΠΟΙΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	51

4.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	51
4.3.1	Προγράμματα (Programs).....	52
4.3.2	Προϋπολογισμοί (Budgets).....	52
4.3.3	Διαδικασίες (Procedures).....	52
4.4	ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ (Staffing).....	52
4.5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Leading).....	53
4.6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (CORPORATE CULTURE).....	54
4.6.1	Σχεδιασμός Δράσης (Action Planning).....	54
4.6.2	Διοίκηση με Αντικειμενικούς Σκοπούς (Management by Objectives).....	54
4.6.3	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	54
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
5.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	57
5.2.1	Προσδιορισμός Αντικειμένου Μέτρησης.....	58
5.2.2	Ορισμός Προκαθορισμένων Προτύπων.....	58
5.2.3	Μέτρηση της Επίδοσης.....	59
5.2.4	Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης.....	60
5.2.5	Λήψη Διορθωτικών Μέτρων.....	60
5.3	Αποτελεσματική Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	61
5.4	Προβλήματα και Παρενέργειες της Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	61
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	63

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1	ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ.....	65
6.2	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	65

6.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΝΑΥΠΛΙΟ	67
6.3.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ	74
7.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	75
7.3 ΑΦΟΡΜΗ	76
7.4 ΙΔΕΑ	76
7.5 ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	77
7.5.1 Τα βήματα της Προμελέτης Σκοπιμότητας εν συντομία.....	78
7.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	79
7.7 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	79
7.8 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ BELLE ÉROQUE	80
7.8.1 Γιατί Belle Éroque;.....	81
7.9 ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑ ΧΩΡΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	82
7.9.1 RECEPTION.....	82
7.9.2 ΧΩΡΟΣ ΠΡΩΙΝΟΥ.....	82
7.9.3 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ & BAR.....	83
7.9.4 ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ.....	84
7.9.5 SPA.....	84
7.9.6 ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ.....	85
7.9.7 ΔΩΜΑΤΙΑ.....	85
7.9.7.1 Τι διαθέτουν τα δωμάτια.....	86
7.9.8 ROOM SERVICE.....	86
7.9.9 ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	87
7.9.10 ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ.....	87
7.9.11 ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ.....	87

7.9.12 ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗ ΒΛΑΒΩΝ.....	87
7.9.13 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ/ΚΗΠΟΣ.....	87
7.10 ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ.....	88
7.10.1 Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.....	88
7.10.2 ΗΛΙΑΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ & ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΑ.....	89
7.10.2.1 Θερμικά Ηλιακά Συστήματα.....	89
7.10.2.2 Παθητικά Ηλιακά Συστήματα.....	89
7.10.2.3 Φωτοβολταϊκά Συστήματα.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	92
8.1.1 Εισαγωγή.....	92
8.1.2 Πολιτικό Περιβάλλον.....	93
8.1.3 Οικονομικό Περιβάλλον.....	96
8.1.4 Κοινωνικο-πολιτισμικό Περιβάλλον.....	97
8.1.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	99
8.1.6 Νομικό/Νομοθετικό Περιβάλλον.....	100
8.1.7 Ηθικό Περιβάλλον.....	101
8.1.8 Συμπέρασμα.....	103
8.2 ΚΛΑΔΟΣ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	104
8.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	104
8.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	105
8.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	106
8.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	107
8.2.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	108
8.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	110
8.3.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΜΑΛΙΑ.....	110
8.3.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΜΦΙΤΡΥΩΝ.....	111
8.3.3 ΝΑΦΛΙΑ PALACE.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

9.1 ΔΟΜΗ.....	115
9.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	116
9.3 ΠΟΡΟΙ.....	117
9.4 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.....	119
9.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	120
9.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	122
9.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	123
9.8 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	123
9.9 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1 SWOT ANALYSIS.....	127
10.1.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	127
10.1.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES).....	130
10.1.3 ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS).....	130
10.2 ΟΡΑΜΑ.....	131
10.3 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	132
10.4 ΣΚΟΠΟΙ / ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	132
10.4.1 ΣΚΟΠΟΙ.....	132
10.4.2 ΣΤΟΧΟΙ.....	133
10.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	134
10.6 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ.....	135
10.7 ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	135
10.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	136
10.9 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	138

10.9.1 Συνέχιση της ήδη ακολουθούμενης στρατηγικής.....	139
10.9.2 Στρατηγική Εσωτερικής Ανάπτυξης.....	140
10.9.3 Στρατηγική Συσχετισμένης Διαποίκισης με Εσωτερική Ανάπτυξη.....	141
10.9.4 Στρατηγική Σταθερότητας.....	141
10.10 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	142
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	148

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με βοήθησαν άτομα σημαντικά για εμένα, καθένας με τον δικό του τρόπο.

Θέλω να ευχαριστήσω αρχικά τον κύριο Ν. Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή στην εργασία μου. Η καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχε καθώς και η συνεργασία που είχαμε, ήταν πολύ σημαντικά για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την συνολική υποστήριξη που μου παρείχε, και την κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, δεν γίνεται να μην αναφέρω πόσο σημαντική ήταν για εμένα η υποστήριξη των φίλων και συμφοιτητών μου (Μ.Π.Σ Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού 2009-2010).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διάκριση Επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους.....	2
Πίνακας 1.1: Οι Τέσσερις Φάσεις της Στρατηγικής.....	7
Πίνακας 1.2: Μοντέλο Στρατηγικού Management.....	8
Πίνακας 3.1: Η Μήτρα TOWS.....	34
Πίνακας 3.2 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	38
Πίνακας 3.3: Μήτρα Boston Consulting Group (BCG).....	43
Πίνακας 3.4: Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της GE.....	44
Πίνακας 9.1: Βασικά οικονομικά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque.....	121
Πίνακας 10.1 : Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	134
Πίνακας 10.2: Βασικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	136
Πίνακας 10.3 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	139

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Ευθύνες των Επιχειρήσεων.....	13
Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	15
Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).....	18
Διάγραμμα 2.3: Χάρτης Στρατηγικής Ομάδας Ξενοδοχείων ως προς το Μέγεθος και την Χώρα Προέλευσης.....	22
Διάγραμμα 2.4: Βασικές Οργανωτικές Δομές.....	24
Διάγραμμα 2.5: Η Αλυσίδα Αξίας.....	29
Διάγραμμα 3.1: Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	32
Διάγραμμα 5.1: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	58
Διάγραμμα 9.1 : Τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής μονάδας κατά τα έτη 2010, 2011.....	122

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς επομένως κάποια από τα στοιχεία που περιέχονται είναι αληθοφανή, αλλά όχι πραγματικά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της.

Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με την σύσταση της Ευρωπαϊκή Επιτροπή του 2003, ο ορισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο ακόλουθος:

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. € και
- πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως ακολούθως (Πίνακας 1):

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα
- Μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 49 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
- Μεσαίες επιχειρήσεις : απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

Πίνακας 1: Διάκριση Επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους.

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος)	Κύκλος εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Μεσαίες	< 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
Μικρές	< 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
Πολύ μικρές	< 10	< 2 εκατ. €	< 2 εκατ. €

Αδυναμίες και Πλεονεκτήματα

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα.

Αδυναμίες

Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Οι ΜΜΕ συνήθως δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της ζωής τους.

Πλεονεκτήματα

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

ΠΗΓΕΣ:

- http://observatory.eommex.gr/eommex/153_ELL_HTML.aspx
- http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_el.htm
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_el.pdf

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως επιχείρηση θεωρούμε τη συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους προκειμένου να πραγματοποιήσουν επιτυχημένες και κερδοφόρες συναλλαγές με το περιβάλλον. Το περιβάλλον ωστόσο, στο οποίο δραστηριοποιείται το σύνολο των επιχειρήσεων παρουσιάζεται ως πολυτάραχο εξαιτίας των συνεχών και, πολλές φορές, σε μεγάλο βαθμό μεταβολών του. Απαραίτητος για την επιτυχία των συναλλαγών αυτών είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ούτως ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί το αποτέλεσμα που απορρέει από την αποστολή της επιχείρησης, η οποία διαμορφώνεται από έναν αριθμό στοιχείων, όπως είναι η ιστορία της επιχείρησης, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει. Η αποστολή –ο βασικός λόγος ύπαρξης της επιχείρησης- προκύπτει από το όραμα των στελεχών της, μια ξεκάθαρη εικόνα για το πού η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί.

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

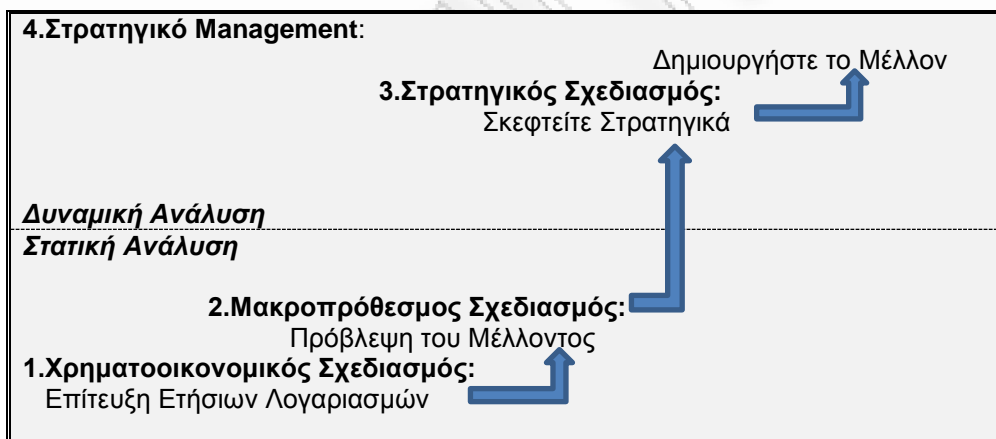
Η στρατηγική αποτελεί το μέσο ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός κάθε επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, κερδοσκοπικές και μη, που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα, έχουν ένα σκοπό ο οποίος μπορεί (ή όχι) να διευκρινίζεται μέσα στην πρόταση αποστολής και/ή οράματος. Η στρατηγική σχετίζεται λοιπόν με την επιδίωξη αυτού του σκοπού, αρχικά διαμορφώνεται και στη συνέχεια υλοποιείται.

Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από ο περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.

Για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη μια στρατηγική θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία:

- Απλούς, συνεπείς και μακροπρόθεσμους σκοπούς
- Σαφή κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφωμένης στρατηγικής.

Πίνακας 1.1: Οι Τέσσερις Φάσεις της Στρατηγικής



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

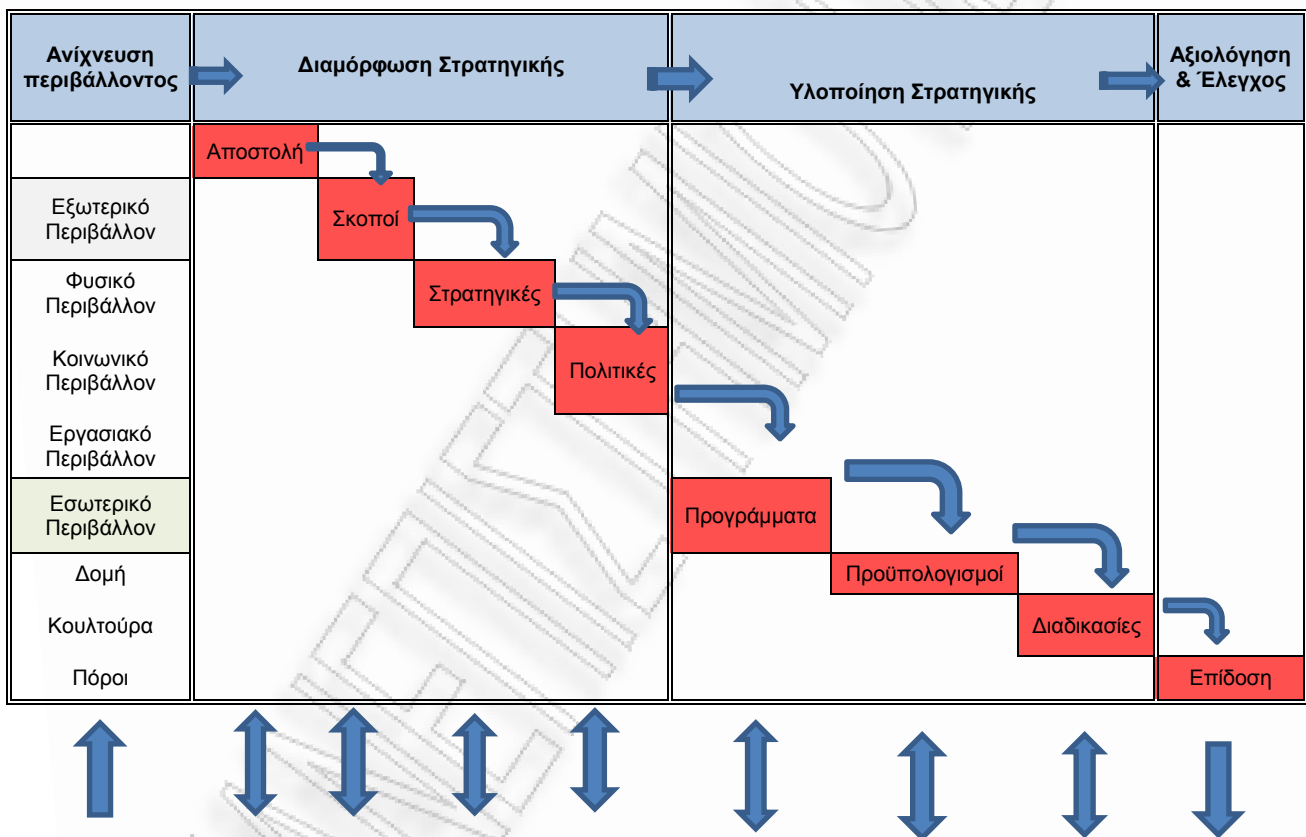
1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζει την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (τόσο του εξωτερικού, όσο του εσωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικό ή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό), την υλοποίηση στρατηγικής, και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Η μελέτη ωστόσο, του στρατηγικού μάνατζμεντ τονίζει την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών

λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις και αδυναμίες.¹Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- ❖ Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- ❖ Διαμόρφωση Στρατηγικής
- ❖ Υλοποίηση Στρατηγικής
- ❖ Αξιολόγηση και Έλεγχος

Πίνακας 1.2: Μοντέλο Στρατηγικού Management



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

¹Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition, 2010, σελ 54,55.

1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση, και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, στα κατάλληλα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τους στρατηγικούς παράγοντες – εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο απλούστερος τρόπος να διεξαχθεί ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσω της ανάλυσης **SWOT**. Το **SWOT** είναι ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις Δυνάμεις (**S**trengths), Αδυναμίες (**W**eaknesses), Ευκαιρίες (**O**pportunities) και Απειλές (**T**hreats), που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

- Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ποικίλες Ευκαιρίες και Απειλές που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και τυπικά εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
- Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από ποικιλία Δυνάμεων και Αδυναμιών που υπάρχουν εντός της επιχείρησης και δεν είναι συνήθως υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο των ανώτατων διοικητικών στελεχών.

1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των Ευκαιριών και Απειλών του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τις Δυνάμεις και Αδυναμίες της επιχείρησης (SWOT). Περιλαμβάνει τον ορισμό της Αποστολής της επιχείρησης, τον προσδιορισμό εφικτών Σκοπών, την ανάπτυξη Στρατηγικών και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών Πολιτικής.

1.3.2.1 Αποστολή

Η αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης κάθε επιχείρησης. Δείχνει τι προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές, είτε αυτό είναι προϊόν, είτε υπηρεσία. Μια καλοσχεδιασμένη Πρόταση Αποστολής καθορίζει τον βασικό, μοναδικό λόγο που ξεχωρίζει μια επιχείρηση από άλλες του ίδιου τύπου και προσδιορίζει το πεδίο δράσης

των λειτουργιών της επιχειρηματικής μονάδας, σε όρους παραγόμενων και προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και αγορών που εξυπηρετούνται. Ωστόσο, κάποιοι θεωρούν ότι το Όραμα και η Πρόταση Αποστολής είναι δύο διαφορετικές έννοιες: Η Πρόταση Αποστολής περιγράφει τι είναι η επιχείρηση τώρα, ενώ το Όραμα περιγράφει τι θα ήθελε να είναι η επιχείρηση στο μέλλον.

1.3.2.2 Σκοποί

Οι Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Προσδιορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί, μέχρι πότε και ποσοτικά εάν είναι δυνατό κάτι τέτοιο. Η επίτευξη των επιχειρησιακών Σκοπών θα πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της Αποστολής της επιχείρησης. Πολύ συχνά ο όρος Στόχος, μπερδεύεται με τον όρο Σκοπός. **Στόχος** λοιπόν θεωρείται μια ανοιχτή δήλωση σχετικά με το τι επιθυμεί να επιτύχει κάποιος, χωρίς καμιά ποσοτικοποίηση και χωρίς χρονικά κριτήρια του προς πραγματοποίηση αντικειμένου.

1.3.2.3 Στρατηγικές

Η Στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς κάθε επιχείρηση θα επιτύχει την Αποστολή και τους Σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα. Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής για κάθε επιχείρηση:

1. **Η Επιχειρησιακή Στρατηγική** περιγράφει την ολική κατεύθυνση ενός ομίλου σε ότι αφορά την γενική του συμπεριφορά προς την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων επιχειρήσεων και τις σειρές προϊόντων του. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, αυτές είναι: Σταθερότητας, Ανάπτυξης και Περισυλλογής.
2. **Η Επιχειρηματική Στρατηγική** προκύπτει συνήθως στην επιχειρηματική μονάδα ή το επίπεδο παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, αυτές είναι: Η Ηγεσία Κόστους, Η Διαφοροποίηση και η Εστίαση είτε με γνώμονα τη διαφοροποίηση, είτε με γνώμονα το κόστος.

3. Η Λειτουργική Στρατηγική είναι η προσέγγιση που υιοθετείται από μια λειτουργική περιοχή της επιχείρησης προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές της μέσω μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με το να αναπτύξει και να καλλιεργήσει μια ξεχωριστή αρμοδιότητα, και κατόπιν να προσφέρει σε μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.3.2.4 Πολιτικές

Η Πολιτική είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων, που συνδέει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Πολιτικές για να βεβαιωθούν ότι το προσωπικό τους παίρνει αποφάσεις και ενεργεί έτσι ώστε να υποστηρίξει την Αποστολή, τους Σκοπούς και τις Στρατηγικές της εκάστοτε επιχείρησης.

1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Υλοποίηση Στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία τίθενται σε ενέργεια οι στρατηγικές και οι πολιτικές, μέσω της ανάπτυξης των προϋπολογισμών, των προγραμμάτων, και των διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή ίσως να περιλαμβάνει αλλαγές στο πλαίσιο της συνολικής κουλτούρας, της δομής και / ή του συστήματος διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Η Υλοποίηση της Στρατηγικής διεξάγεται κυρίως από μεσαία και χαμηλότερα σε επίπεδο στελέχη, δεχόμενα κριτική από την ανώτατη διοίκηση.

1.3.3.1 Προγράμματα

Πρόγραμμα είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου μιας χρήσης.

1.3.3.2 Προϋπολογισμοί

Ο Προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης από οικονομική άποψη, δηλαδή από την άποψη του Ευρώ. Χρησιμοποιούμενος στον σχεδιασμό και τον έλεγχο, ο προϋπολογισμός αναφέρει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος.

1.3.3.3 Διαδικασίες

Οι Διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφει λεπτομερώς πώς μια συγκεκριμένη εργασία πρέπει να γίνει.

1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος είναι μια διεργασία στην οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των επιδόσεων παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή επίδοση. Στελέχη από όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και την επίλυση των προβλημάτων.²

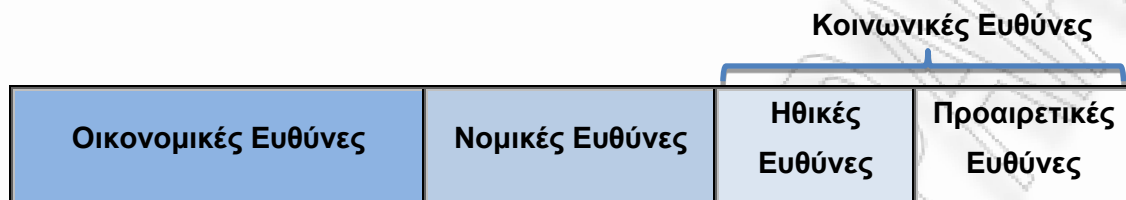
1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης προτείνει ότι μια ιδιωτική επιχείρηση έχει ευθύνες προς την κοινωνία που εκτείνονται πέρα από το κέρδος. Οι στρατηγικές αποφάσεις συνήθως επηρεάζουν περισσότερους και όχι μόνο την επιχείρηση.

Υπάρχει μία και μόνη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων - να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τα κέρδη τους εφόσον παραμένουν στο πλαίσιο των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή, να δραστηριοποιούνται σε ανοικτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς δόλο ή απάτη. (Milton Friedman)

²Wheelen T.L, Hunger J.D, 2010, σελ. 62-70.

Σύμφωνα με την *Archie Carroll*, τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν τέσσερις κατηγορίες ευθυνών: τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και τις προαιρετικές ευθύνες. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ευθύνες σε σειρά προτεραιότητας:



Διάγραμμα 1.1: Ευθύνες των Επιχειρήσεων

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

1. Οι **οικονομικές ευθύνες** στη διαχείριση μιας επιχείρησης είναι να παράγει αγαθά και υπηρεσίες με αξία προς την κοινωνία, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ξεπληρώσει τους πιστωτές και τους μετόχους της.
2. Οι **νομικές ευθύνες** ορίζονται από τις κυβερνήσεις μέσω των νόμων που η διοίκηση κάθε επιχείρησης αναμένεται να υπακούσει.
3. Οι **ηθικές ευθύνες** της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να ακολουθεί τις γενικές πεποιθήσεις σχετικά με συμπεριφορά σε μια κοινωνία.
4. Οι **προαιρετικές ευθύνες** είναι οι καθαρά εθελοντικές υποχρεώσεις που μια επιχείρηση αναλαμβάνει. Παράδειγμα αποτελούν οι φιλανθρωπικές συνεισφορές.³

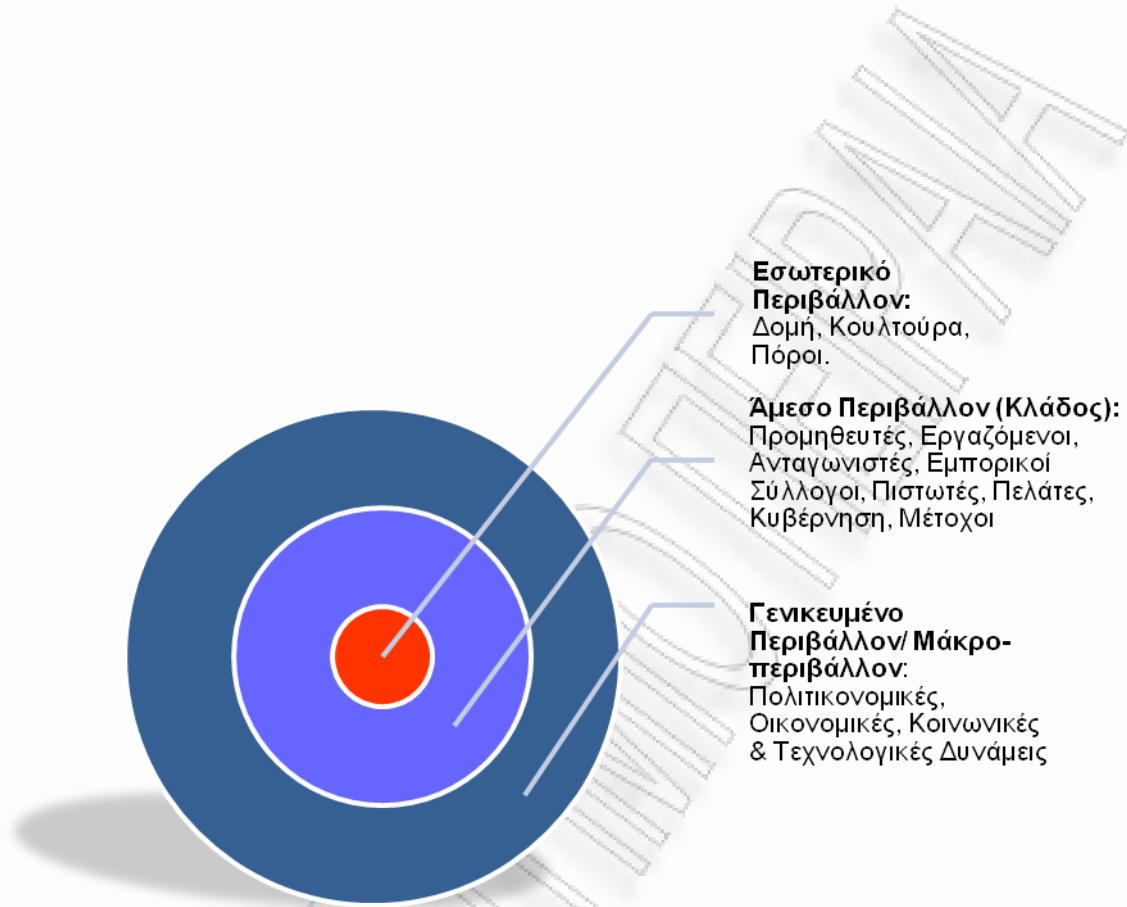
³Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 120-121.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (σελ. 25-32).
- Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition. (σελ. 13-16).
- John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition. (σελ. 7-9 & 21-26), (σελ. 69-72).
- Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition. (σελ 62-70), (σελ. 120-121).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: *Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition, (2010).*

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει πριν προχωρήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον προκειμένου να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, αλλά και το εσωτερικό της περιβάλλον για να προσδιορίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, στα κατάλληλα άτομα εντός της επιχείρησης. Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί το εργαλείο αυτό με σκοπό να αποφύγει ενδεχόμενες στρατηγικές εκπλήξεις και να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη υγεία του.

2.2 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει φυσικούς πόρους, πανίδα, και κλίμα, τα οποία είναι αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης στη γη. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν ένα οικολογικό σύστημα.

Το γενικευμένο περιβάλλον είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας το οποίο περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν θίγουν άμεσα τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά συχνά, επηρεάζουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν πολλούς κλάδους και είναι οι παρακάτω:

- **Οικονομικές Δυνάμεις:** Δυνάμεις όπως το επιτόκιο, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι δείκτες χρηματιστηρίου είναι ορισμένες από τις οικονομικές δυνάμεις στο μακρο-περιβάλλον και μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.
- **Τεχνολογικές Δυνάμεις:** Οι τεχνολογικές δυνάμεις αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ.
- **Πολιτικο-Νομικές Δυνάμεις:** Οι δυνάμεις αυτές αναφέρονται στη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και στη συγκεκριμένη στάση που έχει η κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων.
- **Κοινωνικο-Πολιτισμικές Δυνάμεις:** Οι Κοινωνικο-Πολιτισμικές Δυνάμεις αντιπροσωπεύουν το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από την άλλη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.⁴

Μέσω της Ανάλυσης του Γενικευμένου Περιβάλλοντος (**PEST Analysis**), οι οργανισμοί ενημερώνονται για ενδεχόμενες αλλαγές που συμβαίνουν αλλά και για το πώς

⁴Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 146-147.

επηρεάζουν οι αλλαγές αυτές τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούν οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν στη διαμόρφωση της καταλληλότερης στρατηγικής.

2.3 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΚΛΑΔΟΣ)

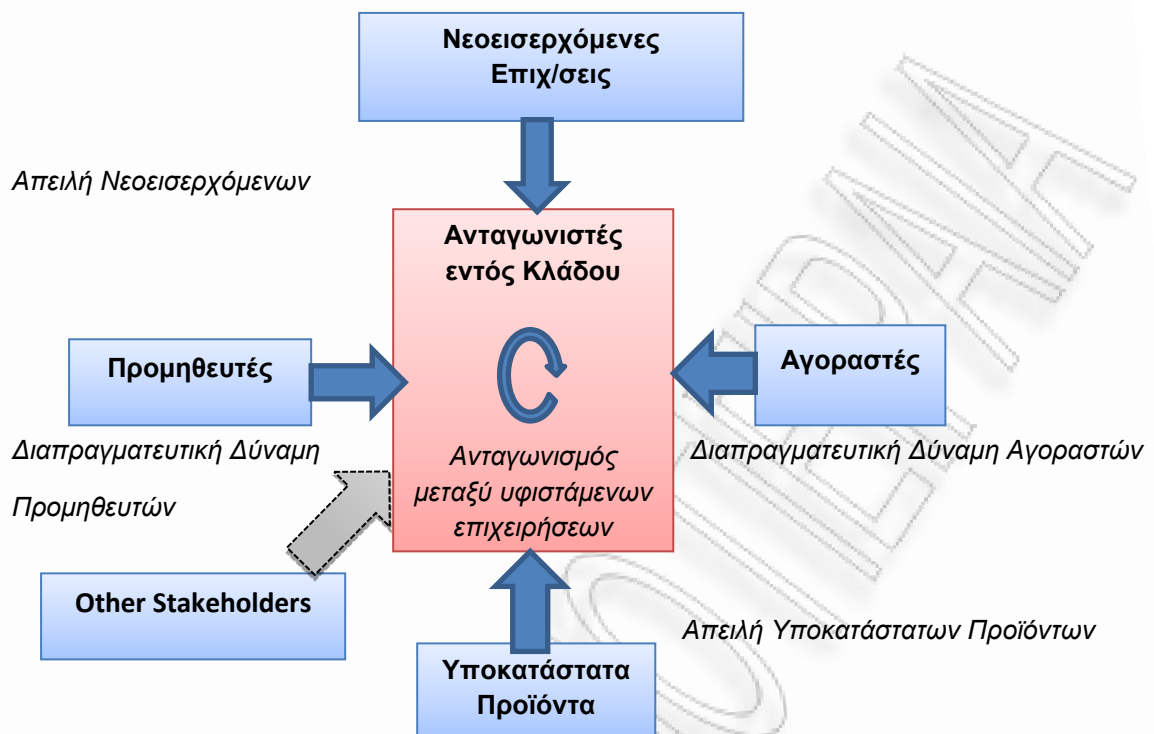
Το Μίκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό και αντιστρόφως, επηρεάζονται από αυτόν. Τα στοιχεία αυτά είναι: οι Κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και τα εργατικά σωματεία και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Το μικρο-περιβάλλον ενός οργανισμού είναι τυπικά ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ανάλυση του κλάδου (γνωστή από τον Michael Porter) αναφέρεται σε μια εξέταση σε βάθος των βασικών παραγόντων μέσα στο μικρο-περιβάλλον ενός οργανισμού.

Ανάλυση του Μίκρο-Περιβάλλοντος (Προσέγγιση του Porter)

Ως κλάδος θεωρείται το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγει παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση ασχολείται περισσότερο με την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της. Το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, γνωστές και ως "Οι Πέντε δυνάμεις του Porter". Κατά την Ανάλυση του κλάδου του, ένας οργανισμός πρέπει να αξιολογεί τη σημασία καθεμιάς από τις έξι δυνάμεις για την επιτυχία του. Παρόλο που ο Porter αναφέρεται μόνο σε πέντε δυνάμεις, η έκτη – Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη- προστέθηκε προκειμένου να αναφερθεί η δύναμη των κυβερνήσεων, των τοπικών κοινωνιών και άλλων ομάδων του κλάδου. Οι Δυνάμεις Ανταγωνισμού λοιπόν είναι οι παρακάτω:

- Απειλή Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο
- Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών
- Η Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού)

Πηγή: Porter Michael, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

2.3.1 Απειλή Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο φέρουν νέα παραγωγική ικανότητα, καθώς και την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και ουσιώδεις πόρους. Για το λόγο αυτό αποτελούν απειλές για μια επιχείρηση που έχει ήδη καθιερωθεί. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία κάποιων εμποδίων εισόδου αλλά και την αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Κάποια εμπόδια εισόδου είναι τα παρακάτω:

Οικονομίες Κλίμακας, Διαφοροποίηση Προϊόντος, Κεφαλαιακές Απαιτήσεις, Κόστος Μετακίνησης, Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής, Κυβερνητική Πολιτική και μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.

2.3.2 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Συνεπώς, μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται να έχει αισθητή επίδραση στους ανταγωνιστές της με απόρροια να προκληθούν αντίποινα από την πλευρά των τελευταίων. Σύμφωνα με τον Porter ο έντονος ανταγωνισμός συνδέεται με την παρουσία αρκετών παραγόντων, όπως οι παρακάτω:

Ο αριθμός των ανταγωνιστών, Ρυθμός ανάπτυξης του Κλάδου, Τα Χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή Υπηρεσίας, το Ποσό του Σταθερού Κόστους, Το Ύψος των Φραγμών Εισόδου, η Ποικιλομορφία των Αντιπάλων.

2.3.3 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται να διαφέρει, αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με κάποιο άλλο προϊόν. Σύμφωνα με τον Porter, τα υποκατάστατα περιορίζουν τις δυναμικές αποδόσεις μιας βιομηχανίας με το να καθορίζουν ανώτατα όρια για τις τιμές των επιχειρήσεων στον κλάδο. Δύσκολο έργο αποτελεί η αναγνώριση πιθανώς υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, που σημαίνει ότι διεξάγεται έρευνα για προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να επιτελέσουν την ίδια λειτουργία ακόμη και αν έχουν διαφορετική εμφάνιση και δεν φαίνονται ως υποκατάστατα.

2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τις τιμές, να διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και να προκαλούν υψηλότερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρή, εάν ισχύουν οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη ποσότητα του πωλούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί ολοκλήρωση προς τα πίσω, παράγοντας ο ίδιος το προϊόν.

- Υπάρχει πληθώρα εναλλακτικών προμηθευτών εξαιτίας της απουσίας διαφοροποίησης του προϊόντος.
- Το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή είναι πολύ μικρό.
- Το προϊόν που αγοράστηκε αντιπροσωπεύει υψηλό ποσοστό του κόστους του αγοραστή.
- Ο καταναλωτής απολαμβάνει χαμηλά κέρδη για το λόγο αυτό και είναι ευαίσθητος σε κόστη και διαφορές υπηρεσιών.
- Το αγοραζόμενο προϊόν είναι ασήμαντο σε σχέση με την τελική ποιότητα ή τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζονται και για το λόγο αυτό μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να επηρεάσει το τελικό προϊόν.

2.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω αύξησης των τιμών ή μείωσης της ποιότητας των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή εάν παρουσιασθούν κάποιοι από τους παρακάτω παράγοντες:

- Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις αλλά πωλεί σε πολλές.
- Το προϊόν ή υπηρεσία του προμηθευτικού κλάδου είναι μοναδικό και έχει υψηλό κόστος μετακίνησης.
- Δεν είναι άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Οι προμηθευτές μπορούν να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν ευθέως τους παρόντικούς τους αγοραστές.
- Ένας αγοραστικός κλάδος αγοράζει μόνο ένα μικρό μέρος από τα αγαθά και υπηρεσίες του προμηθευτικού κλάδου οπότε είναι ασήμαντος για τον προμηθευτή.

2.3.6 Other Stakeholders

Η έκτη αυτή δύναμη αναφέρεται στις ομάδες ενδιαφερομένων του μικρο-περιβάλλοντος. Κάποιες τέτοιες ομάδες είναι οι Κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι μέτοχοι κ. ά. Η σπουδαιότητα αυτών των ομάδων ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο.⁵

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στρατηγική Ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων οποιουδήποτε κλάδου, σε ένα σύνολο στρατηγικών ομάδων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη προκειμένου να κατανοηθεί εύκολα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έρευνες δείχνουν ότι κάποιες στρατηγικές μονάδες στον ίδιο κλάδο είναι περισσότερο κερδοφόρες από άλλες.

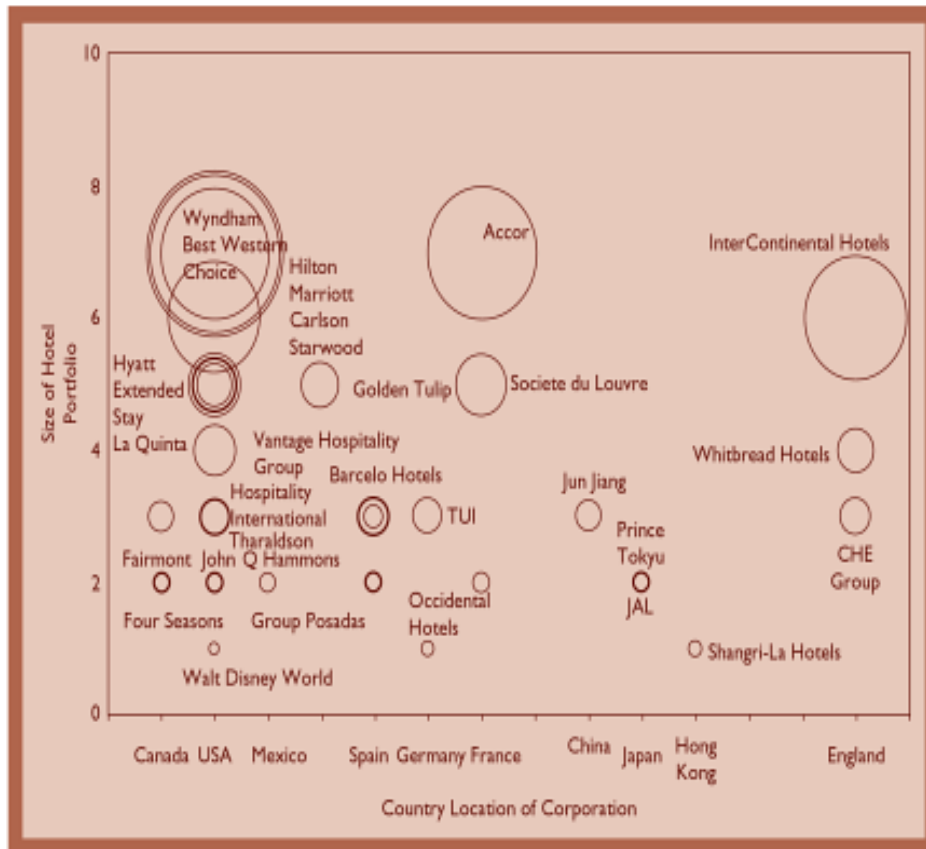
Οι στρατηγικές ομάδες ενός συγκεκριμένου κλάδου μπορούν να χαρτογραφηθούν μέσω της αποτύπωσης των θέσεων αγοράς των ανταγωνιστών του κλάδου, σε ένα διάγραμμα δύο διαστάσεων, με τη χρήση δύο στρατηγικών μεταβλητών ως προς τους κάθετους και οριζόντιους άξονες. Παρακάτω αναφέρονται τα απαραίτητα βήματα:

- Επιλέγονται δύο γενικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις ενός κλάδου από έναν άλλο.
- Αποτυπώνονται οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά ως διαστάσεις.
- Δημιουργείται ένας κύκλος γύρω από τις επιχειρήσεις που είναι πλησιέστερα η μία στην άλλη σαν στρατηγική ομάδα, μεταβάλλοντας το μέγεθος του κύκλου ανάλογα με το μερίδιο της ομάδας επί των συνολικών κλαδικών πωλήσεων.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι δύο διαστάσεις που χρησιμοποιούνται, δεν θα πρέπει να συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό διαφορετικά οι κύκλοι στο χάρτη θα βρίσκονται κατά μήκος της διαγωνίου, παρέχοντας πολύ λίγα νέα στοιχεία εκτός από τα προφανή.⁶

⁵Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 158-161.

⁶Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 163-165.



Διάγραμμα 2.3: Χάρτης Στρατηγικής Ομάδας Ξενοδοχείων ως προς το Μέγεθος και την Χώρα Προέλευσης.

Πηγή: *Cathy A. Enz, Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES, John Wiley & sons, second edition, 2010.*

2.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν είναι αρκετές για να παρέχουν σε μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προκειμένου να αναγνωρισθούν στρατηγικοί παράγοντες, όπως δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίοι θα καθορίζουν εάν μια επιχείρηση είναι ικανή ή όχι να αποκτήσει πλεονέκτημα από κάποια ευκαιρία αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές.

Δυνάμεις είναι οι Πόροι και οι Ικανότητες που διαθέτει και έχει αναπτύξει ένας οργανισμός και μπορούν να αποτελέσουν την πηγή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αδυναμίες είναι οι Πόροι και οι Ικανότητες που είναι απαραίτητες για έναν οργανισμό, αλλά δεν τις διαθέτει, άρα αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος γι' αυτόν.

Οι παραπάνω παράγοντες -Δυνάμεις και Αδυναμίες- προκύπτουν αναλύοντας τα παρακάτω βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος:

- ❖ **Δομή**
- ❖ **Κουλτούρα**
- ❖ **Πόροι**

2.5.1 Δομή

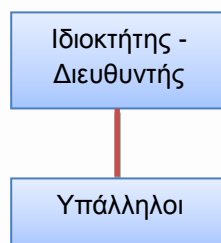
Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση έχει οργανωθεί ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Αποτελεί την τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε μέσω της εργασίας να ικανοποιούνται οι σκοποί και η εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι: η **απλή** (simple structure), η **λειτουργική** (functional structure) και η **δομή κατά τμήματα** (divisional structure).

Απλή Δομή: Η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις όπου την εξουσία έχει ο ιδιοκτήτης και λειτουργούν σε μικρό τμήμα της αγοράς.

Λειτουργική Δομή: Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με περισσότερες από δύο γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο.

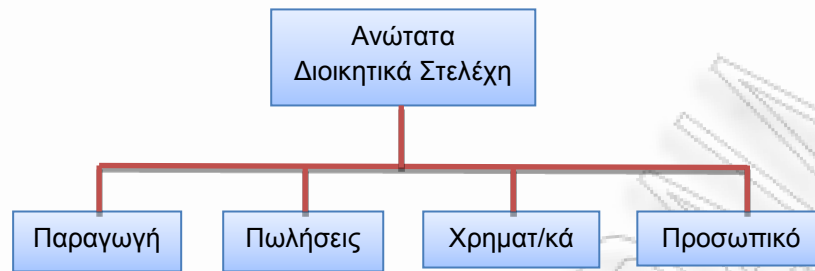
Δομή κατά τμήματα: Η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε κλάδους σχετικούς μεταξύ τους.⁷

A. Απλή Δομή

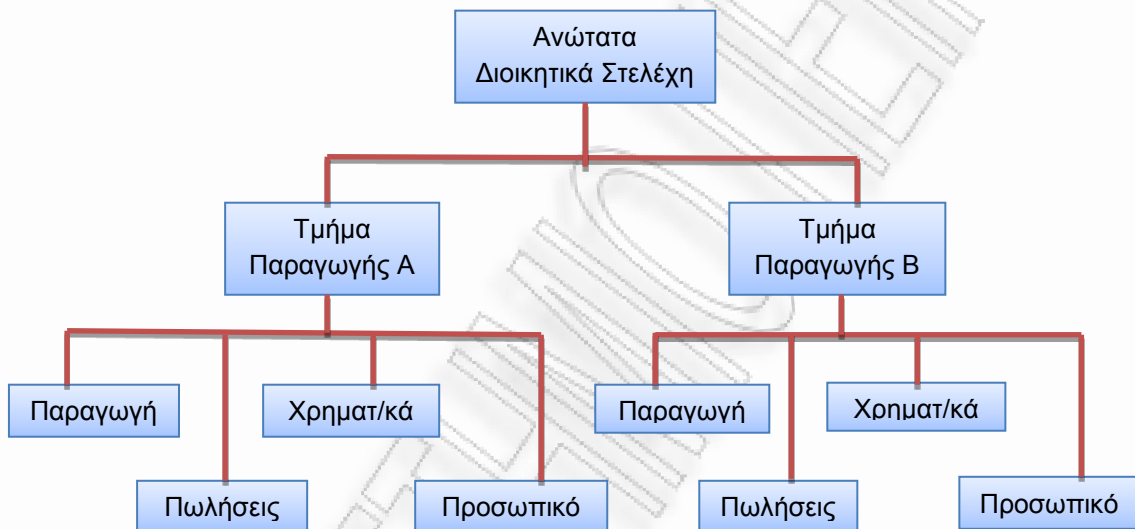


⁷Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ.195, 196.

Β. Λειτουργική Δομή



Γ. Δομή κατά Τμήματα



Διάγραμμα 2.4: Βασικές Οργανωτικές Δομές

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

2.5.2 Κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μαθαίνουν και μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης και μεταδίδονται από τη μια γενιά εργαζομένων στην επόμενη. Η κουλτούρα γενικά αντανάκλα τις αξίες του ιδρυτή της επιχείρησης και την αποστολή της. Δίνει σε κάθε οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας:

" Αυτοί είμαστε, Αυτό κάνουμε, Αυτό αντιπροσωπεύουμε".

2.5.3 Πόροι

Τα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση για να χρησιμοποιήσει προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της, είναι οι πόροι. Οι διαθέσιμοι πόροι μιας επιχείρησης κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: **χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.**

- Οι **Χρηματοοικονομικοί** πόροι είναι απαραίτητοι σε κάθε οργανισμό για να συνεχίσει να λειτουργεί και για την χρηματοδότηση της ανάπτυξής του.
- Οι **Φυσικοί** πόροι ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία αυτών (δηλαδή ποιος τους κατέχει) καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Τέτοιοι πόροι είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών.
- Η τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση αποτελεί τους **τεχνολογικούς** πόρους της. Μιλώντας για τους τεχνολογικούς πόρους μιας επιχείρησης ουσιαστικά εννοείται η ύπαρξη πατέντας για διάφορα προϊόντα που αυτή προσφέρει, ή η έρευνα και ανάπτυξη που διαθέτει η επιχείρηση.
- Οι **ανθρώπινοι** πόροι υποστηρίζουν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσουν. Δύο κατηγορίες ανθρώπινων πόρων μπορούμε να διακρίνουμε σε μια επιχείρηση.
 1. Εξειδικευμένο προσωπικό: απαιτείται να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις προσδοκίες της διοίκησης.
 2. Διοικητικό προσωπικό: είναι κυρίως τα στελέχη που ενοποιούν τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους πόρους που είναι διαθέσιμοι σ' αυτούς για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

Αξιολογώντας όλους τους παραπάνω παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτουν οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες κάθε επιχείρησης, τις οποίες θα πρέπει να συνδυάσει με τις Ευκαιρίες και Απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον ούτως ώστε να καθορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

2.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠÓΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται από τις άλλες σύμφωνα με τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει και σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Στην περίπτωση που οι πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, τότε προκύπτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁸

Οι Πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία κάθε οργανισμού. Περιλαμβάνουν *τα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία*, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και η τοποθεσία, *το ανθρώπινο κεφάλαιο* το οποίο αναφέρεται στον αριθμό των εργαζομένων, τις ικανότητές τους και τα κίνητρα και *τα άυλα περιουσιακά στοιχεία* όπως είναι η τεχνολογία (πατέντες και πνευματικά δικαιώματα), η κουλτούρα, και η φήμη.

Μια ικανότητα (competency) είναι η πολλαπλή ενοποίηση και ο συντονισμός των δυνατοτήτων. Ένας πυρήνας ικανοτήτων (core competency) είναι το σύνολο των ικανοτήτων το οποίο είναι πολύ διαδεδομένο στο εσωτερικό της εταιρείας και είναι κάτι που η τελευταία μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά.

Μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επανεπενδύει σε κάποιο πυρήνα ικανοτήτων διαφορετικά κινδυνεύει να υποστεί ακαμψία του πυρήνα ή ανεπάρκεια, που σημαίνει, ότι η δύναμη στη διάρκεια του χρόνου ωριμάζει και μπορεί να μετατραπεί σε αδυναμία. Ο πυρήνας ικανοτήτων είναι ένας πολύτιμος πόρος για κάθε επιχείρηση. Όσο περισσότεροι πόροι ικανοτήτων χρησιμοποιούνται, τόσο περισσότερο βελτιώνονται και γίνονται ακόμη πιο πολύτιμοι για την επιχείρηση. Όταν ένας πυρήνας ικανοτήτων είναι ανώτερος αυτών που ανταγωνίζεται, ονομάζεται Διακριτική Ικανότητα (distinctive competence).

Σύμφωνα με τον Barney, στην ανάλυσή του στα πλαίσια του **VRIO**, προτείνονται τέσσερις ερωτήσεις προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες μιας επιχείρησης:

1. **Value (Αξία):** Προσφέρει η συγκεκριμένη ικανότητα, Αξία στον πελάτη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;
2. **Rareness (Σπανιότητα):** Δεν την κατέχουν άλλοι ανταγωνιστές;

⁸Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006, σελ. 170-171.

3. **Imitability (Μπορεί να Αντιγραφεί/Μιμηθεί):** Είναι δαπανηρό για τους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν/μιμηθούν;
4. **Organization (Οργάνωση):** Είναι η επιχείρηση οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευθεί τον πόρο;

Εάν η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική για μια συγκεκριμένη ικανότητα, τότε αυτή θεωρείται Δύναμη Άρα και Διακριτική Ικανότητα. Κάτι τέτοιο δίνει στην επιχείρηση Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και την οδηγεί σε υψηλότερη Επίδοση.

2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ- ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα-αξίας είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία, το οποίο ξεκινά με βασικές πρώτες ύλες προερχόμενες από τους προμηθευτές, συνεχίζει με μια σειρά από δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στην παραγωγή και την εμπορία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τελειώνει με τους διανομείς οι οποίοι πηγαίνουν τα τελικά προϊόντα στον τελικό καταναλωτή.⁹

Η ανάλυση της αλυσίδα-αξίας είναι ένας συστηματικός τρόπος μελέτης των άμεσων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται από μια επιχείρηση. Από την ανάλυση αυτή θα πρέπει να προκύψει μεγαλύτερη ενημέρωση σχετικά με τα κόστη, την πιθανότητα χαμηλότερου κόστους και την πιθανότητα διαφοροποίησης.

Η αλυσίδα-αξίας αναπτύχθηκε από τον Michael Porter. Υπάρχουν πέντε Κύριες Δραστηριότητες οι οποίες είναι οι Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics), Λειτουργίες (Operations), Διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics), Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales) και Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Services). Οι Κύριες Δραστηριότητες συνδέονται με τέσσερις Υποστηρικτικές Δραστηριότητες, τις: Προμήθεια (Procurement), Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) και Υποδομή Επιχείρησης (Firm's Infrastructure).

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να ανακαλύπτουν τρόπους με τους οποίους θα μειώσουν αισθητά το κόστος. Οι ενδεχόμενες μειώσεις του κόστους δεν πρέπει να

⁹Wheelen T. L, Hunger J.D, 2010, σελ. 191.

γίνονται σε βάρος της ποιότητας σε τομείς σημαντικούς για τους πελάτες. Ωστόσο, το κόστος μπορεί να αυξηθεί δικαιολογημένα, εάν οι επιχειρήσεις προσθέτουν χαρακτηριστικά που αξίζουν για τους πελάτες και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτά. Η διαφορά ανάμεσα στο συνολικό κόστος και την τιμή πώλησης, είναι το Περιθώριο. Το Περιθώριο αυξάνεται διευρύνοντας το κενό μεταξύ κόστους και τιμής.

2.7.1 Κύριες Δραστηριότητες

- **Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics):** Είναι δραστηριότητες σχετικές με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των εισροών εσωτερικά προς το προϊόν ή υπηρεσία.
- **Λειτουργίες (Operations):** Δραστηριότητες που συνδέονται με το μετασχηματισμό των εισροών σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- **Διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics):** Δραστηριότητες που συνδέονται με την διανομή των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές/πελάτες.
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales):** Είναι δραστηριότητες που έχουν σκοπό να κάνουν το προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης γνωστό και ελκυστικό στους καταναλωτές. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η διαφήμιση, η προώθηση και η τιμολόγηση.
- **Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Services):** Δραστηριότητες σχετικές με την παροχή όλων των απαραίτητων υπηρεσιών για ένα προϊόν, όπως η εγκατάσταση, επισκευή, επέκταση εγγύησης ή εκπαίδευση για το πώς να χρησιμοποιήσει ο πελάτης το προϊόν.

2.7.2 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

- **Προμήθεια (Procurement):** Δραστηριότητες που συνδέονται με την αγορά οποιωνδήποτε εισροών χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα-αξίας, ανεξάρτητα από το πού εφαρμόζονται.
- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development):** Αναφέρεται στην ευρεία έννοια της τεχνολογίας στην οποία συμπεριλαμβάνονται το knowhow, η έρευνα και ανάπτυξη, ο σχεδιασμός του προϊόντος που χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα.
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management):** Περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που συνδέονται με την πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταμοιβή των εργαζομένων όλης της επιχείρησης.
- **Υποδομή της Επιχείρησης (Firm's Infrastructure):** Περιλαμβάνονται η δομή του οργανισμού, ο σχεδιασμός, οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι και τη διαχείριση της ποιότητας σχεδιαζόμενη για να υποστηρίξει το σύνολο της αλυσίδας αξίας.¹⁰



Διάγραμμα 2.5: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: John Thomson, Frank Martin, *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson, fifth edition, 2005.

¹⁰Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 153-160.

Στο διάγραμμα 2.5 οι Κύριες Δραστηριότητες απεικονίζονται ως μια αλυσίδα που κινείται από αριστερά προς τα δεξιά και αντιπροσωπεύουν δραστηριότητες υπεύθυνες για τη φυσική δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και για τη μεταφορά του στον καταναλωτή μαζί με οποιαδήποτε απαραίτητη υπηρεσία μετά την πώληση. Οι Υποστηρικτικές Δραστηριότητες έχουν σχεδιαστεί πλευρικά, δεδομένου ότι μπορούν να επηρεάσουν κάθε μία ή περισσότερες από τις κύριες δραστηριότητες, αν και η Υποδομή της Επιχείρησης υποστηρίζει γενικά όλη την Αλυσίδα-Αξίας.

Κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη διατήρησή του. Το περιβάλλον του κλάδου θα καθορίσει ποιοι παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

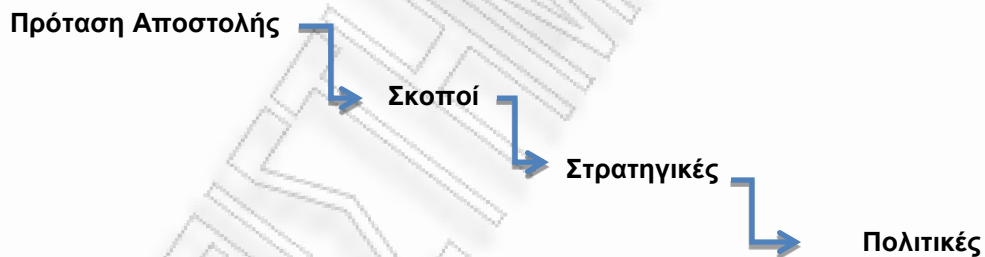
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.(σελ.91-99), (σελ. 102-123), (151-172).
- Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition.(σελ 199-201).
- John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition.(σελ. 168-171), (σελ 251-255).
- Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition.(σελ. 146-147),(σελ. 157-161),(σελ. 163-164),(σελ. 186-187 &191-192), (σελ.194-197).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 Ανάλυση Κατάστασης της Επιχείρησης

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής, αναφέρεται και ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ή μακροχρόνιος Σχεδιασμός και έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης. Η έναρξη στη διαμόρφωση στρατηγικής γίνεται με την Ανάλυση της Κατάστασης: Η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται στρατηγική εναρμόνιση μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για να περιγράψει τους στρατηγικούς παράγοντες (Δυνάμεις - Strengths, Αδυναμίες - Weaknesses, Ευκαιρίες - Opportunities και Απειλές - Threats) μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.¹¹



Διάγραμμα 3.1: Διαμόρφωση Στρατηγικής

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

3.1.1 Πρόταση Αποστολής και Σκοποί

Μια επανεξέταση της ισχύουσας Αποστολής και των Σκοπών είναι απαραίτητη προτού προκύψουν και αξιολογηθούν οι ενδεχόμενες εναλλακτικές στρατηγικές. Ακόμη και κατά τη Διαμόρφωση στρατηγικής, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επικεντρώνονται στις εναλλακτικές στρατηγικές, παρά στην εκπλήρωση της αποστολής και την επίτευξη των σκοπών. Κάτι τέτοιο ισχύει διότι είναι ευκολότερη η απασχόληση με εναλλακτικές

¹¹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 224.

πορείες δράσης που συμβαίνουν αυτή τη στιγμή, από ότι με προσδοκίες για επίτευξη στο μέλλον.

Κάποια προβλήματα στην επίδοση ενδεχομένως να προέλθουν από ακατάλληλη Πρόταση Αποστολής η οποία μπορεί να είναι ευρείας ή στενής προοπτικής. Εάν η αποστολή δεν παρέχει ένα ενοποιητικό θέμα για τις επιχειρήσεις ενός ομίλου, πιθανόν να είναι ασαφές στα στελέχη των επιχειρήσεων προς ποια κατεύθυνση οδεύουν.

Οι σκοποί μιας επιχείρησης μπορεί επίσης να έχουν εκφραστεί λανθασμένα. Μπορεί είτε να εστιασθούν σε βραχυπρόθεσμους λειτουργικούς στόχους ή να είναι πολύ γενικοί και να παρέχουν ελάχιστη καθοδήγηση. Πιθανόν να υπάρχει κενό μεταξύ των σκοπών που επιδιώκονται και των σκοπών που επιτυγχάνονται. Η ύπαρξη ενός τέτοιου κενού, δηλώνει ότι ή θα πρέπει να αλλάξουν οι στρατηγικές για να βελτιωθεί η επίδοση, ή οι σκοποί πρέπει να προσαρμοσθούν προς τα κάτω προκειμένου να είναι πιο ρεαλιστικοί.¹²

3.1.2 Η Μήτρα TOWS – Εναλλακτικές Στρατηγικές

Η χρήση της ανάλυσης SWOT μπορεί να επιφέρει έναν αριθμό πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Μέσω της μήτρας TOWS (που αποτελεί ένα διαφορετικό τρόπο έκφρασης της SWOT ανάλυσης), διαμορφώνεται ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές ενός οργανισμού, με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του, ώστε τελικά να καταλήξει σε τέσσερις ομάδες εναλλακτικών στρατηγικών. Οι στρατηγικές που καταλήγουν μπορούν να είναι τόσο επιχειρησιακές όσο και επιχειρηματικές.¹³

¹²Wheelen T. L, Hunger J.D, 2010, σελ. 229-230

¹³Wheelen T. L, Hunger J.D, 2010, σελ.230

Πίνακας 3.1: Η Μήτρα TOWS

Εσωτερικοί Παράγοντες	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
Εξωτερικοί Παράγοντες	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να εκμεταλλευθούν τις Ευκαιρίες	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες για να υπερσχύσουν των Αδυναμιών
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις Αδυναμίες και Αποφεύγουν τις Απειλές
ΑΠΕΙΛΕΣ (T)		

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

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η Διαμόρφωση Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy) εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς το οποίο εξυπηρετεί η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (να μάχεται δηλαδή εναντίον όλων των ανταγωνιστών για πλεονέκτημα) και/ή συνεργατική (συνεργάζεται με μια ή περισσότερες επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσει πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών). Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική απαντά στο ερώτημα: Σε ποιον κλάδο ανταγωνίζεται μια επιχείρηση, η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στο εξής ερώτημα: Πώς μια επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνισθεί ή να συνεργασθεί σε κάθε κλάδο.¹⁴

Για τη διαμόρφωση των κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής στρατηγικά θέματα: ποιος, τι και πώς. Έτσι κάθε επιχείρηση καθιστά γνωστό ποιον θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις

¹⁴Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 231

των καταναλωτών που θα ικανοποιήσει και πώς οι παραπάνω ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν μέσω της στρατηγικής της.

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οδηγούν στην παρουσίαση των τριών βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) διότι μπορούν να υλοποιηθούν σε όλους τους τομείς.¹⁵

3.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η στρατηγική αυτής της μορφής είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στην ευρεία μαζική αγορά και απαιτεί αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, μειωμένο κόστος εξαιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας, αυστηρό έλεγχο κόστους, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, μειωμένο κόστος σε τομείς όπως: έρευνα και ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κ.ά.

Η κατοχή ηγετικής θέσης κόστους βοηθά μια επιχείρηση στο να αμύνεται έναντι των αντιπάλων της. Το χαμηλό κόστος της επιτρέπει να συνεχίζει να έχει κέρδη σε περιπτώσεις σκληρού ανταγωνισμού. Το υψηλό μερίδιο αγοράς της επιχείρησης της παρέχει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές της, ενώ η χαμηλή τιμή της εξυπηρετεί σαν εμπόδιο εισόδου για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

3.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική αυτής της μορφής στοχεύει στην ευρεία μαζική αγορά και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας το οποίο θεωρείται μοναδικό μέσα στον κλάδο. Η επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα που παρέχει το συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να το υπερτιμολογήσει. Η ιδιαιτερότητα αυτή μπορεί να συνδέεται με κάποιο σχέδιο ή μάρκα, με μια ξεχωριστή τεχνολογία, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή με την εξυπηρέτηση πελατών. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια βιώσιμη στρατηγική για την απόκτηση αποδόσεων άνω του μέσου όρου σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση επειδή η προκύπτουσα εμπιστοσύνη στη μάρκα μειώνει την ευαισθησία

¹⁵Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 230

των πελατών σε σχέση με την τιμή. Τα αυξημένα κόστη συνήθως μεταφέρονται στους πελάτες. Η αφοσίωση του καταναλωτή εξυπηρετεί επιπλέον σαν εμπόδιο εισόδου αφού νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν το δικό τους ξεχωριστό και διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία.

3.2.3.1 Στρατηγική Εστίασης με γνώμονα το Κόστος

Αποτελεί μια μορφή ανταγωνιστικής στρατηγικής χαμηλού κόστους η οποία εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό ή γεωγραφική περιοχή και προσπαθεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτήν την ομάδα, αποκλείοντας τους άλλους. Χρησιμοποιώντας μια επιχείρηση την στρατηγική αυτή, αναζητά ένα πλεονέκτημα κόστους στην ομάδα στην οποία εστιάζει.

3.2.3.2 Στρατηγική Εστίασης με γνώμονα τη Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή, ομοίως με τη στρατηγική εστίασης με γνώμονα το κόστος, επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών ή γεωγραφική περιοχή με σκοπό να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες.¹⁶

3.2.4 Συνεργατικές Στρατηγικές

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανταγωνιστικές στρατηγικές και μέσω ορισμένων τακτικών επιδιώκει να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντιμετωπίζοντας άλλες επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ωστόσο, δεν είναι οι μοναδικές διαθέσιμες για μια επιχείρηση, επιχειρηματικές στρατηγικές ώστε να ανταγωνισθεί επιτυχώς μέσα σε έναν κλάδο. Υπάρχουν και οι συνεργατικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε έναν κλάδο, συνεργαζόμενη με άλλες επιχειρήσεις. Οι δύο βασικοί τύποι συνεργατικών στρατηγικών είναι η συμπαιγνία και η στρατηγική συμμαχία.¹⁷

¹⁶Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 234-236.

¹⁷Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 243.

3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ως σύνολο:

1. Το συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, σταθερότητα, ή την περισυλλογή (**στρατηγική κατεύθυνσης**)
2. Τους κλάδους ή αγορές όπου ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων της (**στρατηγική χαρτοφυλακίου**)
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές των πόρων και καλλιεργεί τις ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (**γονική στρατηγική**)

Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην επιλογή της κατεύθυνσης για μια επιχείρηση στο σύνολό της και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της ή το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς και είναι οι εξής:

- **Στρατηγικές Ανάπτυξης** (Growth Strategies), κατά τις οποίες επεκτείνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης,
- **Στρατηγικές Σταθερότητας** (Stability Strategies), κατά τις οποίες δεν γίνεται καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- **Στρατηγικές Περισυλλογής** (Retrenchment Strategies), κατά τις οποίες μειώνεται το επίπεδο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.¹⁸

¹⁸Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 243.

Πίνακας 3.2 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή Συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη Επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχετιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

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

3.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

3.3.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι ευρύτερα γνωστές επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης είναι όσες επιδιώκουν αύξηση των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων της (εγχώρια ή διεθνώς), ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων (**mergers**), εξαγορών (**acquisitions**), και στρατηγικών συμμαχιών (**strategic alliances**).

- Η **Συγχώνευση (Merger)** είναι μια συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κατά την οποία ανταλλάσσονται μετοχές των συμβαλλόμενων, αλλά τελικά μόνο μια επιχείρηση επιβιώνει.
- Η **Εξαγορά (Acquisition)** είναι αγορά μιας επιχείρησης από μια άλλη. Η εξαγοραζόμενη επιχείρηση απορροφάται πλήρως από την εξαγοράζουσα ως

θυγατρική της. Οι εξαγορές συνήθως προκύπτουν μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικά μεγέθη και μπορούν να είναι είτε φιλικές, είτε εχθρικές.¹⁹

- Η **Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)** είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία.²⁰

Οι δύο θεμελιώδεις στρατηγικές Ανάπτυξης είναι η Ολοκλήρωση (Integration) και η Διαποίκιληση (Diversification).

3.3.1.1.α Ολοκλήρωση

Οι δύο βασικές στρατηγικές ολοκλήρωσης είναι η Κάθετη Ανάπτυξη και η Οριζόντια Ανάπτυξη

- **Κάθετη Ανάπτυξη**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κάθετη ανάπτυξη αναλαμβάνοντας μια λειτουργία που προηγουμένως παρείχε κάποιος προμηθευτής ή διανομέας. Τέτοιας μορφής ανάπτυξη πραγματοποιείται είτε εσωτερικά, επεκτείνοντας τις τρέχουσες δραστηριότητες ή εξωτερικά μέσω εξαγορών. Η Κάθετη Ανάπτυξη καταλήγει σε Κάθετη Ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση – Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί κάθετα σε πολλαπλές τοποθεσίες στην αλυσίδα αξίας του κλάδου, από την εύρεση πρώτων υλών για την παραγωγή έως τη λιανική πώληση. Η Κάθετη Ολοκλήρωση μπορεί να γίνει με κατεύθυνση προς τα εμπρός (αναλαμβάνεται μια λειτουργία που προηγουμένως παρεχόταν από έναν διανομέα/ πωλητή) ή προς τα πίσω (αναλαμβάνεται μια λειτουργία που προηγουμένως παρεχόταν από κάποιον προμηθευτή).

- **Οριζόντια Ανάπτυξη**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει οριζόντια ανάπτυξη επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και/ή αυξάνοντας την ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στις τρέχουσες αγορές. Η Οριζόντια Ανάπτυξη καταλήγει σε Οριζόντια Ολοκλήρωση – Ο βαθμός στον οποίο η μια

¹⁹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 255-256

²⁰Γεωργόπουλος N., 2006, σελ. 194

επιχείρηση λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας ενός κλάδου. Η Οριζόντια Ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά μέσω εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.²¹

3.3.1.1.β Στρατηγικές Διαποίκισης

Η στρατηγική της διαποίκισης (diversification) περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.²²

Οι δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης είναι η Συσχετισμένη (Related ή Concentric) και η Ασυσχέτιστη (Unrelated ή Conglomerate).

Συσχετισμένη Διαποίκιση (Related ή Concentric Diversification). Η ανάπτυξη μέσω της συσχετισμένης διαποίκισης σε έναν συσχετιζόμενο κλάδο είναι ίσως η πιο κατάλληλη στρατηγική σε περίπτωση που μια επιχείρηση κατέχει υψηλή ανταγωνιστική θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή. Η συσχετισμένη διαποίκιση αντιπροσωπεύει την επέκταση μιας επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων.

Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Unrelated ή Conglomerate Diversification). Είναι η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε έναν άλλο κλάδο, ασυσχέτιστο με τον τρέχοντα κλάδο. Η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε δραστηριότητα της επιχείρησης.²³

²¹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 256 & 259

²²Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 202

²³Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 262,263 & Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 203,204.

3.3.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι στρατηγικές της μορφής αυτής χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικών αλλαγών. Αν και κάτι τέτοιο μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη στρατηγικής, το σύνολο των επιχειρησιακών στρατηγικών σταθερότητας μπορεί να είναι κατάλληλο για μια επιτυχημένη επιχείρηση η οποία λειτουργεί σε ένα λογικά προβλεπόμενο περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες βραχυπρόθεσμα, αλλά επικίνδυνες αν ακολουθηθούν μακροπρόθεσμα. Οι βασικές στρατηγικές σταθερότητας είναι οι εξής: Στρατηγική Παύσης/Συνέχισης με Προσοχή (Pause/Proceed with Caution Strategy) και Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No-Change Strategy)

Η Στρατηγική Παύσης/Συνέχισης με Προσοχή (Pause/Proceed with Caution Strategy) είναι ουσιαστικά ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία να ξεκουραστεί η επιχείρηση προτού ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής.

Η Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No-Change Strategy) είναι η απόφαση των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης να μην κάνει τίποτε καινούργιο αλλά να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητες και πολιτικές.²⁴

3.3.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές περισυλλογής όταν κάποιες ή όλες οι γραμμές προϊόντων της κατέχουν χαμηλή ανταγωνιστική θέση. Σε μια προσπάθεια να εξαλειφθούν οι αδυναμίες της επιχείρησης, η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει κάποια από τις στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες είναι: Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround Strategy), Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company Strategy), Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-Out/Divestment Strategy) και Στρατηγική Χρεοκοπίας (Bankruptcy/Liquidation Strategy).

Η Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround Strategy) δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν τα προβλήματα της

²⁴Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 265

επιχείρησης είναι διάχυτα, αλλά όχι σημαντικά για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η αντιστροφή των αδυναμιών το συντομότερο δυνατό.

Η Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company Strategy) περιλαμβάνει την παραίτηση μιας επιχείρησης από την ανεξαρτησία της, με αντάλλαγμα την ασφάλειά της. Η επιχείρηση αιχμαλωτίζεται από κάποια άλλη μεγαλύτερη, προσφέροντας τα προϊόντα της και λαμβάνοντας τη βεβαιότητα ότι θα συνεχίσει να υφίσταται.

Η Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-Out/Divestment Strategy) επιλέγεται να ακολουθηθεί στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει χαμηλή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο και δεν μπορεί είτε να βελτιώσει την κατάστασή της μόνη της, ή να βρει κάποιον πελάτη στον οποίο θα αιχμαλωτισθεί.

Η Στρατηγική Χρεοκοπίας (Bankruptcy/ Liquidation Strategy) ακολουθείται στην περίπτωση που ένας οργανισμός βρίσκεται στη χειρότερη πιθανή κατάσταση και κατέχει πολύ χαμηλή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εξαγορά μιας αδύναμης επιχείρησης, σε έναν μη ελκυστικό κλάδο οδηγούν στην χρεοκοπία την επιχείρηση. Η χρεοκοπία περιλαμβάνει την παράδοση της διοίκησης της επιχείρησης στο δικαστήριο με αντάλλαγμα κάποιους διακανονισμούς για τις υποχρεώσεις της.²⁵

3.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (Portfolio Strategy)

Ένα από τα πιο δημοφιλή βοηθήματα για την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής σε έναν οργανισμό πολλαπλών επιχειρήσεων, είναι η στρατηγική χαρτοφυλακίου. Στη στρατηγική αυτή, τα ανώτατα στελέχη θεωρούν τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες ως επενδύσεις από τις οποίες προσδοκούν μια επικερδή απόδοση. Οι γραμμές προϊόντων/επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων από το οποίο η διοίκηση προσπαθεί να εκμαιεύσει την καλύτερη δυνατή απόδοση επί του επενδεδυμένου χρηματικού κεφαλαίου της επιχείρησής της. Οι πιο δημοφιλείς τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς, **Boston Consulting Group (BCG)** και η **General Electric (GE) Business Screen**.²⁶

²⁵Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ 266-267

²⁶Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 268, 269.

3.3.2.1 Μήτρα Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς BCG

Ο απλούστερος τρόπος να απεικονισθεί το χαρτοφυλάκιο επενδύσεων ενός οργανισμού, είναι μέσω της μήτρας Boston Consulting Group (BCG). Κάθε σειρά προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού σχεδιάζεται στη μήτρα σύμφωνα με, το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται, και το σχετικό μερίδιο αγοράς του. Η Μήτρα BCG έχει πολλά κοινά με τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Καθώς το προϊόν κινείται μέσα στον κύκλο ζωής του, κατηγοριοποιείται σε έναν από τους παρακάτω τέσσερις τύπους με σκοπό να καταλήξει σε χρηματοδοτικές αποφάσεις.

Πίνακας 3.3: Μήτρα Boston Consulting Group (BCG)



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

Αμφίβολα (Question Marks): Τα αμφίβολα ή ερωτηματικά (μερικές φορές αναφέρονται και ως "προβληματικά παιδιά"), είναι νέα προϊόντα με πιθανότητα επιτυχίας τα οποία όμως απαιτούν πολλά χρήματα για να αναπτυχθούν. Εάν ένα τέτοιο προϊόν πρόκειται να κερδίσει αρκετό μερίδιο αγοράς ώστε να γίνει ηγέτης της αγοράς και επομένως αστέρι, τότε θα πρέπει τα χρήματα από πιο ώριμα προϊόντα να μετατεθούν και να επενδυθούν στα ερωτηματικά.

Αστέρια (Stars): Τα αστέρια είναι οι ηγέτες της αγοράς, τα οποίοι βρίσκονται στην κορυφή του κύκλου ζωής προϊόντος και είναι ικανά να δημιουργήσουν αρκετά χρήματα

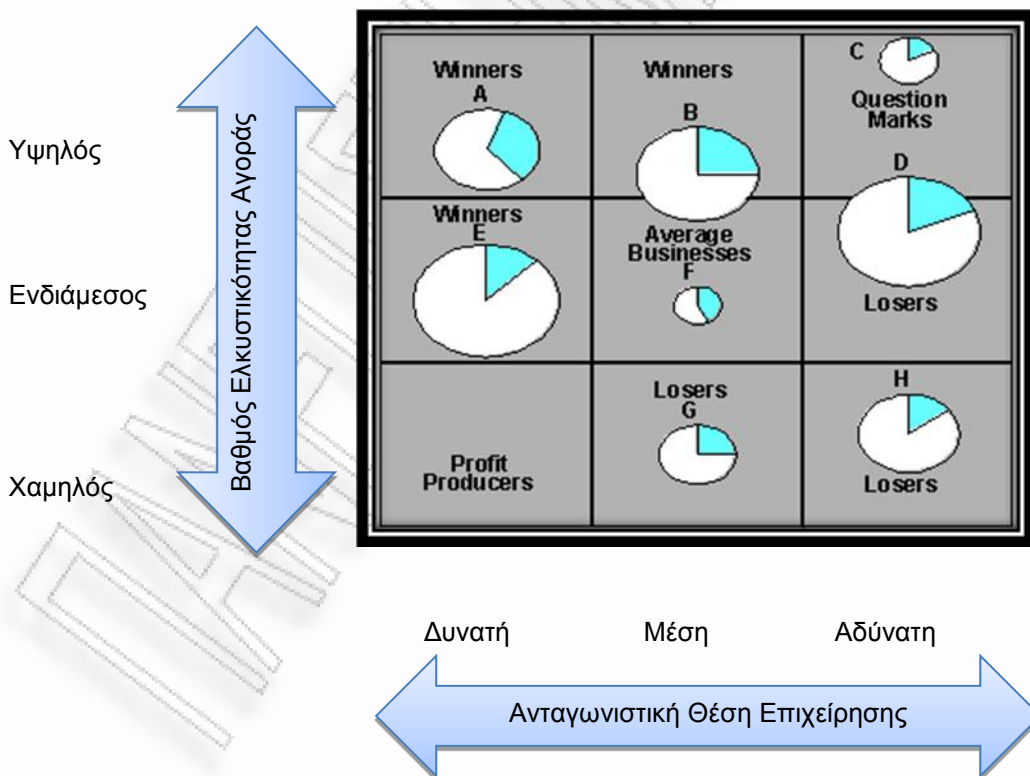
ώστε να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους αλλά και να συνεισφέρουν στα κέρδη της επιχείρησης.

Χρυσωρυχεία (Cash Cows): Τα χρυσωρυχεία αποφέρουν περισσότερα χρήματα από όσα απαιτούνται για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Σε αυτό το στάδιο του κύκλου ζωής τους, τα προϊόντα αυτά "αρμέγονται" για μετρητά τα οποία θα επενδυθούν σε νέα αμφίβολα (question marks).

Προβληματικά (Dogs): Τα προβληματικά έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν πιθανότητα να αποφέρουν μετρητά (λόγω του ότι βρίσκονται σε μη ελκυστικό κλάδο). Σύμφωνα με τη Μήτρα BCG, τα προβληματικά θα πρέπει είτε να πωληθούν ή να διαχειρισθούν προσεκτικά ώστε να αποφέρουν ένα μικρό ποσό χρημάτων.²⁷

3.3.2.2 GE BUSINESS SCREEN

Πίνακας 3.4: Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της GE



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

²⁷Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 270, 271

Η GE Business Screen περιλαμβάνει εννέα κελιά με βάση τη μακροχρόνια ελκυστικότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Σε αντίθεση με την μήτρα BCG, περιέχει περισσότερα στοιχεία στους δύο βασικούς της παράγοντες σε σχέση με τον ρυθμό αύξησης της επιχείρησης και το μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα, στην GE business screen, η ελκυστικότητα του κλάδου περιέχει τον ρυθμό αύξησης της αγοράς, την κερδοφορία του κλάδου, το μέγεθος και τις πρακτικές τιμολόγησης, μεταξύ άλλων πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών.²⁸

Οι μεμονωμένες γραμμές προϊόντων ή επιχειρηματικές μονάδες αναγνωρίζονται από κάποιο γράμμα και απεικονίζονται ως κύκλοι. Η έκταση κάθε κύκλου είναι (σε αναλογία) το μέγεθος του κλάδου σε όρους πωλήσεων. Τα κομμάτια της πίτας που φαίνονται ανωτέρω μέσα στους κύκλους, αντιστοιχούν στα μερίδια αγοράς των γραμμών προϊόντος ή των επιχειρηματικών μονάδων.

3.3.3 ΓΟΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Γονική στρατηγική θεωρεί μια επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε, να δημιουργηθεί αξία στην επιχειρηματική μονάδα καθώς επίσης και να παραχθούν συνέργειες μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Η γονική στρατηγική παράγει επιχειρησιακή στρατηγική εστιαζόμενη στον πυρήνα ικανοτήτων (core competence) της μητρικής επιχείρησης και στην αξία που δημιουργήθηκε από τη σχέση μεταξύ αυτής (μητρικής επιχείρησης) και των επιχειρήσεών της.

Σύμφωνα με τους Campbell, Gold, και Alexander, εάν υπάρχει καλό ταίριασμα ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού/μητρικής επιχείρησης, και στις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων του, τότε ο οργανισμός/μητρική επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία.

Οι Campbell, Gold, και Alexander πρότειναν ότι για την έρευνα της πιο κατάλληλης επιχειρησιακής γονικής στρατηγικής, απαιτούνται τρία αναλυτικά βήματα. Είναι τα παρακάτω βήματα:

²⁸Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ.271, 272

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής, σε όρους στρατηγικών παραγόντων.
2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων, στους οποίους μπορεί να παρατηρηθεί βελτίωση της επίδοσης.
3. Ανάλυση του πόσο καλά ο οργανισμός/η μητρική επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.²⁹

3.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY)

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση μέσω της οποίας ο λειτουργικός τομέας θα επιτύχει τους σκοπούς και, τις στρατηγικές του οργανισμού και των επιχειρηματικών μονάδων, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Συνδέεται με την ανάπτυξη μιας διακεκριμένης ικανότητας, η οποία θα παρέχει σε μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα, κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως ένας οργανισμός με πολλαπλά τμήματα έχει πλήθος επιχειρηματικών μονάδων, καθεμία εκ των οποίων ακολουθεί τη δική της επιχειρηματική στρατηγική, έτσι και κάθε επιχειρηματική μονάδα αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων, καθένα από τα οποία ακολουθεί τη δική του λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός μιας λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται από τη στρατηγική που ακολουθεί η μητρική επιχείρηση.³⁰

Τα λειτουργικά τμήματα κάθε επιχειρηματικής μονάδας και η στρατηγική που ακολουθούν, παρουσιάζονται παρακάτω:

3.4.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy)

Η στρατηγική μάρκετινγκ συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση και άλλα στοιχεία. Προσδιορίζει την επιλογή των αντικειμενικών σκοπών και την κατανομή των πόρων και είναι αναπόσπαστο συστατικό τόσο της επιχειρησιακής όσο και της επιχειρηματικής στρατηγικής, καθορίζοντας πως ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχημένα πελάτες, πιθανούς αγοραστές και ανταγωνιστές στο χώρο της αγοράς. Δεδομένου ότι ο πελάτης αποτελεί την εισοδηματική πηγή της επιχείρησης, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι άμεσα συνδεδεμένη

²⁹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 275, 276.

³⁰Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 286.

με τις πωλήσεις. Ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να συμπορεύεται με την αποστολή της επιχείρησης.

3.4.2 Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy)

Η χρηματοοικονομική στρατηγική διερευνά τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών, και προσδιορίζει την καλύτερη χρηματοοικονομική πορεία δράσης. Μπορεί επίσης η λειτουργική αυτή μορφή στρατηγικής, να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενός χαμηλότερου κόστους κεφαλαίων και μέσω μιας ευέλικτης ικανότητας άντλησης κεφαλαίων για την υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η χρηματοοικονομική στρατηγική συνήθως, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την χρηματοοικονομική αξία μιας επιχείρησης.³¹

3.4.3 Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development Strategy)

Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης (R&D Strategy) ασχολείται με την καινοτομία και βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών. Επιπλέον, ασχολείται με τον κατάλληλο συνδυασμό διαφορετικών τύπων έρευνας και ανάπτυξης αλλά και με την εξέταση του πώς πρέπει να προσεγγίζεται η νέα τεχνολογία – μέσω εσωτερικής ανάπτυξης, εξωτερικής εξαγοράς ή μέσω στρατηγικών συμμαχιών).³²

3.4.4 Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management Strategy).

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων (HRM Strategy) ασχολείται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης σε θέματα όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, αμοιβή και η παροχή κινήτρων. Βασικός στόχος της λειτουργικής αυτής στρατηγικής είναι, να συνδυάσει τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες των εργαζομένων με τις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

³¹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 287.

³²Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 289.

3.4.5 Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology Strategy)

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τη στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να παρέχουν στις επιχειρηματικές μονάδες κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική της μορφής αυτής αφορά στη χρήση τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων από τις επιχειρήσεις, ώστε να διευκολύνονται οι λειτουργικές εργασίες της επιχείρησης, αλλά και να αποφέρει σε αυτές ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

3.5 Στρατηγική Επιλογή

Μετά την παρουσίαση και αξιολόγηση των παραπάνω εναλλακτικών στρατηγικών, θα πρέπει να επιλεγεί μια στρατηγική για να υλοποιηθεί. Το σημαντικότερο κριτήριο είναι η ικανότητα της προτεινόμενης στρατηγικής να ασχοληθεί με τους συγκεκριμένους στρατηγικούς παράγοντες που αναπτύχθηκαν στην ανάλυση SWOT. Εάν η εναλλακτική στρατηγική δεν επωφελείται από τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και επιχειρησιακές δυνάμεις και δεν αποφεύγει τις περιβαλλοντικές απειλές και αδυναμίες, πιθανότατα θα αποτύχει.

Θα πρέπει επιπλέον να ληφθεί υπόψη στην επιλογή της στρατηγικής, η ικανότητα κάθε εναλλακτικής στρατηγικής να ικανοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς με τους ελάχιστους πόρους και τα λιγότερα αρνητικά φαινόμενα. Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν δοκιμαστικά σχέδια υλοποίησης, ώστε να παρατηρηθούν οι δυσκολίες που ενδεχομένως θα πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο θα γίνει μέσω της ανάπτυξης *επιχειρησιακών σεναρίων*.

Τα *σενάρια* είναι εκτιμώμενοι μελλοντικοί ισολογισμοί και καταστάσεις εσόδων που προβλέπουν το αποτέλεσμα κάθε εναλλακτικής στρατηγικής και των διαφόρων προγραμμάτων της που κατά πάσα πιθανότητα θα έχει για τον καταμερισμό και την εταιρική απόδοση της επένδυσης.³³

³³Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 299.

3.6 Ανάπτυξη Πολιτικών

Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν ολοκληρώνεται με την επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής στρατηγικής. Ο οργανισμός θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη πολιτικών. Οι πολιτικές καθορίζουν το γενικό προσανατολισμό της υλοποίησης. Απορρέουν από την επιλεγμένη στρατηγική και παρέχουν καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων και για ενέργειες μέσα στον οργανισμό. Εν ολίγοις, οι πολιτικές είναι οι αρχές υπό τις οποίες ένας οργανισμός λειτουργεί σε καθημερινή βάση.³⁴

³⁴Wheelen T. L Hunger J. D, 2010, σελ. 306.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (σελ. 230), (σελ.194), (σελ.202), (σελ. 203, 204).
- Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition, (σελ. 167-184 & 189-191), (σελ. 210-220), (σελ. 220-232), (σελ. 244-247).
- John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition.(σελ.501-510), (σελ. 554-559), (σελ. 657-670).
- Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition.(σελ. 224),(σελ.229-230),(σελ. 231),(σελ. 234-236), (σελ. 243), (σελ. 255-256), (σελ. 256 & 259), (σελ. 262,263), (σελ. 265), (σελ. 266-267), (σελ. 268, 269), (σελ. 270, 271, 272), (σελ. 275, 276), (σελ.286, 287, 289), (σελ. 295), (σελ. 299 & 306).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ δεν σταματά με τις αποφάσεις για το ποια θα είναι η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Απαραίτητο στάδιο για την ολοκλήρωσή του είναι, η υλοποίηση στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και επιλογών για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία κατά την οποία θέτονται σε εφαρμογή οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Παρόλο που γίνεται αναφορά στην υλοποίηση αφότου έχει διαμορφωθεί η στρατηγική, η υλοποίηση αποτελεί βασικό παράγοντα του στρατηγικού μάντζμεντ. Αυτός είναι και ο λόγος που η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής θεωρούνται ως οι πλευρές του ίδιου νομίσματος.³⁵

4.2 ΠΟΙΟΣ ΥΛΟΠΟΙΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σε κάθε οργανισμό, εκείνοι που υλοποιούν τη στρατηγική είναι συνήθως ένα διαφορετικό σύνολο ανθρώπων από αυτούς που τη διαμορφώνουν. Σε πολλές μεγάλες, πολυκλαδικές επιχειρήσεις, καθένας εντός του οργανισμού ασχολείται με την υλοποίηση της στρατηγικής. Από τον διευθυντή κάθε επιχείρησης, μέχρι τον επόπτη στην πρώτη γραμμή προϊόντος και τους υπαλλήλους, όλοι εμπλέκονται με κάποιο τρόπο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής, επιχειρηματικής και λειτουργικής στρατηγικής.³⁶

4.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η υλοποίηση στρατηγικής περιλαμβάνει συγκεκριμένα προγράμματα, για τη δημιουργία μιας σειράς από νέες οργανωτικές δραστηριότητες, προϋπολογισμούς για τη διάθεση κεφαλαίων σε νέες δραστηριότητες, και διαδικασίες για τον χειρισμό των καθημερινών λεπτομερειών.

³⁵Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 320

³⁶Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 321

4.3.1 Προγράμματα (Programs)

Ένα πρόγραμμα αποτελεί την περιγραφή των απαιτούμενων ενεργειών και βημάτων για την επίτευξη ενός σχεδίου. Σκοπός κάθε προγράμματος είναι να προσανατολίσει μια στρατηγική ενέργεια.

4.3.2 Προϋπολογισμοί (Budgets)

Ο προϋπολογισμός αποτελεί την περιγραφή σε Ευρώ των προγραμμάτων της επιχείρησης. Η διαδικασία του προϋπολογισμού ακολουθεί αφού έχουν αναπτυχθεί τα απαιτούμενα προγράμματα. Ο σχεδιασμός ενός προϋπολογισμού είναι ο τελικός έλεγχος που πραγματοποιεί ένας οργανισμός, σχετικά με τη σκοπιμότητα της επιλεγμένης στρατηγικής του. Μία ιδανική στρατηγική μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι πρακτική, μόνο μετά την κοστολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων υλοποίησης.³⁷

4.3.3 Διαδικασίες (Procedures)

Οι διαδικασίες ή **Standard Operations Procedures** (S.O.P.) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Οι διαδικασίες αναπτύσσονται αφού τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί έχουν επιδοκιμασθεί.

4.4 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ (Staffing)

Η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών συνήθως απαιτεί νέο ανθρώπινο δυναμικό και διαφορετική χρήση του προσωπικού. Τέτοιου είδους θέματα στελέχωσης μπορούν να περιλαμβάνουν την πρόσληψη νέων ατόμων με νέες δεξιότητες, την απόλυση ατόμων με ακατάλληλες ή κατώτερου επιπέδου δεξιότητες, και/ή την εκπαίδευση των υπαρχόντων εργαζομένων ώστε να μάθουν νέες δεξιότητες. Οι απαιτήσεις προσωπικού πολύ συχνά ακολουθούν κάποια αλλαγή στη στρατηγική.³⁸

→ Αλλαγή Απαιτήσεων σε Προσλήψεις και Εκπαίδευση

³⁷Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 324

³⁸Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 350

Έχοντας διαμορφωθεί κάποια νέα στρατηγική, ο οργανισμός πιθανόν να αντιληφθεί την ανάγκη είτε να προσλάβει διαφορετικά άτομα ή να επανεκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό, ώστε να υλοποιηθεί η νέα στρατηγική.

→ Ταίριασμα του Διευθυντή με τη Στρατηγική

Τα διευθυντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, επηρεάζουν τα στρατηγικά αποτελέσματα ενός οργανισμού. Είναι πιθανό ο τρέχων Διευθυντής να μην είναι ο κατάλληλος να υλοποιήσει μια νέα στρατηγική. Ο πιο κατάλληλος τύπος Γενικού Διευθυντή που απαιτείται για να υλοποιηθεί επιτυχώς μια νέα επιχειρησιακή ή επιχειρηματική στρατηγική, εξαρτάται από την επιθυμητή στρατηγική κατεύθυνση της εκάστοτε επιχείρησης.³⁹

4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Leading)

Η υλοποίηση περιλαμβάνει επίσης τη διοίκηση μέσω παρότρυνσης των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και δεξιότητές τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά ώστε να επιτύχουν του σκοπούς της επιχείρησης. Χωρίς κάποια κατεύθυνση το προσωπικό τείνει να εργάζεται σύμφωνα με την προσωπική του άποψη σχετικά με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, τον τρόπο και τη σειρά. Η κατεύθυνση που δίδεται μπορεί να πάρει τη μορφή ηγεσίας της διοίκησης, κοινοποιημένων προτύπων συμπεριφοράς από την επιχειρησιακή κουλτούρα, ή συμφωνιών μεταξύ των εργαζομένων όντας σε αυτόνομες εργατικές ομάδες. Πιο επίσημα μπορεί να επιτευχθεί η διοίκηση μέσω του σχεδιασμού των ενεργειών ή μέσω προγραμμάτων όπως η Διοίκηση με Αντικειμενικούς Σκοπούς (Management By Objectives) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).⁴⁰

4.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (CORPORATE CULTURE)

Λόγω του ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι ικανή να επηρεάσει έντονα την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει τη στρατηγική του κατεύθυνση. Το πρόβλημα μιας ισχυρής κουλτούρας είναι ότι μια αλλαγή στην αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις

³⁹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 352

⁴⁰Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 359

πολιτικές είναι πιθανόν να αποτύχει εάν έρχεται σε αντίθεση με την αποδεχόμενη κουλτούρα της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει μια ισχυρή τάση να αντιστέκεται σε αλλαγές επειδή ο λόγος ύπαρξής της στηρίζεται συνήθως στη διατήρηση σταθερών σχέσεων και συμπεριφορών.

4.6.1 Σχεδιασμός Δράσης (Action Planning)

Οι δραστηριότητες μπορεί να είναι κατευθυνόμενες προς την επίτευξη στρατηγικών στόχων μέσω σχεδιασμού της δράσης. Ένα σχέδιο δράσης δηλώνει τι ενέργειες επρόκειτο να γίνουν, από ποιον, σε ποιο χρονικό διάστημα και με ποια προσδοκώμενα αποτελέσματα. Μετά την επιλογή ενός προγράμματος για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, θα πρέπει να επιλεγθεί ένα σχέδιο δράσης για να τεθεί το πρόγραμμα σε ισχύ.⁴¹

4.6.2 Διοίκηση με Αντικειμενικούς Σκοπούς (Management by Objectives)

Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς είναι μια τεχνική που ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, μέσω της κοινής θέσπισης στόχων σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και αξιολόγησης της απόδοσης, με βάση την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών. Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς συνδέει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με την συμπεριφορά των ατόμων. Επειδή αποτελεί ένα σύστημα που συνδέει σχέδια με απόδοση, είναι μια ισχυρή τεχνική υλοποίησης.

4.6.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) είναι μια λειτουργική φιλοσοφία που έχει δεσμευθεί για την ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση. Η διοίκηση της μορφής αυτής δεσμεύεται για την άριστη ποιότητα και για να είναι η καλύτερη σε όλες τις λειτουργίες. Λόγω του ότι απασκοπεί στην μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας, η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρόγραμμα για

⁴¹Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 364

την υλοποίηση μιας συνολικής χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης, επιχειρηματικής στρατηγικής.⁴²

⁴²Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 366

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition, (σελ. 167-184 & 189-191), (σελ. 210-220), (σελ. 289-296).
- John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition. (σελ.690-694), (σελ. 758-765).
- Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition.(σελ. 320, 321, 322, 324),(σελ. 350, 351, 352), (σελ. 359, 364, 366)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρατηγικό μάντζμεντ ολοκληρώνεται με την Αξιολόγηση και τον Έλεγχο του αποτελέσματος που προέκυψε. Οι πληροφορίες που απορρέουν από την αξιολόγηση και τον έλεγχο αποτελούνται από, στοιχεία σχετικά με την απόδοση και, εκθέσεις με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να είναι σχετικές με το αντικείμενο της μέτρησης/παρακολούθησης. Ένα από τα εμπόδια του αποτελεσματικού ελέγχου είναι η δυσκολία της ανάπτυξης κατάλληλων μέτρων για τις σημαντικές δραστηριότητες και εκροές.⁴³

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

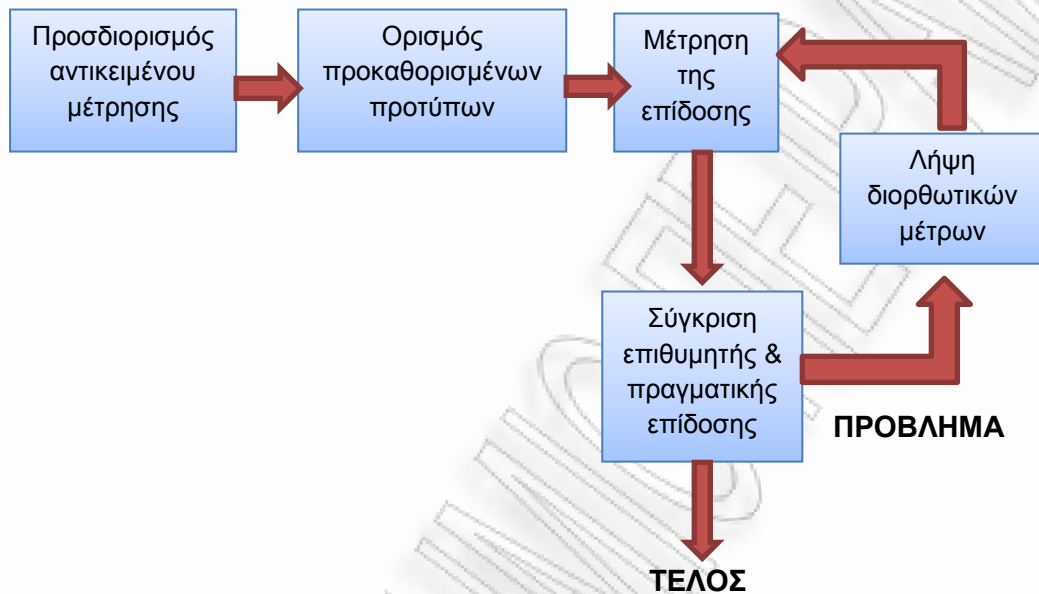
Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής, εξετάζει εάν η επιχείρηση έχει επιτύχει τους σκοπούς που θέσπισε κατά τη διαμόρφωσή της. Συγκρίνει τα επιδιωκόμενα με τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Το στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου έχει μεγάλη σημασία διότι:

- ➔ Προκειμένου να επιβιώσει μια επιχείρηση, δεν αρκεί να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές αλλά απαραίτητο είναι και να υλοποιηθούν όπως έχουν προγραμματισθεί, μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα,
- ➔ Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι πολυτάραχο και έτσι είναι αμφίβολο το αν υιοθετήθηκε η κατάλληλη στρατηγική και/ή ο κατάλληλος τρόπος υλοποίησής της.⁴⁴

⁴³Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 378

⁴⁴Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 284, 285

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου περιλαμβάνει πέντε στάδια. Αυτά είναι: Ο προσδιορισμός του αντικειμένου μέτρησης, ο ορισμός των προκαθορισμένων προτύπων, η μέτρηση της επίδοσης, η σύγκριση της επιθυμητής επίδοσης και της πραγματικής και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων.



Διάγραμμα 5.1: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

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

5.2.1 Προσδιορισμός Αντικειμένου Μέτρησης

Ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν. Επιλέγονται οι δραστηριότητες των οποίων όταν μετρηθεί η επίδοσή τους θα οδηγήσουν στη λήψη αποτελεσματικών συμπερασμάτων.

5.2.2 Ορισμός Προκαθορισμένων Προτύπων

Καθορίζονται τα πρότυπα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η επίδοση μιας δραστηριότητας ως αποδεκτή ή μη. Ουσιαστικά απεικονίζονται λεπτομερώς οι στρατηγικοί στόχοι. Τα πρότυπα που προσδιορίζονται από κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.

5.2.3 Μέτρηση της Επίδοσης

Η επίδοση αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Για την αξιολόγηση της επίδοσης επιλέγονται μέτρα, με βάση την οργανωτική μονάδα που πρέπει να αξιολογείται και τους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν. Οι σκοποί που έχουν θεσπισθεί κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής, θα πρέπει οπωσδήποτε να αποτελούν παράγοντα για τη μέτρηση της επίδοσης που προκύπτει από την υλοποίηση στρατηγικής.⁴⁵

Υπάρχουν τρεις τύποι συστημάτων αξιολόγησης και ελέγχου. Αυτοί είναι οι εξής:

Έλεγχος της Συμπεριφοράς (Behavior Control): Προσδιορίζει πώς πρέπει να γίνει κάτι μέσω πολιτικών, κανόνων, συγκεκριμένων λειτουργικών διαδικασιών και εντολών προερχόμενων από κάποιον ανώτερο.

Έλεγχος του Αποτελέσματος (Output Control): Προσδιορίζει τι πρέπει να επιτευχθεί εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών, μέσω της χρήσης σκοπών και συγκεκριμένων στόχων για την επίδοση.

Έλεγχος των Πόρων (Input Control): Δίνει έμφαση στους απαραίτητους πόρους για να επιτευχθεί επίδοση όπως είναι η γνώση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Τα πιο συνήθη μέτρα για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι η Απόδοση των Επενδύσεων (**ROI**) και τα Κέρδη ανά Μετοχή (**EPS**). Τα μέτρα αυτά είναι κατάλληλα για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχειρηματικής μονάδας, να επιτύχουν έναν κερδοφόρο σκοπό. Ωστόσο, κρίνονται ανεπαρκή να αξιολογήσουν πρόσθετους επιχειρησιακούς σκοπούς, όπως η κοινωνική ευθύνη ή η ανάπτυξη των εργαζομένων.⁴⁶

Η μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα χρονικά όρια. Εάν δεν ληφθεί υπόψη η συγκεκριμένη χρονική περίοδος, θα προκύψουν λανθασμένα συμπεράσματα. Η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά (ποιοτικά) μεγέθη.

Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** είναι ένα εργαλείο, μοναδικό για κάθε επιχείρηση το οποίο περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικές όσο λειτουργικές μετρήσεις. Αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton για να προσφέρει στα στελέχη μια γρήγορη,

⁴⁵ Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 380

⁴⁶ Wheelen T. L, Hunger J. D, 2010, σελ. 380

κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Η Balanced Scorecard αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης υπό το πρίσμα τεσσάρων διαφορετικών συνιστωσών:

Χρηματοοικονομική Συνιστώσα (Financial Perspective): Τίθεται το ερώτημα πώς βλέπουν οι μέτοχοι την επιχείρηση. Υπό τη συνιστώσα αυτή χρησιμοποιούνται έννοιες όπως οι ποσοστιαίες μεταβολές των κερδών και των πωλήσεων και το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα.

Πελατειακή Συνιστώσα (Customer Perspective): Εδώ τίθεται το ερώτημα πώς βλέπουν οι αγοραστές την επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης αυτής της συνιστώσας, όπως ο δείκτης ικανοποίησης, πίστης, διατήρησης, διείσδυσης και κερδοφορίας.

Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Internal-Business Processes Perspective): Τίθεται το ερώτημα σε τι υπερέχει η επιχείρηση. Σε αυτή τη συνιστώσα οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τις κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη στόχων που τέθηκαν στις δύο προηγούμενες συνιστώσες (Χρηματοοικονομική, Πελατειακή).

Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective): Στο σημείο αυτό η επιχείρηση διερωτάται αν μπορεί να βελτιωθεί και να δημιουργήσει αξία. Η συνιστώσα αυτή αποτελεί τη βάση για τις τρεις προηγούμενες συνιστώσες διότι, εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανανέωση της επιχείρησης, προϋπόθεση απαραίτητη για τη μελλοντική βιωσιμότητά της.⁴⁷

5.2.4 Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης

Η σύγκριση της προκύπτουσας επίδοσης με τα προκαθορισμένα πρότυπα, οδηγεί σε μετέπειτα ενέργειες της επιχείρησης.

5.2.5 Λήψη Διορθωτικών Μέτρων

Εφόσον τα αποτελέσματα που απορρέουν από την αξιολόγηση υστερούν από τα προκαθορισμένα, είναι απαραίτητη η ανάληψη διορθωτικών μέτρων ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαφορά που προέκυψε. Για τη λήψη διορθωτικών μέτρων θα

⁴⁷Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 298, 299, 300 & 302.

πρέπει να γίνουν σαφή τα ακριβή αίτια αποτυχίας, τα μέτρα αντιμετώπισης που πρέπει να ληφθούν, και ποιοι θα τα υλοποιήσουν.

5.3 Αποτελεσματική Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου μιας συγκεκριμένης στρατηγικής θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί αποτελεσματική. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Μόνο οι σημαντικές δραστηριότητες και τα σημαντικά αποτελέσματα, για την επιχείρηση, θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο εστίασης.
- Οι πληροφορίες που απορρέουν της διαδικασίας θα πρέπει να είναι σύντομες, σαφείς και περιεκτικές.
- Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου δεν θα πρέπει να πραγματοποιείται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, αλλά όποτε υπάρχει ανάγκη, και οι πληροφορίες που θα παρέχονται να είναι έγκαιρες τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η διαδικασία θα πρέπει να είναι κατανοητή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, καθώς σκοπό έχει να επισημανθούν τα λάθη και να διορθωθούν άμεσα.⁴⁸

5.4 Προβλήματα και Παρενέργειες της Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ελέγχου

Κατά τη διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου προκύπτουν τα παρακάτω προβλήματα:

- Σημαντικά μεγέθη για την αξιολόγηση, μπορεί να είναι ποιοτικά και άρα δύσκολο να μετρηθούν.
- Προβλήματα στη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων, μπορεί ακολουθήσουν ανεξάρτητα από τον η διαδικασία είχε σχεδιασθεί άρτια.

⁴⁸Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 287, 288

Οι παρενέργειες που ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- *Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός*: Όταν η αξιολόγηση και ο έλεγχος περιορίζονται στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης μη λαμβάνοντας υπόψη την μελλοντική.
- *Αλλαγή Συμπεριφοράς*: Όταν η αξιολόγηση και ο έλεγχος εστιάζουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τότε και οι εργαζόμενοι εστιάζουν στα συγκεκριμένα και παραμελούν άλλα.
- *Εσωτερικός Ανταγωνισμός*: Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που η επίδοση κάθε τμήματος αξιολογείται ξεχωριστά, παρουσιάζεται ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων και η συνολική επίδοση της επιχείρησης γίνεται δευτερεύουσας σημασίας.⁴⁹

Κλείνοντας, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οι επιχειρήσεις που ξεκινούν τη δραστηριότητά τους θέτοντας μεγαλεπήβολα σχέδια αλλά αυτές που συμμερίζονται την κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις αντίστοιχες απειλές λαμβάνοντας υπόψη φυσικά τις εσωτερικές τους δυνάμεις και αδυναμίες. Λόγω του ότι το περιβάλλον (κυρίως το εξωτερικό) είναι πολυτάραχο, δεν μπορεί να υπάρξει ένας αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον. Το ασφαλέστερο εναρκτήριο βήμα λοιπόν, για το στρατηγικού μάνατζμεντ, θα πρέπει να είναι η σαφής κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης.

⁴⁹Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 288, 289

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, (σελ. 284, 285), (σελ. 298, 299, 300 & 302), (σελ. 287, 288, 289).
- Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition.
- John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition. (Σελ. 840-842).
- Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition.(σελ. 378, 380, 383),(σελ.387), (σελ. 396, 397, 398).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Belle Époque

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

Το Ναύπλιο βρίσκεται στα νοτιοδυτικά του νομού Αργολίδος, στις βόρειες ακτές του Αργολικού κόλπου, ο πληθυσμός του είναι 13.124 κάτοικοι και είναι η πρωτεύουσα του νομού. Η πόλη, ως πρωτεύουσα του νομού, είναι το διοικητικό κέντρο της Αργολίδος, παρουσιάζει έντονη τουριστική δραστηριότητα και αποτελεί ένα από τα πιο τουριστικά μέρη της χώρας. Το Ναύπλιο ήταν η πρώτη πρωτεύουσα του νεοσύστατου Ελληνικού κράτους, διαθέτει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και ιδιαίτερη αρχιτεκτονική φυσιογνωμία, κυρίως στο τμήμα της παλαιάς ιστορικής πόλης. Συνολικά, ο δήμος Ναυπλίου αριθμεί 16.113 κατοίκους και έχει έκταση 33.619 στρέμματα.

6.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το Ναύπλιο ή Ανάπλι, πρωτεύουσα του νομού Αργολίδος, αποτελεί μία από τις πλέον γνωστές και όμορφες πόλεις της Ελλάδας. Εκτός από διοικητικό είναι και σημαντικό τουριστικό κέντρο, με συνεχή κίνηση σε όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Σύμφωνα με τη μυθολογία, η πόλη οφείλει το όνομά της στον οικιστή της Ναύπλιο, γιο του θεού Ποσειδώνα και της Αμυμώνης. Κατά την αρχαιότητα το Ναύπλιο βρισκόταν ουσιαστικά στη σκιά του Άργους, χρησιμεύοντας ως λιμάνι του από τον 7ο αιώνα π. Χ. Στους βυζαντινούς χρόνους και από τον 11ο αιώνα η σπουδαιότητα του Ναυπλίου ως εμπορικού κέντρου συνεχώς αυξανόταν. Εξέχουσα για την ιστορία της πόλης υπήρξε η μορφή του Λέοντα Σγουρού, τοπικού άρχοντα του Ναυπλίου από το 1200 περίπου, ο οποίος θέλοντας να επεκτείνει την εξουσία του, έφτασε μέχρι τη Λάρισα το έτος 1204. Την προέλασή του ανέκοψαν οι Σταυροφόροι της Τέταρτης Σταυροφορίας, οι οποίοι κατέλαβαν τελικά όλες τις περιοχές που είχε κατακτήσει, μαζί και το Ναύπλιο, γύρω στο 1210-1212.

Έκτοτε το Ναύπλιο δοκίμασε την κατοχή διαφόρων κατακτητών, πρώτα των Φράγκων, κατόπιν των Ενετών και στη συνέχεια των Τούρκων, με ένα μικρό «διάλειμμα», αυτό της Δεύτερης Ενετοκρατίας.

Η πόλη του Ναυπλίου, η *Napoli di Romania* των Βενετών, διαμορφώθηκε κυρίως από τα χρόνια της Πρώτης Ενετοκρατίας, όταν, προς το τέλος του 15ου αιώνα, σχηματίστηκε με τεχνητές προσχώσεις μέσα στη θάλασσα η κάτω πόλη, η οποία ταυτίζεται με το σημερινό ιστορικό κέντρο του Ναυπλίου. Μέχρι τότε η κατοίκηση περιοριζόταν ουσιαστικά στον βράχο της Ακροναυπλίας. Σπουδαία έργα της πρώτης Ενετοκρατίας είναι το Κάστρο των Τόρων και το Μπούρτζι.

Το 1540, ύστερα από τρίχρονη πολιορκία, το Ναύπλιο παραδόθηκε στους Τούρκους. Κατά την περίοδο της Πρώτης Τουρκοκρατίας της πόλης, που διήρκεσε από το 1540 ως το 1686, το Ναύπλιο φαίνεται ότι απολάμβανε πολλών προνομίων και δικαιωμάτων, ιδίως μέχρι τα μέσα του 17ου αιώνα. Μάλιστα έγινε πρωτεύουσα της Πελοποννήσου και έδρα του Τούρκου διοικητή Μόρα-πασά.

Το 1686, οι Ενετοί, υπό τον ικανότατο αρχιστράτηγό τους Φραντσέσκο Μοροζίνι, ανακατέλαβαν την πόλη, την οποία έμελλε να κρατήσουν για σύντομο διάστημα, έως το 1715. Το Ναύπλιο απέκτησε μέγιστη σπουδαιότητα αυτή την περίοδο ως πρωτεύουσα του Βασιλείου του Μορέως. Το σπουδαιότερο έργο της δεύτερης Ενετοκρατίας είναι αναμφισβήτητα η οχύρωση του Παλαμηδιού.

Το 1715, ακολούθησε η σκληρότερη δεύτερη τουρκική κατοχή του Ναυπλίου, οπότε η πόλη άρχισε να παρακμάζει, κυρίως μετά τη μεταφορά της έδρας του πασά στην Τρίπολη. Σύμφωνα με τις μαρτυρίες των ξένων περιηγητών, η πόλη κατοικείτο κυρίως από Τούρκους και λιγοστούς Χριστιανούς, οι οποίοι περιορίζονταν στην περιοχή του Ψαρομαχαλά. Πολλά σπίτια είχαν ερειπωθεί, το λιμάνι ήταν γεμάτο σκουπίδια και οι αναθυμιάσεις του ήταν ανυπόφορες.

Τη νύχτα της 29ης προς 30ης Νοεμβρίου του 1822, ύστερα από πολύμηνη πολιορκία, το Παλαμήδι έπεσε στα χέρια των Ελλήνων με αιφνιδιασμό, υπό την αρχηγία του Στάικου Σταϊκόπουλου. Έκτοτε η πόλη άρχισε να αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό ενώ κατακλύστηκε από πλήθος προσφύγων από τις περιοχές που τελούσαν ακόμη υπό τουρκικό ζυγό. Την κατάσταση που επικρατούσε στην πόλη περιγράφει γλαφυρά ο Δημήτριος Βυζάντιος στο δημοφιλές θεατρικό του έργο «Βαβυλωνία», που διαδραματίζεται στο Ναύπλιο το 1827.

Η πόλη έφτασε στο απόγειο της ακμής της όταν έγινε πρωτεύουσα του ελληνικού κράτους, από το 1827 ως το 1834. Στις 8 Ιανουαρίου του 1828 αποβιβάστηκε στο Ναύπλιο ο πρώτος κυβερνήτης της νεότερης Ελλάδας, Ιωάννης Καποδίστριας. Την εποχή εκείνη στην πόλη υπήρχαν κυρίως καφενεία, ενώ στα σαλόνια των διακεκριμένων οικογενειών λάμβαναν χώρα χοροεσπερίδες ή και φιλολογικές βραδιές. Επιπλέον ιδρύθηκαν τυπογραφεία και για σύντομο διάστημα Φιλολογικό Σπουδαστήριο.

Στις 27 Σεπτεμβρίου του 1831, ο Καποδίστριας δολοφονήθηκε έξω από την εκκλησία του Αγίου Σπυρίδωνα και στις 25 Ιανουαρίου του 1833 οι Ναυπλιείς υποδέχτηκαν τον πρώτο βασιλιά της Ελλάδας, Όθωνα, ο οποίος παρέμεινε στην πόλη για σύντομο χρονικό διάστημα, ως τα τέλη περίπου του 1834, οπότε η πρωτεύουσα του ελληνικού κράτους μεταφέρθηκε στην Αθήνα.

Το Ναύπλιο βρέθηκε για τελευταία φορά στο επίκεντρο των γεγονότων, με τη Ναυπλιακή Επανάσταση κατά του Όθωνα, που ξέσπασε τον Φεβρουάριο του 1862, και έμεινε γνωστή ως «Ναυπλιακά». Μετά τα «Ναυπλιακά» άρχισε η παρακμή της πόλης. Έκτοτε το Ναύπλιο αποτελεί μια επαρχιακή πόλη, που τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί σε αγαπημένο προορισμό τόσο των Ελλήνων όσο και των ξένων ταξιδιωτών.

6.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΝΑΥΠΛΙΟ

Το Ναύπλιο αποτελεί μία από τις πιο γνωστές ρομαντικές πόλεις της Ελλάδας την οποία επισκέπτεται πλήθος κόσμου όλες τις εποχές του χρόνου. Ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες αναγνωρίζεται ως προορισμός του Σαββατοκύριακου, εξαιτίας της πολύ μικρής απόστασης που το χωρίζει από την Αθήνα κυρίως για τους Έλληνες επισκέπτες.

Ο ιδιαίτερος αρχιτεκτονικός χαρακτήρας της παλιάς πόλης, η σπουδαιότητά της από ιστορικής απόψεως, η προνομιακή της γεωγραφική θέση, οι φυσικές ομορφιές της ευρύτερης περιοχής και η γεινίαση της με περιοχές μεγάλου αρχαιολογικού ενδιαφέροντος όπως η Τίρυνθα, οι Μυκήνες και η Επίδαυρος συντελούν στο να αποτελεί το Ναύπλιο ένα από τα πιο τουριστικά μέρη της Ελλάδας.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του Ναυπλίου, ασχολείται με τον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών και συγκεκριμένα με τον τομέα παροχής ξενοδοχειακών και τουριστικών υπηρεσιών.

6.3.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στην περιοχή του Ναυπλίου, αντιμετωπίζουν βασικά προβλήματα τα οποία θα πρέπει να επιλυθούν άμεσα και με συλλογική δράση. Καταρχήν, η σήμανση στο οδικό δίκτυο Αθηνών – Ναυπλίου είναι ελλιπής, με αποτέλεσμα πολλοί επισκέπτες να καθυστερούν να φτάσουν στον προορισμό τους.

Επιπλέον, άμεση επίλυση απαιτείται για το κυκλοφοριακό πρόβλημα στην πόλη του Ναυπλίου, ιδιαίτερα τα Σαββατοκύριακα και τις Αργίες που η προσέλευση των επισκεπτών είναι μεγάλη. Το ζήτημα αυτό έρχεται να ενταθεί με το πρόβλημα στάθμευσης που αντιμετωπίζουν τόσο οι κάτοικοι της πόλης, όσο οι επισκέπτες αυτής. Οι οδηγοί αναγκάζονται να σταθμεύσουν τα αυτοκίνητά τους στο λιμάνι ή ακόμη και σε διάφορα σημεία της παλιάς πόλης και σε δημόσιους χώρους. Κάτι τέτοιο έχει ως απόρροια την παραποίηση της γραφικότητας της παλιάς πόλης. Είναι λοιπόν επιτακτικής ανάγκης, η απελευθέρωση των δημόσιων ελεύθερων χώρων της παλιάς πόλης από τη στάθμευση.

Η τοποθέτηση του ΚΤΕΛ Ναυπλίου (μέσα στην παλιά πόλη) αλλά και η απουσία ενός οργανωμένου χώρου στάθμευσης τουριστικών λεωφορείων, επιδεινώνει τα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω. Εκτός από το πρόβλημα στάθμευσης όμως θα πρέπει, να αποτραπεί η προσπέλαση της παλιάς πόλης με ΙΧ και να βρεθούν εναλλακτικοί τρόποι για την μετακίνηση μέσα, γύρω, από και προς την παλιά πόλη.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί η μη ύπαρξη δημόσιας συγκοινωνίας αλλά και υποδομής για όσους θέλουν να μετακινηθούν με το ποδήλατό τους (απουσία ποδηλατόδρομου). Ως λύση στο πρόβλημα αυτό, προτείνεται η λειτουργία ενός στόλου για bike-sharing (χρήση κοινόχρηστου ποδήλατου). Ήδη κάτι τέτοιο έχει αρχίσει και λειτουργεί.

Σημαντικό πρόβλημα τόσο για την τοπική οικονομία του Ναυπλίου όσο για την εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεί η μη τήρηση του ωραρίου λειτουργίας καταστημάτων και ιδιαίτερα εκείνων που βρίσκονται στην παλιά πόλη. Επιπλέον, δυσaráσκεια προκαλείται στους επισκέπτες εξαιτίας της απουσίας ενός Κέντρου Πληροφόρησης αυτών σε καίριο σημείο, προκειμένου να ενημερωθούν για θέματα σχετικά με αξιοθέατα, διαμονή, εστίαση, διασκέδαση, κ. ά.

Τέλος, η δυσάρεστη οσμή που προέρχεται από το λιμάνι του Ναυπλίου και εμποδίζει τον περίπατο δίπλα στη θάλασσα, είναι ένα ζήτημα που επίσης πρέπει να τακτοποιηθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΤΙ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΠΟΛΗ ΤΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ

I. Μουσεία

Ο Δήμος Ναυπλιέων φιλοξενεί στην πόλη του 7 Μουσεία. Κάποια είναι δημόσια και κάποια ιδιωτικά. Αυτά είναι:

- Αρχαιολογικό
- Πολεμικό
- Λαογραφικό
- Παιδικής Ηλικίας "Σταθμός"
- Μουσείο Κομπολογιού
- Μουσείο Ποτοποσίας
- Μουσείο Αυτοκίνησης
- Εκκλησιαστικό Μουσείο

II. Εθνική Πινακοθήκη - Παράρτημα Ναυπλίου

Το παράρτημα της Εθνικής Πινακοθήκης στο Ναύπλιο - Μουσείο Αλέξανδρου Σούτσου ιδρύθηκε το 2004. Το κτίριο, το οποίο παραχωρήθηκε από το Δήμο Ναυπλιέων, ανακαινίστηκε και εξοπλίστηκε μουσειολογικά από το Κοινωφελές Ίδρυμα «Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης».

Στο διατηρητέο νεοκλασικό κτίριο που στεγάζεται, υπάρχει μια εκλεκτή συλλογή από έργα εμπνευσμένα από τον απελευθερωτικό αγώνα των Ελλήνων (Θ. Βρυζάκης, Φ. Μαργαρίτης, Διον., Τσόκος, Ν. Γύζης, Νικ. Λύτρας κ.α.).

«1821 – Μορφές και Θέματα του Αγώνα της Ελληνικής Ανεξαρτησίας». Η έκθεση των έργων ζωγραφικής διαρθρώνεται σε πέντε ενότητες οι οποίες καλύπτουν θέματα ή απεικονίζουν ιστορικά συμβάντα, των οποίων η εικονογραφία διαμορφώθηκε ενώ η τέχνη του 19ου αιώνα εξελισσόταν τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη.

Παράλληλα προς την έκθεση ζωγραφικών έργων, γλυπτά αντικείμενα καθημερινής χρήσης, οπλισμός των αγωνιστών συμπληρώνουν την έκθεση, αποδεικνύοντας το εύρος της διάδοσης των εικονογραφικών θεμάτων του Αγώνα.

Το παράρτημα διαθέτει μια πλούσια βιβλιοθήκη λευκωμάτων και βιβλίων τέχνης και μια αίθουσα περιοδικών εκθέσεων που εναλλάσσονται χαρίζοντας στο μουσείο το δυναμισμό και το θέλγητρο που πρέπει να το χαρακτηρίζουν.

III. Τμήμα Θεατρικών Σπουδών

Το Τμήμα Θεατρικών Σπουδών της Σχολής Καλών Τεχνών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου λειτούργησε για πρώτη φορά το ακαδημαϊκό έτος 2003-2004. Ο Δήμος Ναυπλίου αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα λειτουργίας ενός τέτοιου Τμήματος στην πόλη του Ναυπλίου παραχώρησε τις εγκαταστάσεις για τη στέγασή του.

IV. Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών

Η ΕΠΑ.Σ. Ναυπλίου ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1972 στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου ΡΕΞ στο Ναύπλιο. Από τότε μέχρι σήμερα έχει εκπαιδεύσει και στελεχώσει την τουριστική αγορά του Νομού Αργολίδας αλλά και διαφόρων άλλων περιοχών της Ελλάδας με 3500 και πλέον ξενοδοχοϋπαλλήλους. Σήμερα, στεγάζεται στις εγκαταστάσεις του Ξενοδοχείου ΑΣΤΕΡΙΑ στο Τολό Αργολίδας.

Στο Εκπαιδευτήριο Τουριστικών Επαγγελματιών Ναυπλίου λειτουργούν:

- Επαγγελματική Σχολή (ΕΠΑ.Σ.)
- Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- Τμήματα Μετεκπαίδευσης

V. Κέντρο Ελληνικών Σπουδών, HARVARD

Το Κέντρο Ελληνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Harvard, είναι ερευνητικό κέντρο, το οποίο ιδρύθηκε το 1960 στην Ουάσινγκτον. Έχει ως βασικό σκοπό να υποστηρίξει τις ελληνικές σπουδές και να προβάλει σε διεθνή κλίμακα “τα μεγάλα πολιτισμικά

επιτεύγματα της αρχαίας Ελλάδος”, ιδιαίτερα “τις ανθρωπιστικές αξίες των Ελλήνων και την απήχησή τους” ανά τους αιώνες.

Όταν ανέλαβε το 2000 τη διεύθυνση του CHS, ο καθηγητής Gregory Nagy ξεκίνησε συζητήσεις για την εγκαθίδρυση του Κέντρου Ελληνικών Σπουδών στην Ελλάδα (ΚΕΣ), προκειμένου να ενδυναμώσει και να επεκτείνει τους δεσμούς συνεργασίας του Κέντρου με επιστήμονες, ιδρύματα και άλλους φορείς στην Ελλάδα και την υπόλοιπη Ευρώπη. Το 2003 ο Δήμος Ναυπλιέων, αποφάσισε να προχωρήσει στην αποκατάσταση του νεοκλασικού Μεγάρου Ιατρού (πρώην Δημαρχείου Ναυπλίου) και να εκμισθώσει εν συνεχεία το ιστορικό αυτό κτίριο στο CHS για να στεγαστεί το ελληνικό παράρτημα του Κέντρου, το οποίο εγκαινιάστηκε στις 28 Ιουνίου 2008.

VI. Παλαμήδης- Βιβλιοθήκη

Το 1951 ιδρύθηκε η Βιβλιοθήκη ο “ΠΑΛΑΜΗΔΗΣ” από τον ομώνυμο Προοδευτικό Σύλλογο. Στεγάζεται σε ένα νεοκλασικό κτίριο στην “Παλιά Πόλη”, που προγενέστερα ήταν το παρθεναγωγείο του Ναυπλίου.

Η βιβλιοθήκη διατηρεί μέσω δωρεών ή αγορών μία σπουδαία συλλογή από 70.000 τίτλους (13.000 λογοτεχνικά και παιδικά βιβλία). Επιπλέον διατηρείται αρχείο νέων τοπικών εφημερίδων, καθώς και κάποιων παλιών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη Βιβλιοθήκη παρουσιάζουν οι ειδικές συλλογές, κυρίως προερχόμενες από δωρεές, όπως αυτή της οικογένειας του Άγγ. Τερζάκη που έχει δωρίσει μέρος της βιβλιοθήκης του λογοτέχνη. Μία από τις συλλογές είναι και η Βιβλιοθήκη του “Γυμνασίου Ναυπλίου του πρώτου εν Ελλάδι” η οποία περιλαμβάνει πολύτιμα βιβλία , παλαίτυπα, βιβλία Διδασκάλων του Γένους και σπάνιες εκδόσεις του 18ου και 19ου αιώνα. Το παλαιότερο βιβλίο από αυτά που φυλάσσονται στη βιβλιοθήκη είναι έκδοσης του 1504.

VII. Ανθός- Βιβλιοθήκη

Η Βιβλιοθήκη Ανθός υπάρχει από το 2000. Είναι ένα τμήμα του χώρου τέχνης και πολιτισμού "**Το Φουγάρο**".

Πρόκειται για μία Βιβλιοθήκη Τέχνης και Ανθρωπιστικών Σπουδών. Περιλαμβάνει περίπου 13.000 τόμους βιβλίων και 150 τίτλους περιοδικών εκδόσεων και εφημερίδων εσωτερικού και εξωτερικού, όπως και αρχειακό υλικό σχετικό με καλλιτέχνες.

VIII. Παραλίες του Δήμου Ναυπλίου:

- Αρβανιτιά
- Νεράκι
- Καραθώνα
- Τολό
- Παραλία Αρχαίας Ασίνης
- Καστράκι
- Πλάκα
- Βιβάρι
- Κονδύλι
- Κάντια
- Ίρια.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- <http://www.argolidalife.gr>
- <http://www.argolida.gr/>
- <http://www.argonafplia.gr>
- <http://www.nafplio-tour.gr>
- <http://www.nafplio.gr/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ

Το Belle Époque είναι ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων πρώτιστο μέλημα του οποίου είναι η ευχάριστη διαμονή όσων ζευγαριών διαμένουν σε αυτό. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί είτε χαλαρώνοντας στο κέντρο spa απολαμβάνοντας μια ποικιλία θεραπειών, είτε στο γυμναστήριο ακολουθώντας κάποιο από τα προγράμματα γυμναστικής ή κολυμπώντας, είτε απλώς απολαμβάνοντας την παλιά πόλη του Ναυπλίου κάνοντας περιπάτους στα γραφικά σοκάκια.

Όποια και αν είναι η επιλογή των επισκεπτών, το βέβαιο είναι ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου εργάζεται με χαρά προκειμένου να προσφέρει στα ζευγάρια που επισκέπτονται το Belle Époque τις καλύτερες συνθήκες διαμονής. Το ξενοδοχείο διαθέτει εγκαταστάσεις Spa, γυμναστηρίου (με νέα προγράμματα γυμναστικής), πολυτελούς εστιατορίου, bar, κ. ά.

Η επιχειρηματίας, ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένη με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία στην καθημερινή τους ζωή, θέλησε να προσφέρει σε αυτά την επιλογή να απολαμβάνουν κάποιες από τις θεραπείες που προσφέρονται στο κέντρο spa (όσο είναι δυνατό κάτι τέτοιο) αλλά και ξεχωριστές γεύσεις στο εστιατόριο του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο λοιπόν διαθέτει εγκαταστάσεις για ΑΜΕΑ στην είσοδο του κεντρικού κτιρίου, στους κοινόχρηστους χώρους και στους χώρους του εστιατορίου και του κέντρου spa με την προσδοκία να υπάρξει ανταπόκριση από την πλευρά των ατόμων αυτών χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα.

Η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque προκειμένου να παρέχει την καλύτερη δυνατή διαμονή στους πελάτες της, διαθέτει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- 24ωρη υποδοχή
- Δωρεάν ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου
- Υπηρεσία πλυντηρίου και στεγνό καθάρισμα
- Υπηρεσία δωματίου (τις ώρες που λειτουργεί και η κουζίνα πρωί και βράδυ)

- Πισίνα
- Κλιματισμός και Θέρμανση (μέσω φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων)
- Υπηρεσίες ευεξίας και χαλάρωσης (στο χώρο του spa – χρήση προϊόντων προσωπικής περιποίησης APIVITA)
- Υπηρεσίες γυμναστηρίου (παρέχονται προγράμματα εκγύμνασης σε αίθουσα γυμναστικής ή σε πισίνα)
- Κοινόχρηστοι χώροι φιλικόι προς άτομα με αναπηρία (εστιατόριο, spa – ειδικές εγκαταστάσεις στο ξενοδοχείο)
- Υπαίθριος χώρος στάθμευσης
- Ιατρός σε εφημερία
- Διεθνή περιοδικά και ημερήσιος τύπος
- Κηπουρός
- Καθαριότητα 2 φορές την ημέρα.
 - Για τους διαμένοντες στις σουίτες παρέχεται υπηρεσία τραπεζαρίας και δωρεάν δείπνο υποδοχής στο δωμάτιο, με μενού επιλεγμένο από τους πελάτες κατά την διαδικασία κράτησης του δωματίου τους.

7.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η επιχείρηση λειτουργεί από το 2010. Σε αυτό το εγχείρημα η Κα Αποστόλου δεν ήταν μόνη της. Πολύτιμη βοήθεια της προσέφερε ο σύντροφός της, ο οποίος ασκούσε το επάγγελμα του πολιτικού μηχανικού και έτσι ήταν πολύ πιο εύκολο για εκείνη να εξηγήσει πώς είχε οραματιστεί την επιχείρηση που ξεκινούσε.

Το ξενοδοχείο ήταν έτοιμο να δεχθεί πελάτες τον Μάρτιο του 2010. Αν και η περίοδος που ξεκίνησε το εγχείρημά της η επιχειρηματίας ήταν σχετικά δύσκολη (λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης ανά τον κόσμο) και προβλεπόταν δυσοίωνη, δεν πτοήθηκε ούτε για μια στιγμή. Είχε κάνει όλες τις απαραίτητες μελέτες για την επιχείρηση που θα ξεκινούσε και ήταν αισιόδοξη και σίγουρη για το προϊόν / υπηρεσία που θα προσέφερε.

7.3 ΑΦΟΡΜΗ

Η επιχείρηση ξεκίνησε με αφορμή την εξομολόγηση μιας φίλης της ιδιοκτήτριας στην τελευταία ότι έμεινε δυσαρεστημένη από τη διαμονή της σε ένα ξενοδοχείο στην παλιά πόλη του Ναυπλίου. Οι λόγοι ήταν διάφοροι: παραπλανητικές παροχές υπηρεσιών χαλάρωσης, το ξενοδοχείο ήταν οικογενειακό και δεν μπόρεσε να ηρεμήσει ούτε στιγμή με τον σύζυγό της από τις φωνές και τα κλάματα των μικρών παιδιών, τυποποιημένο πρωινό κ. ο. κ. Με αφορμή αυτή την εμπειρία της φίλης της, η επιχειρηματίας μπήκε στις ιστοσελίδες διαφόρων ξενοδοχείων του Ναυπλίου να διαβάσει σχόλια των επισκεπτών. Τα σχόλια ποίκιλαν από πολύ καλά έως αρνητικά. Αρκετοί πελάτες μάλιστα τόνιζαν τα σημεία που είχε αναφέρει και η φίλη της Δαρείας. Αυτό ήταν και το σημείο που η Δαρεία αντιλήφθηκε ένα πολύ μεγάλο κενό στην αγορά φιλοξενίας στην πόλη του Ναυπλίου. Σκοπός της Επιχειρηματία λοιπόν ήταν να καλύψει το υπάρχον κενό και να προσφέρει τη φιλοξενία ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων με ολοκληρωμένες παροχές spa για χαλάρωση, μόνο σε ζευγάρια. Να προσφέρει δηλαδή σε κάθε ένα ζευγάρι την ηρεμία που χρειάζεται αλλά και ιδιαίτερες και απολαυστικές εμπειρίες φιλοξενίας.

7.4 ΙΔΕΑ

Η ιδιοκτήτρια της ξενοδοχειακής μονάδας, Δαρεία Αποστόλου ξεκινώντας το εγχείρημά της να ιδρύσει την επιχείρησή της, ήθελε να δημιουργήσει κάτι κλασικό μεν (λόγω της παλιάς πόλης του Ναυπλίου) αλλά να συνδυάζει και τη μοντέρνα καλαισθησία. Το Ναύπλιο, μια ρομαντική πόλη με ιστορική αξία, είναι ένας προορισμός για όλες τις ηλικίες επισκεπτών και κυρίως για ζευγάρια. Ήθελε λοιπόν να προσφέρει στα ζευγάρια ένα ξενοδοχείο με την επιλογή να βρίσκονται μόνο τους ώστε να ηρεμήσουν, να χαλαρώσουν και να ξεκουραστούν, κάνοντας ένα διάλειμμα από την καθημερινότητά τους και πιθανώς από τις οικογενειακές ευθύνες που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Η απόδραση από τις αγαπημένες αλλά κουραστικές φωνές των παιδιών τους ή της οικογένειάς τους περνώντας πολύτιμο χρόνο μόνοι τους ή με την παρέα τους είναι κάτι που λείπει από τον ξενοδοχειακό τομέα στην περιοχή του Ναυπλίου, σαν προσφερόμενη υπηρεσία/ προϊόν. Αυτό το κενό στην αγορά λοιπόν η ιδιοκτήτρια/ διευθύντρια του ξενοδοχείου αποφάσισε να εκμεταλλευθεί. Να ασχοληθεί δηλαδή με ένα ξενοδοχείο που απευθύνεται μόνο σε ζευγάρια (ανεξαρτήτου ηλικίας).

7.5 ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Η επιχειρηματίας ανέθεσε σε γραφείο τη διενέργεια μιας προμελέτης σκοπιμότητας, ούτως ώστε να διαπιστώσει αν η επιχειρηματική της κίνηση θα έχει λόγο ύπαρξης στην πόλη του Ναυπλίου, πόσο μάλλον αν θα είναι βιώσιμη και κερδοφόρα. Μια ομάδα ανθρώπων με ποικίλες ειδικότητες ανέλαβε να πραγματοποιήσει προμελέτη σκοπιμότητας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αξίζει να επενδύσει η επιχειρηματίας σε αυτή την επιχειρηματική ιδέα. Συνολικά, για διάστημα επτά (7) μηνών πραγματοποιήθηκε έρευνα αγοράς, ανάλυση της υπάρχουσας ξενοδοχειακής αγοράς και ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα τα οικονομικά στοιχεία που προέκυψαν από τον Ισολογισμό και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης για μια πενταετία, έδειξαν ότι αξίζει να πραγματοποιηθεί μια τέτοια επένδυση. Δηλαδή, θα είναι κερδοφόρα λαμβάνοντας βέβαια υπόψη και τις αποκλίσεις που μπορεί να υπάρχουν στα οικονομικά στοιχεία.

Όσο για το κόστος της προμελέτης σκοπιμότητας, δεν υπάρχουν καθιερωμένα πρότυπα ώστε να το καθορίζουν. Το κόστος εξαρτάται κυρίως από παράγοντες όπως: το μέγεθος και τη φύση του επενδυτικού σχεδίου, τον τύπο, την έκταση και το βάθος της προεπενδυτικής μελέτης, τις υπηρεσίες που αναλαμβάνουν τη μελέτη, και το χρόνος και την προσπάθεια που απαιτούνται για να συλλεχθούν και να εκτιμηθούν οι αναγκαίες πληροφορίες. Συνήθως το κόστος των μελετών καθορίζεται με βάση τον αριθμό των ανθρωπομηνών που απαιτούνται. Για την περίπτωση της προμελέτης σκοπιμότητας απαιτούνται συνήθως 6-12 ανθρωπομήνες εργασίας. Το κόστος των προεπενδυτικών μελετών εκφράζεται σε ποσοστό επί του κόστους επένδυσης που είναι περίπου 0.25-1.50% για τις προμελέτες σκοπιμότητας και 1.00-3.00% για τις μελέτες σκοπιμότητας για μικρά ή μεσαίου μεγέθους επενδυτικά προγράμματα. Το κόστος στην περίπτωση της αναλυθείσας ξενοδοχειακής μονάδας ήταν 5 χιλιάδες Ευρώ.

Το κόστος των μελετών σκοπιμότητας μπορεί να καλύπτεται είτε από τον επενδυτή ή και από διάφορα αναπτυξιακά προγράμματα κρατικά ή της Ε.Ε, επενδυτικά ιδρύματα, τράπεζες κ. ά. Η μελέτη αυτή, της οποίας τα βήματα καταγράφονται παρακάτω, έδωσε την καταφατική απάντηση που περίμενε η επιχειρηματίας κι έτσι ξεκίνησε να γίνεται το όνειρο πραγματικότητα. (Καρβούνης Κ. Σωτήριος, Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2006).

7.5.1 Τα βήματα της Προμελέτης Σκοπιμότητας εν συντομία

1. Σύνοψη του ιστορικού και της ιδέας του προγράμματος.
2. Σύνοψη της ανάλυσης της αγοράς και θεμάτων μάρκετινγκ.
3. Περιγραφή πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.
4. Περιγραφή της υπάρχουσας Μηχανολογικής και Τεχνολογικής υποδομής.
5. Αναφορά στην οργάνωση (περιγραφή βασικών οργανογραμμάτων και μανάτζμεντ) και τα γενικά έξοδα.
6. Αναφορά στους ανθρώπινους πόρους (περιγραφή του Κοινωνικοοικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος που σχετίζεται με σημαντικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και της διαθεσιμότητας των ανθρώπινων πόρων, της στρατολογήσεώς τους και οι ανάγκες για εκπαίδευση).
7. Αναφορά στην τοποθεσία και το περιβάλλον.
8. Χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως του επενδυτικού προγράμματος.
9. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επενδύσεως.
10. Συμπεράσματα
 - Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του σχεδίου.
 - Τα κυριότερα μειονεκτήματα του σχεδίου.
 - Πιθανότητες πραγματοποιήσεως της επενδύσεως. (Καρβούνης Σ., ό. π, 2006).

7.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρηση ήταν κατά ένα μέρος Ίδια κεφάλαια και δανειακά κεφάλαια σαν νέα επιχειρηματίας και τα υπόλοιπα χρήματα προήλθαν από κρατική επιδότηση συμμετέχοντας στο πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2007-2013.

Η επιχειρηματίας εκμεταλλεύθηκε την παρακάτω προκήρυξη για κρατική επιδότηση:

Ενίσχυση επιχειρηματικότητας νέων

Ίδρυση νέων επιχειρήσεων από νέους ηλικιακά επιχειρηματίες (Επιχειρηματικότητα Νέων) σε όλους σχεδόν τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

7.7 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η έκταση στην οποία τοποθετείται η επιχείρηση δεν υπήρχε στα περιουσιακά στοιχεία του επιχειρηματία. Εξαρχής η ιδιοκτήτρια επιθυμούσε να τοποθετηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα που μελετούσε, σε σημείο απομακρυσμένο από το κέντρο της πόλης. Ωστόσο όχι σε μεγάλη απόσταση, λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειοψηφία των εν δυνάμει πελατών της ξενοδοχειακής επιχείρησης επισκέπτονται την πόλη το Σαββατοκύριακο, άρα δεν θέλουν να αναλώνουν το χρόνο τους διανύοντας μεγάλες αποστάσεις. Η τοποθεσία δεν ήταν δύσκολο να βρεθεί. Σε απόσταση 2 χιλιομέτρων από το κέντρο του Ναυπλίου, με κατεύθυνση το κάστρο του Παλαμηδίου και την παραλία της Καραθώνας, στη δεξιά πλευρά του δρόμου η Κα Αποστόλου οραματίστηκε να τοποθετήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διαφορετική από όσες υπάρχουν ήδη στην αγορά φιλοξενίας στην πόλη του Ναυπλίου. Συγκεκριμένα, η αναφορά γίνεται σε μια έκταση 7 στρεμμάτων στην οποία εγκαταστάθηκε το κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου, και στον εξωτερικό χώρο δημιουργήθηκε ένα μικρό παρεκκλήσι 25τ.μ. το οποίο αρχικά δεν εξυπηρετούσε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό παρά μόνο διακοσμητικό. Μελλοντικά ωστόσο, είναι στις βλέψεις της επιχειρηματία να αποτελεί μία από τις παροχές του ξενοδοχείου σε ζευγάρια που θέλουν να τελέσουν εκεί το μυστήριο του γάμου τους. Ο υπόλοιπος εξωτερικός χώρος αποτελεί τον καταπράσινο κήπο του ξενοδοχείου με ποικιλία εποχιακών ανθέων και δένδρων που ομορφαίνουν την έκταση. Επιπλέον σημαντικό κομμάτι γης έχει εκμεταλλευθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχεται ιδιωτικός χώρος στάθμευσης οχημάτων των επισκεπτών του ξενοδοχείου.

7.8 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ BELLE ÉPOQUE

Το όνομα του ξενοδοχείου προκύπτει στο σημείο που οραματιζόταν η ιδιοκτήτρια το ύφος της διακόσμησης που ήθελε κάθε δωμάτιο να έχει. Φανταζόταν το κάθε δωμάτιο να διατηρεί ένα κλασικό και αρχοντικό στιλ που χαρακτηρίζει τις κατοικίες της παλιάς πόλης του Ναυπλίου. Ταυτόχρονα όμως ήθελε τα δωμάτια να χαρακτηρίζονται από μια ρομαντική και καλαίσθητη ατμόσφαιρα όπως κάποια γαλλικά ξενοδοχεία που είχε επισκεφθεί. Με λίγα λόγια ήθελε το κάθε δωμάτιο να θυμίζει στον επισκέπτη που θα διαμένει σε αυτό, την όμορφη εποχή του ρομαντισμού και της κλασικότητας, την γνωστή Belle Époque.

Η αρχιτεκτονική γραμμή που θα ακολουθούσε η επιχειρηματίας ήταν δεδομένη. Ήθελε να δημιουργήσει μεν κάτι καινούργιο και "φρέσκο" για την περιοχή, αλλά το ξενοδοχείο θα προσαρμοζόταν απόλυτα με την παραδοσιακή αρχιτεκτονική δομή μιας παλιάς πόλης που σέβεται την ιστορία της. Τα βασικά στοιχεία του ξενοδοχείου είναι τρία: Ξύλο – Πέτρα – Πράσινο. Συγκεκριμένα αναφέρει η Κα Αποστόλου: «Δεν θέλαμε να δημιουργήσουμε κάτι "ξένο" στα μάτια των επισκεπτών. Σκοπός μας ήταν να υπάρχει ένας χώρος φιλοξενίας τον οποίο όταν θα γνωρίσει ο επισκέπτης, θα νιώσει ότι έλειπε από το Ναύπλιο και από άποψη των υπηρεσιών που παρέχει αλλά και από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων»

Σχετικά με την προσφορά του ξενοδοχείου στην τοπική ανάπτυξη, η Κα Αποστόλου αναφέρει: «Προσλάβαμε προσωπικό από τα κοντινά χωριά για να στηρίξουμε την τοπική οικονομία. Από την αρχή εστιαστήκαμε στην κοινωνική διάσταση, αλλά είχαμε και αυστηρά κριτήρια: όποιος εργάζεται εδώ πρέπει να μοιράζεται το πάθος και την ευαισθησία μας για να κάνει ευτυχισμένους τους πελάτες μας. Στόχος μας είναι η αιφόρος ανάπτυξη του Ναυπλίου χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα των υπηρεσιών, τις ανέσεις ή την πολυτέλεια». Θέλοντας να επιτύχει τα όσα αναφέρει η επιχειρηματίας σχετικά με το προσωπικό του ξενοδοχείου, όρισε μια υποχρεωτική περίοδο εκπαίδευσης (όλων των εργαζομένων), η οποία κυμαίνεται από δύο εβδομάδες έως ένα μήνα ανάλογα βέβαια με τις υποχρεώσεις κάθε θέσης εργασίας.

Ζωτική σημασία για την επιχειρηματία παίζει και ο οικολογικός χαρακτήρας του ιδρυθέντος ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Πιστεύω ακράδαντα στην ιδέα ότι μπορείς να συνδυάσεις τις υποδομές υψηλής ποιότητας με τον οικολογικό χαρακτήρα. Θέλαμε με αυτό το ξενοδοχείο να αποδείξουμε στην πλειοψηφία των κατοίκων της περιοχής ότι ο οικολογικός χαρακτήρας μιας επιχείρησης δεν έχει να κάνει μόνο με το πόσο "ρομαντικά πράσινοι" είμαστε, αλλά ότι μας προσφέρει ουσιαστική εξοικονόμηση

ενέργειας και χρημάτων. Η επιχειρηματίας επιθυμούσε να δημιουργηθεί μια ενεργειακή ξενοδοχειακή μονάδα και ύστερα από προσεκτική μελέτη κατέληξαν στην ηλιακή ενέργεια. Έτσι στο σύνολο των κτιριακών εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου Belle Époque ενσωματώθηκαν εγκαταστάσεις φωτοβολταϊκών συστημάτων η χρήση των οποίων αναλύεται παρακάτω.

7.8.1 Γιατί Belle Époque;

Παρίσι 1880-1914

Η Belle Époque αποτελεί ένα σύνθετο κεφάλαιο στην ιστορία του Παρισιού από τα τέλη του 19ου αιώνα. Ο 19ος αιώνας γιορτάζει την αποχώρησή του αφήνοντας πίσω του λαμπρές εφευρέσεις που θα σημαδέψουν τη νέα εποχή που ανατέλλει. Το Παρίσι στα χρόνια μεταξύ του 1880 και του 1914, συνθέτει ένα πανόραμα μιας πόλης πλημμυρισμένης από ζωή, ελπίδα και λάμψη. Και μόνο η φράση belle époque είναι διεγερτική. Φέρνει στο νου εικόνες μιας όμορφης εποχής.

Στις μνήμες των γενεών που ακολούθησαν, η belle époque έχει παραμείνει ως εικόνα ενός χαμένου παραδείσου που κυριαρχούσε στην Ευρώπη πριν τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η ζωή της νύχτας αποτυπωνόταν σε πολύχρωμες αφίσες στους δρόμους και τις πλατείες. Το Μουλέν Ρουζ άνθιζε, τραγούδια ηχούσαν στα καλλιτεχνικά στέκια της Μονμάρτης και στα concert-café κατά μήκος των μεγάλων λεωφόρων. Οι κοσμικοί συναντιούνταν στα εντυπωσιακά φουαγιέ των θεάτρων και αντάλλασαν προσκλήσεις για ιδιωτικά soirées. Στα μεγάλα σαλόνια, παραδοσιακά σιτλ και φόρμες συναγωνίζονταν την ολοκαίνουρια Art Nouveau. Οι φωτογράφοι, κόντρα στο παλιό Παρίσι, απεικόνιζαν συνεχώς το μοντέρνο σύμβολο της πόλης, τον Πύργο του Άιφελ.

Ολόκληρος ο κόσμος φαινόταν να περιφέρεται στους μεγάλους δρόμους. Παράλληλα, αμέτρητα αντικείμενα πολυτελείας εμφανίστηκαν: μόδα, κοσμήματα, πολύτιμα αντικείμενα για τη διακόσμηση των σπιτιών. Στις γκαλερί, πλήθος επισκεπτών διαφωνούσαν μπροστά στις παλιές δημιουργίες και στη νέα αβαν-γκαρντ, εντυπωσιασμένοι από το συνδυασμό της εξπρεσιονιστικής ζωγραφικής και των μοντέρνων έργων. Γλυπτά κατέκλυζαν όλη την πόλη, γλυπτά που χαιρέτιζαν το θρίαμβό της στις διεθνείς εκθέσεις του 1889 και του 1900.

Η Γαλλική πρωτεύουσα βίωνε μια περίοδο κοινωνικής επανάστασης και οικονομικής ευημερίας. Τα πάντα, από θεατρικά προγράμματα μέχρι απλά μοντέλα, τόνιζαν τη

δύναμη της όπερας, του θεάτρου και των συναυλιών. Και, όπως συνέβη με την αφίσα, η φωτογραφία έκανε την εμφάνισή της δυναμικά ως μοντέρνο μέσο έκφρασης.

Καλλιτέχνες της αβάν γκαρντ ζωγράφιζαν αδιάκοπα αφίσες και θεατρικά προγράμματα. Οι παραδοσιακοί πορτραίστες άρχισαν να βασίζονται τη δουλειά τους στις νέες φόρμες. Οι καλλιτέχνες αφίσας σχεδίαζαν φιλόδοξες και εντυπωσιακές διακοσμήσεις. Οι γλύπτες εργάζονταν για τους βιομήχανους των πολυτελών αντικειμένων και οι συνθέτες έπαιζαν πιάνο στα καφέ της Μονμάρτης.

Η Belle Époque εκφράστηκε με πολλές διαφορετικές φόρμες καλλιτεχνικής δημιουργίας αλλά και με αντικείμενα καθημερινής χρήσης που έφεραν τη σφραγίδα μεγάλων παραγωγών όπως οι Baccarat, Chaumet, Christofle και το State Manufactory of Sèvres, που υπάρχουν μέχρι σήμερα. Τα μεγαλύτερα κέντρα διασκέδασης, τα concert-café και τα καμπαρέ, υπάρχουν ακόμα. Η ανάμνηση του Παρισιού ως πρωτεύουσας της κομψότητας, ζει στις δημιουργίες της εποχής εκείνης. Όλη αυτή η ευφορία αποτυπώθηκε στην καλλιτεχνική δημιουργία της εποχής με έργα που σημάδεψαν ολόκληρο τον κόσμο.

7.9 ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑ ΧΩΡΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

7.9.1 RECEPTION

Στη ρεσεψιόν απασχολούνται τρία άτομα αφού το ξενοδοχείο διαθέτει την υπηρεσία 24ωρης υποδοχής. Δύο υπάλληλοι εργάζονται κατά τη διάρκεια της ημέρας και ένας καλύπτει το βραδινό ωράριο. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη υπεύθυνων κρατήσεων για πρωινή και την απογευματινή βάρδια αντίστοιχα. Όταν έρχονται οι πελάτες να κάνουν check-in, ενημερώνονται για τα προγράμματα του γυμναστηρίου και τις υπηρεσίες spa που παρέχονται και δηλώνουν σε ποια θέλουν να συμμετέχουν. Για την μεταφορά των αποσκευών των πελατών απαιτούνται δύο groom.

7.9.2 ΧΩΡΟΣ ΠΡΩΙΝΟΥ

Ο χώρος του πρωινού είναι στο ισόγειο του ξενοδοχείου και είναι ιδιαίτερα φωτεινός αφού καλύπτεται μεγάλο μέρος του χώρου με τζάμι. Το πρωινό σερβίρεται 8-11. Στο χώρο αυτό απασχολούνται δύο μάγειρες των οποίων ο πάγκος εργασίας βρίσκεται σε σημείο εμφανές από τους πελάτες, ώστε να νιώθουν πως αυτό που τους προσφέρει η

κουζίνα είναι "από την παραγωγή στην κατανάλωση". Τα άτομα αυτά είναι υπεύθυνα για την προετοιμασία κρέπας και ομελέτας κατά παραγγελία των πελατών. Επιπλέον στο χώρο αυτό απασχολείται ένα άτομο για να καλύπτει τις ελλείψεις όταν τελειώνει κάτι στο μπουφέ και πέντε σερβιτόροι για την εξυπηρέτηση των πελατών στο πρωινό τους. Ο χώρος του πρωινού έχει 30 τραπέζια για να εξυπηρετούνται όλοι οι πελάτες την ώρα του σερβιρίσματος.

7.9.3 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ & BAR

Στο Roof Garden του ξενοδοχείου λειτουργεί πολυτελές εστιατόριο ανοιχτό και για το κοινό. Πρόθεση της ιδιοκτήτριας ήταν να προσφέρει αμιγώς μεσογειακές γεύσεις. Όσο για τη διακόσμηση, ήταν δεδομένο ότι η μεσογειακή κουζίνα απαιτούσε και τον αντίστοιχο περιβάλλοντα χώρο. Η λιτότητα πρωταγωνιστεί σε συνδυασμό με στοιχεία που χαρακτηρίζουν τόσο το παραδοσιακό όσο και το μοντέρνο. Αντικείμενα παλαιότερων εποχών, όπως το παλιό καμινέτο της οικογένειας, οι μαντεμένιες καταρόλες της γιαγιάς και ο παλιός φούρνος προσδίδουν το σεβασμό στην παράδοση που εμφανώς έλειπε από το ύφος της διακόσμησης στον επισιτιστικό τομέα του Ναυπλίου.

Η κουζίνα λειτουργεί 19:00-1:00 το βράδυ. Τα άτομα που απασχολούνται είναι ο chef, ο shoe chef, τρεις βοηθοί για την προετοιμασία του μενού και τις σαλάτες, σος, κ. ά. και ένας για τη λάντζα. Στον εξωτερικό χώρο του εστιατορίου υπεύθυνος είναι ο/η Hostess, που θα οδηγεί τους πελάτες στα τραπέζια, ο/η υπεύθυνος/η για το ταμείο και για το service απαιτούνται 8 άτομα (2 ανά 5 τραπέζια), εκ των οποίων οι πέντε έχουν ωράριο ημι-απασχόλησης και το μοιράζουν μεταξύ πρωινού service και βραδινού. Άρα απαιτούνται τρία ακόμη άτομα για την εξυπηρέτηση που θα απασχολούνται πλήρως. Το εστιατόριο έχει δυναμικότητα 20 τραπέζιων προσφέροντας καθίσματα για 60 άτομα. Συγκεκριμένα το χώρο του εστιατορίου καλύπτουν 10 τραπέζια των 2 ατόμων και 10 τραπέζια των 4 ατόμων. Στο Roof Garden εκτός του εστιατορίου λειτουργεί και μπαρ που λειτουργεί από τις 19:00 μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες. Στο bar απασχολούνται δύο άτομα. Το όνομα του εστιατορίου είναι "AEPINO" και το bar φέρει το όνομα "3sixty (360)".

7.9.4 ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ

Στις εγκαταστάσεις του Belle Époque, στο επίπεδο -1, υπάρχει ζαχαροπλασείο για να προμηθεύει οτιδήποτε γλύκισμα σερβίρεται στο ξενοδοχείο όπως κέικ, γλυκά, ψωμί κ.ά. Η αυτάρκεια που προσδίδει η ύπαρξη ζαχαροπλασείου στο ξενοδοχείο είναι ιδιαίτερα σημαντική δεδομένου ότι δεν απαιτείται διαπραγμάτευση με τοπικούς προμηθευτές, όπως φούρνοι, ζαχαροπλασεία κ.λπ. Εκτός από αυτό όμως, η κα Αποστόλου ήθελε οι πελάτες που θα διαμείνουν στο ξενοδοχείο να είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι γνωρίζοντας ότι δεν καταναλώνουν ένα τυποποιημένο γλύκισμα ή πρωινό, αλλά ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα παρήχθησαν ειδικά για αυτούς. Τα άτομα που απαιτούνται είναι ένας ζαχαροπλάστης, ένας βοηθός του και ένας υπεύθυνος για τη λάντζα.

7.9.5 SPA

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις υπηρεσίες spa που παρέχονται, καθώς το ξενοδοχείο είναι ανοιχτό και για το κοινό. Ζευγάρια, παρέες φίλων, ή και μεμονωμένα άτομα έχουν την ευκαιρία να απολαύσουν τις μοναδικές υπηρεσίες χαλάρωσης και ευεξίας.

Ο χώρος του spa λειτουργεί καθημερινά 10:00 το πρωί με 20:00 το απόγευμα. Τα άτομα που εργάζονται στον χώρο αυτό είναι: δύο για υπηρεσίες μασάζ και θεραπείες προσώπου ή σώματος και ένα για υπηρεσίες σχετικές με νύχια (manicure, pedicure) και αποτριχώσεις. Και τα τρία αυτά άτομα είναι εξειδικευμένα στον τομέα της αισθητικής. Επιπλέον, απαραίτητη είναι μια καθαρίστρια για το χώρο του spa αποκλειστικά.

Οι θεραπείες που γίνονται είναι: θαλασσοθεραπεία (ευνοϊκή λόγω του ότι το ξενοδοχείο τοποθετείται δίπλα στη θάλασσα), λασπόλουτρο, γενικά θεραπείες στις οποίες χρησιμοποιούνται φύκια και άλλα παράγωγα της θάλασσας, σάουνα, ατμόλουτρο βοτάνων, μασάζ (υπάρχει ποικιλία τεχνικών μασάζ από όλο τον κόσμο), χαμάμ, δωμάτιο απολέπισης (νέα μέθοδος απολέπισης με τη βοήθεια ενός μοναδικού είδους ψαριών – fish spa). Επιπλέον, παρέχονται υπηρεσίες αισθητικής όπως Μακιγιάζ (και νυφικό μακιγιάζ), μανικιούρ και πεντικιούρ. Οι θεραπείες του spa γίνονται με γνωστά, φυτικά προϊόντα της ελληνικής εταιρείας APIVITA. Στο χώρο αυτό δόθηκε το όνομα "Ευεξία Spa Center".

7.9.6 ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ

Το γυμναστήριο του ξενοδοχείου βρίσκεται στο ισόγειο όπου υπάρχει μια αίθουσα για να εκτελούνται τα προγράμματα γυμναστικής και ένας ενιαίος χώρος με όργανα για να κάνει καθένας μόνος του γυμναστική (ο χώρος αυτός βρίσκεται στο -1). Επιπλέον σημαντική είναι η ύπαρξη εσωτερικής πισίνας στο χώρο του γυμναστηρίου, όπου οι πελάτες μπορούν είτε να κολυμπήσουν (όταν δεν εκτελείται κάποιο πρόγραμμα), είτε να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα γυμναστικής στο νερό.

Τα προγράμματα είναι yoga, Pilates για χαλάρωση, κάποιο πρόγραμμα που συνδυάζει χορό και γυμναστική (zumba - νέο πρόγραμμα στη γυμναστική) για όσους θέλουν να εκτονωθούν. Επιπλέον, υπάρχει πρόγραμμα γυμναστικής για τις εγκυμονούσες κυρίες (το πρόγραμμα γίνεται στην αίθουσα ή στην πισίνα). Τα προγράμματα γυμναστικής που γίνονται στην πισίνα είναι για εγκυμονούσες ή aqua aerobic, για όλους. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι το γυμναστήριο είναι ανοικτό και για το κοινό τις καθημερινές ημέρες (Δευτέρα έως Παρασκευή).

Το γυμναστήριο λειτουργεί από τις 8:00 το πρωί έως τις 20:00 το βράδυ. Τις ημέρες από Δευτέρα έως Παρασκευή γίνονται 2 προγράμματα (1 για χαλάρωμα και 1 έντονης γυμναστικής), εναλλάξ, δηλαδή Δευτέρα θα γίνεται yoga και την Τρίτη Pilates και αντιστρόφως. Το σαββατοκύριακο, που είναι και οι ημέρες υψηλής συμμετοχής για το ξενοδοχείο, πραγματοποιούνται 4 προγράμματα (2 μεσημέρι 12:00-14:00 και 2 το απόγευμα 18:00-20:00). Στο γυμναστήριο τα άτομα που απασχολούνται είναι: δύο γυμναστές και ένας ναυαγοσώστης απαραίτητως για την πισίνα του γυμναστηρίου.

7.9.7 ΔΩΜΑΤΙΑ

Ο αριθμός των δωματίων είναι 27. Είναι πολυτελή, με σιλ, κομψό γούστο και ιδιαίτερη διακόσμηση. Εφόσον το ξενοδοχείο είναι μόνο για ζευγάρια (couples only), όλα τα δωμάτια έχουν υπέρδιπλα/king-sized κρεβάτια. Όλα τα δωμάτια έχουν μπαλκόνι με ξύλινο πάτωμα με ξεχωριστή θέα στη θάλασσα και την παλιά πόλη του Ναυπλίου. Το ξενοδοχείο διαθέτει και 3 σουίτες οι οποίες είναι Grande (κυρίως για νεόνυμφα ζευγάρια). Οι σουίτες βρίσκονται στον τελευταίο όροφο και μεγάλο μέρος τους καλύπτεται από τζάμι για να απολαμβάνουν τη θέα και από τις 2 πλευρές.

7.9.7.1 Τι διαθέτουν τα δωμάτια

Το ξενοδοχείο Belle Époque διαθέτει 27 δωμάτια και 3 σουίτες. Ο χώρος των δωματίων είναι 40 τ. μ. ενώ για κάθε σουίτα είναι 70 τ. μ.

Κάθε δωμάτιο και σουίτα διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ηλεκτρονικές κλειδαριές
- Τηλέφωνο
- Δορυφορική τηλεόραση 23 ιντσών με επίπεδη οθόνη (για τις σουίτες η τηλεόραση είναι μεγαλύτερη, 32 ιντσών)
- Συσκευές για CD και DVD
- Δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- Minibar
- Ιδιωτικό ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο
- Στεγνωτήρας μαλλιών και προϊόντα προσωπικής περιποίησης ελληνικής γνωστής στο κοινό εταιρείας (APIVITA)
- Μεγάλα ξύλινα μπαλκόνια
- Μπουρνούζια και παντόφλες
- Μπανιέρα με υδρομασάζ
- Γραφείο / χώρο εργασίας
- Μόνο οι σουίτες παρέχουν: ιδιωτικό σαλόνι και τραπεζαρία

7.9.8 ROOM SERVICE

Το ξενοδοχείο παρέχει στους πελάτες του την υπηρεσία δωματίου (Room Service). Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται κατά τις ώρες που λειτουργεί η κουζίνα. Άρα λοιπόν 8:00-11:00 το πρωί και 19:00-1:00 το βράδυ οι πελάτες μπορούν να απολαύσουν την άνεση του δωματίου τους με τις απολαυστικές γεύσεις που θα επιλέξουν.

7.9.9 ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Για τον επαρκή και τακτικό καθαρισμό του ξενοδοχείου απαιτείται μια καθαρίστρια ανά 10 δωμάτια, άρα καθημερινά για τον καθαρισμό των δωματίων και τον πρωινό έλεγχο απασχολούνται τρεις καθαρίστριες. Επιπλέον, μια καθαρίστρια για τους κοινόχρηστους χώρους είναι απαραίτητη. Απαιτείται ακόμη μια καμαριέρα για τον απογευματινό έλεγχο των δωματίων ενώ πρωταρχικής σημασίας είναι η ύπαρξη μιας Housekeeper για τον έλεγχο του καθαρισμού των δωματίων από τις καμαριέρες.

7.9.10 ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ

Τα πλυντήρια καλύπτουν την υπηρεσία καθαρισμού σεντονιών, πετσετών και κλινοσκεπασμάτων καθημερινά. Επιπλέον καλύπτουν και την υπηρεσία πλυσίματος ρούχων για όσους πελάτες το επιθυμούν, με κάποια χρέωση (extra charge). Στα πλυντήρια απασχολούνται δύο άτομα την πρωινή βάρδια, και ένα άτομο το απόγευμα. Στον ίδιο χώρο με αυτόν των πλυντηρίων παρέχεται και στεγνό καθάρισμα.

7.9.11 ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Εντός του ξενοδοχείου βρίσκεται το λογιστήριο, (συγκεκριμένα στο επίπεδο -1) και απασχολούνται σε αυτό δύο άτομα: λογιστής και βοηθός λογιστή.

7.9.12 ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗ ΒΛΑΒΩΝ

Λόγω του ότι το ξενοδοχείο είναι 5 αστέρων είναι απαραίτητη η ύπαρξη τεχνικών για την άμεση επιδιόρθωση βλαβών. Για το λόγο αυτό, απασχολούνται δύο άτομα για να καλύπτουν τυχόν τεχνικές βλάβες ανά πάσα στιγμή της ημέρας.

7.9.13 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ/ΚΗΠΟΣ

Το ξενοδοχείο, εκτός του κεντρικού κτιρίου, διαθέτει εξωτερικά μια μεγάλη έκταση η οποία έχει αξιοποιηθεί κατάλληλα δημιουργώντας έναν κήπο με πολύ πράσινο. Επομένως η ύπαρξη ενός κηπουρού είναι απαραίτητη. Στον κήπο, απομακρυσμένο σχετικά από το κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου βρίσκεται ένα παρεκκλήσι με θέα στη

θάλασσα. Σύμφωνα με τα μελλοντικά σχέδια των επιχειρηματιών, στο παρεκκλήσι αυτό, θα μπορούν να τελούνται και γάμοι. (αλλαγή στρατηγικής στο άμεσο μέλλον).

**Σε ό, τι αφορά την αλλαγή της ακολουθούμενης στρατηγικής, σχετικά με τις τελετές γάμων, θα λειτουργήσει εντός του ξενοδοχείου Γραφείο Διοργάνωσης Γάμων.*

7.10 ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Ορισμός:

Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) είναι οι μη ορυκτές ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, δηλαδή η αιολική, η ηλιακή και η γεωθερμική ενέργεια, η ενέργεια κυμάτων, η παλιρροϊκή ενέργεια, η υδραυλική ενέργεια, τα αέρια τα εκλυόμενα από χώρους υγειονομικής ταφής, από εγκαταστάσεις βιολογικού καθαρισμού και τα βιοαέρια, όπως ορίζει η ΟΔΗΓΙΑ 2001/77/ΕΚ.

7.10.1 Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ)

Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας από ΑΠΕ (σύμφωνα με τον Ν 2773/1999) είναι η Ηλεκτρική Ενέργεια η προερχόμενη από:

1. Την εκμετάλλευση Αιολικής ή Ηλιακής Ενέργειας ή βιομάζας ή Βιοαερίου.
2. Την εκμετάλλευση Γεωθερμικής Ενέργειας, εφόσον το δικαίωμα εκμετάλλευσης του σχετικού Γεωθερμικού Δυναμικού έχει παραχωρηθεί στον ενδιαφερόμενο, σύμφωνα με τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις.
3. Την εκμετάλλευση της Ενέργειας από την Θάλασσα.
4. Την εκμετάλλευση Υδάτινου Δυναμικού με Μικρούς Υδροηλεκτρικούς Σταθμούς μέχρι 10 MW.
5. Συνδυασμό των ανωτέρω.
6. Τη Συμπαγωγή, με χρήση των Πηγών Ενέργειας, των (1) και (2) και συνδυασμό τους.

7.10.2 ΗΛΙΑΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ & ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΑ

Ορισμός:

Με τον όρο Ηλιακή Ενέργεια χαρακτηρίζουμε το σύνολο των διαφόρων μορφών ενέργειας που προέρχονται από τον Ήλιο. Το φως και η θερμότητα που ακτινοβολούνται, απορροφώνται από στοιχεία και ενώσεις στη Γη και μετατρέπονται σε άλλες μορφές ενέργειας. Η τεχνολογία σήμερα αξιοποιεί ένα μηδαμινό ποσοστό της ηλιακής ενέργειας που φτάνει στην επιφάνεια του πλανήτη μας με τριών ειδών συστήματα: τα θερμικά ηλιακά, τα παθητικά ηλιακά και τα Φωτοβολταϊκά συστήματα.

7.10.2.1 Θερμικά Ηλιακά Συστήματα

Η πιο απλή και διαδεδομένη μορφή των θερμικών ηλιακών συστημάτων είναι οι γνωστοί σε όλους ηλιακοί θερμοσίφωνες, οι οποίοι απορροφούν την ηλιακή ενέργεια και στη συνέχεια, τη μεταφέρουν με τη μορφή θερμότητας σε κάποιο ρευστό, όπως το νερό για παράδειγμα. Η απορρόφηση της ηλιακής ενέργειας γίνεται μέσω ηλιακών συλλεκτών, σκουρόχρωμων δηλαδή επιφανειών καλά προσανατολισμένων στον ήλιο, οι οποίες βρίσκονται σε επαφή με νερό και του μεταδίδουν μέρος της θερμότητας που παρέλαβαν. Το παραγόμενο ζεστό νερό χρησιμοποιείται για απλή οικιακή ή πιο σύνθετη βιομηχανική χρήση, τελευταία δε ακόμη και για τη θέρμανση και ψύξη χώρων μέσω κατάλληλων διατάξεων.

7.10.2.2 Παθητικά Ηλιακά Συστήματα

Τα παθητικά ηλιακά συστήματα αποτελούνται από δομικά στοιχεία, κατάλληλα σχεδιασμένα και συνδυασμένα μεταξύ τους, ώστε να υποβοηθούν την εκμετάλλευση της ηλιακής ενέργειας για τον φυσικό φωτισμό των κτιρίων ή για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας μέσα σε αυτά. Τα παθητικά ηλιακά συστήματα αποτελούν την αρχή της Βιοκλιματικής Αρχιτεκτονικής και μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλους σχεδόν τους τύπους κτιρίων.

7.10.2.3 Φωτοβολταϊκά Συστήματα

Πρόκειται για συστήματα που μετατρέπουν την ηλιακή ακτινοβολία σε ηλεκτρική ενέργεια και που, εδώ και πολλά χρόνια, χρησιμοποιούνται για την ηλεκτροδότηση μη διασυνδεδεμένων στο ηλεκτρικό δίκτυο καταναλώσεων. Δορυφόροι, φάροι και απομονωμένα σπίτια χρησιμοποιούν παραδοσιακά τα Φωτοβολταϊκά για την ηλεκτροδότησή τους. Στην Ελλάδα, η προοπτική ανάπτυξης και εφαρμογής των Φ/Β συστημάτων είναι τεράστια, λόγω του ιδιαίτερα υψηλού δυναμικού ηλιακής ενέργειας. Η ηλεκτροπαραγωγή από Φωτοβολταϊκά έχει ένα τεράστιο πλεονέκτημα αποδίδει την μέγιστη ισχύ της κατά τη διάρκεια της ημέρας που παρουσιάζεται η μέγιστη ζήτηση.

Ανάλογα με τη χρήση του παραγόμενου ρεύματος, τα Φ/Β κατατάσσονται σε:

- Αυτόνομα συστήματα, η παραγόμενη ενέργεια των οποίων καταναλώνεται επιτόπου και εξ' ολοκλήρου από την παραγωγή στην κατανάλωση
- Διασυνδεδεμένα συστήματα, η παραγόμενη ενέργεια των οποίων διοχετεύεται στο ηλεκτρικό δίκτυο για να μεταφερθεί και να καταναλωθεί αλλού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Καρβούνης Κ. Σωτήριος (2006), **Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα. (Σελ. 134, 135), (Σελ. 236-239)

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Belle_%C3%89poque
- <http://www.espa.gr>
- <http://nomothesia.ependyseis.gr>
- <http://www.ypeka.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί για την ελληνική οικονομία πηγή εσόδων και έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης. Η συνεισφορά του τουρισμού στο Α.Ε.Π. εκτιμήθηκε στο 15,3% για το 2010. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, οι αφίξεις διεθνών τουριστών (εισερχόμενος τουρισμός) το 2010 ανήλθαν σε €15εκατ. Περίπου σημειώνοντας μικρή αύξηση 0,62% σε σχέση με το 2009. Οι προβλέψεις για το 2011 είναι θετικές. Το ποσοστό ανόδου θα αυξηθεί από ενδεχόμενη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των χωρών της Κεντρικής Ευρώπης και της Σκανδιναβικής χερσονήσου ή/και βελτίωση της ισοτιμίας Στερλίνας/Ευρώ και Δολαρίου/Ευρώ. Πολλά θα κριθούν και από τις πρωτοβουλίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού για τη βελτίωση και την προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Όσον αφορά στα έσοδα, σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, για το διάστημα μεταξύ Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2010, οι τουριστικές εισπράξεις ανήλθαν στο ποσό των 9.611,3 εκατ. Ευρώ, έναντι 10.400,2 εκατ. Ευρώ στο αντίστοιχο διάστημα το 2009. Σημείωσαν δηλαδή μείωση 7,6%.

Η Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη (ΜΚΔ) των τουριστών που επισκέφτηκαν τη χώρα μας μειώθηκε κατά 8,18 %, δηλαδή από 697 ευρώ το 2009 σε 640 ευρώ το 2010. Η μείωση της ΜΚΔ οφείλεται στη μείωση της μέσης διάρκειας παραμονής, καθώς και στην πραγματικά μικρότερη δαπάνη των τουριστών εξαιτίας της σημαντικής συρρίκνωσης του ταξιδιωτικού προϋπολογισμού τους, αλλά και των χαμηλότερων τιμών που προσφέρθηκαν.

Σε κάθε περίπτωση πάντως και αν αναλογιστεί κανείς και τον εγχώριο τουρισμό, τότε η συνεισφορά του τουρισμού στην βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας αποκτά

ουσιαστικά μεγαλύτερη σημασία όχι μόνο σε ποσοτικό αλλά και σε ποιοτικό επίπεδο. Η ποιοτική παράμετρος συγκεκριμένα αφορά κυρίως στην ανατρεπτική επιρροή που ασκεί ο εγχώριος τουρισμός στο φαινόμενο της εποχικότητας που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.

Η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στα πλαίσια του υφιστάμενου περιβάλλοντος, είναι χρήσιμο να περιλαμβάνει ως σημείο αναφοράς μια εικόνα τόσο της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση του εξωτερικού μακρο- περιβάλλοντος όσο και μεταρρυθμιστικές αλλαγές που ενδεχομένως να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του τουρισμού.

Η ανάλυση **PESTLE** (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **L**egal, **E**nvironmental) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς μελετά τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τόσο τις επιχειρήσεις της ευρύτερης τουριστικής βιομηχανίας όσο και τον κλάδο εν γένει.

8.1.2 Πολιτικό Περιβάλλον

Η σημασία του τουρισμού για τη χώρα μας επιβάλλει την εφαρμογή ενός μοντέλου τουριστικής πολιτικής με γνώμονα τη βελτίωση του τελικού τουριστικού προϊόντος. Βασικός φορέας ασκήσεως τουριστικής πολιτικής τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν το Υπουργείο Τουρισμού το οποίο ανασυστάθηκε το 2004 και μετονομάστηκε το 2005 σε Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Υπό την εποπτεία του ήταν φορείς και νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου όπως ο Ε.Ο.Τ., ο Ο.Τ.Ε.Κ., η Ε.Τ.Α. κ.ά. Το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης είχε ως βασική αποστολή του τον προγραμματισμό και τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής, το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης σύμφωνα με την κυβερνητική πολιτική, τη διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων θεσμικών και λοιπών ρυθμίσεων καθώς και το σχεδιασμό των απαιτούμενων μέτρων εφαρμογής. Η συγχώνευση των Υπουργείων Πολιτισμού και Τουριστικής Ανάπτυξης σε ένα, από την κυβέρνηση των εκλογών της 4ης Οκτωβρίου 2009 αναγνωρίζει τις συνέργειες που υπάρχουν μεταξύ των δύο κλάδων (δηλαδή πολιτισμού και τουρισμού).

Οι ταραχές σε προορισμούς της Βόρειας Αφρικής, η διατήρηση των τιμών από τους ξενοδόχους στις ξένες αγορές σε ανταγωνιστικά επίπεδα και η προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους αποτέλεσαν τους κυριότερους λόγους αύξησης των τουριστικών μεγεθών κατά την περσινή σεζόν (2011) στη χώρα μας.

Η αύξηση θα μπορούσε να είναι υψηλότερη αν δεν υπήρχαν επιπτώσεις από τον αντίκτυπο στα διεθνή Μέσα εξαιτίας της κατάστασης της ελληνικής οικονομίας και των επεισοδίων στο κέντρο της Αθήνας. Σε σχέση με τους άμεσα ανταγωνιστικούς προορισμούς (Ισπανία, Τουρκία, Κύπρος), οι αεροπορικές αφίξεις από το εξωτερικό στην Ελλάδα σημείωσαν τη μικρότερη αύξηση, σύμφωνα με στοιχεία ενδεκάμηνου 2011

Σε ό, τι αφορά τα τουριστικά έσοδα, την υψηλότερη αύξηση κατέγραψαν η Τουρκία και η Κύπρος και ακολούθησαν η χώρα μας και η Ισπανία.

Οι μεταφορές είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα για τον τουρισμό. Τις τελευταίες δεκαετίες, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η μορφολογία της Ελλάδας, το συγκοινωνιακό δίκτυο της χώρας σταδιακά εκσυγχρονίζεται αποσκοπώντας στην ασφαλή και γρήγορη μετακίνηση στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας.

Επιπροσθέτως ο εκσυγχρονισμός της συγκοινωνιακής υποδομής παρέχει δυνατότητες ανάπτυξης νέων μορφών τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, ο χειμερινός τουρισμός που ενδέχεται να προκύψουν μέσα από την βελτίωση της προσβασιμότητας σε περιοχές που παρουσιάζουν τουριστική δυναμική.

Μεγάλα έργα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελούν η καλωδιακή γέφυρα Ρίου – Αντιρρίου, η Εγνατία Οδός, ο οδικός άξονας Π.Α.Θ.Ε., η Αττική Οδός, οι βελτιωτικές εργασίες στο λιμάνι του Πειραιά και της Ραφήνας και ο νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών.

Όσον αφορά στις *χερσαίες μεταφορές*, δεν παρουσιάζεται σημαντική πρόοδος. Συγκεκριμένα το μονοπώλιο των ΚΤΕΛ παρατάθηκε μέχρι το 2019, ρύθμιση που δεν συμβαδίζει με τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την στήριξη του ελεύθερου ανταγωνισμού στις μεταφορές.

Προσπάθειες γίνονται και για την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουρισμού αλλά και την αντιμετώπιση της υψηλής συγκέντρωσης της τουριστικής προσέλευσης σε συγκεκριμένες περιοχές της ελληνικής επικράτειας. Μεσοπρόθεσμος στόχος της πολιτείας λοιπόν είναι πέραν της περαιτέρω ανάπτυξης και η διασπορά της τουριστικής κίνησης στον ελλαδικό χώρο καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Η υψηλή εποχικότητα επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων οι οποίες αδυνατούν να είναι τιμολογιακά ανταγωνιστικές καθώς οφείλουν με τις εισπράξεις της

περιορισμένης χρονικά τουριστικής περιόδου να συντηρήσουν την λειτουργική βιωσιμότητα της επιχείρησης όλο το έτος.

Ο πολιτικός σχεδιασμός των παρεμβάσεων στον τομέα του τουρισμού, στηριζόμενος στις δυνατότητες της Ελλάδας, επιχειρεί την προώθηση πολιτικών ανάπτυξης της τουριστικής κινητικότητας σε δωδεκάμηνη βάση. Αυτό προκύπτει αφενός λόγω του ότι σημαντικό ποσοστό των τουριστικών επιχειρήσεων έχει δυνατότητα λειτουργίας και εκτός της καλοκαιρινής περιόδου και αφετέρου επειδή υπάρχουν πολλές περιοχές στην ελληνική επικράτεια οι οποίες προσφέρονται για την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η εν λόγω πολιτική εστιάζει στην ενθάρρυνση των απαραίτητων επιχειρηματικών κινήσεων αποσκοπώντας στην τόνωση της περιφερειακής ανάπτυξης και της πολυμορφίας που θα έπρεπε να χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.

Εργαλείο τόσο για την αντιμετώπιση της εποχικότητας του ελληνικού τουρισμού όσο και της οικονομικής κρίσης είναι η ενίσχυση του εγχώριου τουρισμού. Παρά το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος τύπος τουρισμού επηρεάζεται από την τρέχουσα αρνητική διεθνή οικονομική συγκυρία, εμφανίζει σχετική σταθερότητα και δυναμική ικανοποιητικής ανάπτυξης και σε αντίθεση με τον εισερχόμενο τουρισμό δεν δείχνει να αποθαρρύνεται από ζητήματα όπως τα διάφορα κοινωνικά επεισόδια (και τρομοκρατικές ενέργειες) που λαμβάνουν, αρκετά συχνά το τελευταίο διάστημα, χώρα στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. Ο εγχώριος τουρισμός συνεισφέρει με χρονική και χωρική διασπορά στην οικονομία ενώ παράλληλα συντελεί στην ισόρροπη ανάπτυξη. Οι ταξιδιωτικές συνήθειες των Ελλήνων και η συχνότητα των αποδράσεων συντελούν μερικώς στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Παρά τη σχετικά μικρή προστιθέμενη αξία σε σχέση με τον εισερχόμενο τουρισμό, τα αποτελέσματα της εγχώριας τουριστικής κινητικότητας, άμεσα ή έμμεσα, είναι αισθητά μεγαλύτερα καθώς συνεισφέρουν ουσιαστικά στην βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Η πολιτεία έχει αντιληφθεί την σημασία των εγχώριων τουριστικών μετακινήσεων για αυτό και αποτέλεσαν προτεραιότητα της διαφημιστικής εκστρατείας του Ε.Ο.Τ. με κεντρικό σύνθημα «Μένουμε Ελλάδα».

Τέλος, καθοριστικό παράγοντα της πολιτικής ανάπτυξης του τουρισμού αποτελούν οι σχετικές διακρατικές συμφωνίες και τα μνημόνια συνεργασίας. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αφορά στην κατάργηση της βίζας εισόδου στις Η.Π.Α. για τους Έλληνες πολίτες καθώς η Ελλάδα είναι υποψήφια για το Visa Waiver Program,

πρόγραμμα που αφορά στις χώρες οι πολίτες των οποίων μπορούν να ταξιδέψουν στις Η.Π.Α. χωρίς βίζα. Στον αντίποδα, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τουριστικής κινητικότητας από τη Ρωσία προς την Ελλάδα, απαιτείται ταχύτερη έκδοση θεωρήσεων εισόδου (Schengen Visa) σε Ρώσους πολίτες μέσω των Visa Centres στη Ρωσία καθώς σε πολίτες άλλων κρατών που βάσει σχετικών μελετών χαρακτηρίζονται από υψηλή κατά κεφαλήν ταξιδιωτική δαπάνη.

8.1.3 Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων βρέθηκε στο επίκεντρο της προσοχής τόσο της πολιτείας όσο και των φορέων του τουρισμού. Ιδιαίτερη σημασία έχει η προσπάθεια για την ενίσχυση της ρευστότητας και της δανειοδότησης από τις τράπεζες αλλά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις το πρώτο εξάμηνο του 2009 αναζητούσαν κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους για τη νέα τουριστική περίοδο, αλλά η πιστοληπτική τους ικανότητα παρουσίαζε προβλήματα λόγω των μειωμένων κρατήσεων σε συνδυασμό με τις μεταχρονολογημένες υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές τους. Η πολιτεία προσπαθώντας να στηρίξει τον κλάδο ανακοίνωσε δέσμη μέτρων στήριξης του τουρισμού για την διετία 2009-2010. Μεταξύ άλλων ήταν η μείωση του ΕΤΑΚ σε 0,33‰ για τα έτη 2009 και 2010, η αναστολή για ένα έτος της καταβολής της εισφοράς του Ν.128/75 για το σύνολο των δανείων των τουριστικών επιχειρήσεων προς τις τράπεζες, η μείωση του τέλους παρεπιδημούντων από 2% σε 0,5%, η άμεση πίστωση στην επιχείρηση του προς επιστροφή Φ.Π.Α. και η τμηματική καταβολή του οφειλόμενου ΦΠΑ, η επιδότηση του δανεισμού μέσω του Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε. κ.ά.

Όσον αφορά στην απασχόληση στον τουρισμό, 746.200 άτομα (περίπου το 17,9% της συνολικής απασχόλησης) του εργατικού δυναμικού της χώρας απασχολείτο έμμεσα ή άμεσα στον κλάδο του τουρισμού το 2010. Οι επιδοτήσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για επαναπρόσληψη του εποχικού προσωπικού, η αύξηση των δελτίων κοινωνικού τουρισμού και η κατάρτιση ανέργων σε ειδικότητες συναφείς με το τουριστικό αντικείμενο ήταν μερικά από τα μέτρα που πήρε η πολιτεία για την αντιμετώπιση της κρίσης στην τουριστική απασχόληση.

Όσον αφορά στα στοιχεία ανταγωνιστικότητας της ελληνικής τουριστικής οικονομίας η κατάσταση δεν είναι θετική. Η χώρα μας βρίσκεται στην 114η θέση σε τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα (η χειρότερη θέση σε δείκτη της εν λόγω έκθεσης – 120η το 2007) ανάμεσα σε 133 χώρες. Αυτό προκύπτει κυρίως λόγω της εποχικότητας που

παρουσιάζει η ελληνική τουριστική βιομηχανία. Συγκεκριμένα, το 55% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται στο διάστημα Ιούλιος - Αύγουστος - Σεπτέμβριος 2010.

Η χώρα μας κατέχει την 99η θέση (έχασε μια θέση σε σχέση με το 2007) στην φορολογική πολιτική των ναύλων και στις αερολιμενικές χρεώσεις, την 107η θέση στα επίπεδα ακρίβειας (109η το 2007), την 72η θέση (74η θέση το 2007) στη φορολογική πολιτική και την αποτελεσματικότητα αυτής ενώ στην τιμολογιακή πολιτική των καταλυμάτων η Ελλάδα έρχεται 83η από 90η το 2007. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα μας δυσκολεύονται να διατηρήσουν τις χρεώσεις σε χαμηλά επίπεδα καθώς μειώνεται η κερδοφορία και κατ' επέκταση οι δυνατότητες υλοποίησης βελτιωτικών επενδύσεων, διακυβεύεται η κατ' ελάχιστο διατήρηση του ποιοτικού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και τελικά το κόστος είναι υψηλότερο από το επίπεδο του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος (low in Value for Money).

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια της πολιτικής εξορθολογισμού των δαπανών, η νέα ηγεσία του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού αποφάσισε το κλείσιμο του ενός τρίτου των γραφείων του ΕΟΤ στο εξωτερικό ενώ προσανατολίζεται στην ίδρυση νέων γραφείων σε αναδυόμενες τουριστικές αγορές όπως είναι η Πολωνία και η Ινδία.

8.1.4 Κοινωνικο-πολιτισμικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με το Ι.Τ.Ε.Π. οι τουρίστες που ταξιδεύουν στην Ελλάδα είναι κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας (<40), μεσαίας και κατώτερης εισοδηματικής και κοινωνικής τάξης, ανώτερης / ανώτατης εκπαίδευσης (91%), συνταξιδεύουν κατά μέσο όρο με 1,8 άτομα ενώ συνήθως ένας στους τρεις είναι ανήλικος. Η μέση διάρκεια παραμονής είναι λίγο πάνω από 10 μέρες, ενώ οι 7 διανυκτερεύσεις αποτελούν τη συχνότερη διάρκεια παραμονής (1 στα 5 ταξίδια προς την Ελλάδα). Οι σημαντικότερες χώρες προέλευσης ταξιδιωτικού κοινού είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, η Γαλλία, η Ολλανδία και η Ιταλία. Το 2008 οι δύο πρώτες παρουσίασαν μείωση γύρω στο 5%, ενώ οι υπόλοιπες έκλεισαν με οριακή αύξηση (από 0,1% μέχρι και 1,0%). Αυξημένη ζήτηση για το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρουσίασε η αναδυόμενη αγορά της κεντροανατολικής Ευρώπης, αλλά σαφώς σημαντικότερη δυναμική παρουσιάζει η αγορά της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι οι αφίξεις από τη Ρωσία για την περίοδο 2000 – 2006 παρουσίασαν μέση ετήσια αύξηση 17%.

Όσον αφορά στο τουριστικό προφίλ των Ελλήνων, σύμφωνα με την τελευταία Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών η οποία συντάσσεται ανά πενταετία, μόνο το 45% των ελληνικών νοικοκυριών πραγματοποιεί τουλάχιστον ένα ταξίδι αναψυχής το χρόνο, αυτό διαρκεί από 7 έως 10 μέρες και σε ποσοστό 63,3% πραγματοποιείται τον Ιούλιο ή

τον Αύγουστο. Η συντριπτική πλειονότητα των ταξιδιών (88%) αφορά σε προορισμούς εντός Ελλάδος με την Αττική να αποτελεί τον δημοφιλέστερο προορισμό (14%), τις Κυκλάδες (10%), τη Χαλκιδική (8%), τη Μαγνησία (4,2%) και την Εύβοια (3,5%) να συμπληρώνουν την πρώτη πεντάδα.

Ως προς στην επιλογή καταλύματος, το 46% των Ελλήνων που ταξιδεύουν εντός Ελλάδας επιλέγουν να μείνουν σε σπίτια συγγενών ή φίλων, ενώ το 19% προτιμά δευτερεύουσα ή εξοχική κατοικία. Όσον αφορά στην τουριστική δαπάνη του εσωτερικού τουρισμού, το 46% περίπου αφορά σε διατροφή, το 20% σε μεταφορικά έξοδα και το 19% σε έξοδα διαμονής.

Η τουριστική ανάπτυξη συνετέλεσε στην αυξημένη ζήτηση για τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση η οποία παρουσιάζει σημαντικά δείγματα βελτίωσης σε σχέση με το παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα και ως προς την προπτυχιακή εκπαίδευση λειτουργούν 7 Τ.Ε.Ι. Τουριστικών Επιχειρήσεων ενώ έχει εγκριθεί νομοθετικά (μέσα από την έκδοση σχετικού ΦΕΚ) η δημιουργία δύο νέων τμημάτων ΑΕΙ στο χώρο του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου και στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Επιπλέον, λειτουργούν προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στον τουρισμό ενώ τουριστικά επιστημονικά περιοδικά διεθνούς κύρους εκδίδονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας μας, γεγονός που συνάδει με το υψηλό επίπεδο των διδασκόντων και των παρεχόμενων σπουδών σε ορισμένα τουλάχιστον ιδρύματα. Πέραν των παραπάνω, υφίσταται και ο Ο.Τ.Ε.Κ. ο οποίος παρέχει τριτοβάθμια, μετα-δευτεροβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση & επαγγελματική κατάρτιση ενώ στην χώρα μας δραστηριοποιούνται και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (κολέγια). Σε παγκόσμιο επίπεδο ωστόσο, με βάση τα στοιχεία του WEF, η Ελλάδα διακρίνεται από ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού συστήματος (λαμβάνοντας την 82η θέση το 2009 όταν η γειτονική Κύπρος λαμβάνει τη 10η) και έλλειψη διαθέσιμων ερευνητικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών (87η θέση το 2009). Στο πλαίσιο αυτό, μερίδιο ευθύνης φέρει και η εργοδοτική πλευρά καθώς παρατηρείται έλλειψη επένδυσης από πλευράς των εργοδοτών στη βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εργαζομένων - στο σχετικό δείκτη, η Ελλάδα λαμβάνει την 81η θέση το 2009 με σημαντική χειροτέρευση σε σχέση με την 55η θέση το 2008.

Σημαντική προσφορά στην προσέλκυση τουρισμού είναι οι εκδηλώσεις τεχνών και πολιτισμού που διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου σε όλη την ελληνική επικράτεια. Μουσεία όπως το νέο μουσείο της Ακρόπολης, εκδηλώσεις όπως το Ελληνικό Φεστιβάλ, το Φεστιβάλ Επιδαύρου, το Φεστιβάλ Κινηματογράφου

Θεσσαλονίκης προβάλλουν τη χώρα μας διεθνώς και σε συνδυασμό με τον ελληνικό πολιτισμό και την πλούσια πολιτιστική παράδοση, αναδεικνύουν την Ελλάδα σε έναν, από τους δημοφιλέστερους προορισμούς πολιτισμού παγκοσμίως. Πόλο έλξης αποτελούν επίσης τα Μνημεία Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO που αφορούν σε αρχαιολογικούς χώρους, μοναστικά συγκροτήματα, μεσαιωνικές πολιτείες και ναούς. Σημειώνεται ότι η χώρα μας κατέχει την 9η θέση σε αριθμό μνημείων παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς και την 23^η θέση σε μνημεία παγκόσμιας φυσικής κληρονομιάς.

8.1.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Στον τομέα των νέων τεχνολογιών, ο ελληνικός τουρισμός δεν βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα, στην τεχνολογική υποδομή, στον κλάδο του τουρισμού, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 40η θέση ανάμεσα στις 133 χώρες που συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση του WEF. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι η χώρα μας βρίσκεται στην 97η θέση στη χρήση του διαδικτύου και στην 63η θέση στον αριθμό των χρηστών διαδικτύου στον κλάδο του τουρισμού. Θετικό της προσπάθειας εκσυγχρονισμού όμως είναι η 37η θέση (από 47η) το 2007 στον αριθμό συνδρομητών ευρυζωνικής σύνδεσης. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι ο ελληνικός τουριστικός κλάδος σήμερα δεν είναι προσανατολισμένος στη νέα γενιά τουριστών και αν οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις δεν κάνουν σημαντικά άλματα εκσυγχρονισμού, η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής τουριστικής οικονομίας θα μειωθεί σημαντικά στο μέλλον.

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τουρισμού στην Ελλάδα παρουσιάζει φαινόμενα δύο ταχυτήτων ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής μονάδας. Η διείσδυση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι εντατικότερη στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις διευρύνοντας το χάσμα με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας μόνο 4 στα 10 μικρά ξενοδοχεία και 2 στα 10 ενοικιαζόμενα δωμάτια χρησιμοποιούν Η/Υ ενώ τα ποσοστά πρόσβασης στο διαδίκτυο είναι ακόμα μικρότερα. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στην νησιωτική Ελλάδα παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Πανελλαδικά, ιδιόκτητη σελίδα στο Διαδίκτυο διαθέτει το 63% των ξενοδοχείων και μόλις το 30% των ενοικιαζόμενων δωματίων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλές μικρές οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από μικρή ή καθόλου τριβή με τις νέες τεχνολογίες και οι ιδιοκτήτες, οι οποίοι είναι

συνήθως μεγάλοι σε ηλικία, βασίζονται κυρίως στους σταθερούς πελάτες και δεν αντιλαμβάνονται εύκολα την ανάγκη τεχνολογικού εκσυγχρονισμού της επιχείρησης.

Οι νέοι επιχειρηματίες του κλάδου έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των νέων τεχνολογιών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης τους και θέτουν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό ως μια από τις βασικές προτεραιότητες τους. Θετικό στοιχείο αποτελεί επίσης η αύξηση της απορροφητικότητας των δράσεων του ΕΣΠΑ για την ενίσχυση του κλάδου του τουρισμού, η οποία θα αυξηθεί περαιτέρω με το πρόγραμμα «digi-lodge» το οποίο αφορά στην ψηφιακή ενίσχυση των καταλυμάτων για τη δημιουργία ιστοσελίδων με σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων. Αξίζει να αναφερθεί η νέα διαδικτυακή πύλη του Ε.Ο.Τ. (www.mygnto.gr), όπου προσφέρεται από την πλευρά της πολιτείας ενημέρωση σχετικά με δράσεις ενίσχυσης, συνέργειες επιχειρήσεων με θεσμικούς φορείς κ.ά. Τα σημαντικότερα εργαλεία των νέων τεχνολογιών που μπορούν να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα ποιότητας και πρωτοποριακή διαφοροποίηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι μεταξύ άλλων τα εξής: α) προωθητικές πολιτικές e-marketing, β) ηλεκτρονική διαχείριση πελατείας με συστήματα εξατομικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών, γ) προωθητικές ενέργειες μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social networking) και τεχνολογίες web 2.0 όπως είναι τα διαδικτυακά περιοδικά, τα blogs, το podcasting, η τεχνολογία RSS κ.ά., δ) πολυμέσα, ψηφιακοί χάρτες και τεχνικές εικονικής πραγματικότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως στις διαδικτυακές πύλες τουριστικού ή γεωγραφικού περιεχομένου επιτυγχάνοντας τρισδιάστατες απεικονίσεις και ξεναγήσεις σε προορισμούς και μνημεία, παρουσίαση του τουριστικού προορισμού μέσω βίντεο, ηλεκτρονικά βιβλία, ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί οδηγοί κ.ά.

8.1.6 Νομικό/Νομοθετικό Περιβάλλον

Η σύνταξη του Ειδικού Χωροταξικού Σχεδίου για τον Τουρισμό και κυρίως η εφαρμογή του είναι απαραίτητη για την ισόρροπη εναρμόνιση των αναγκών του κλάδου, την προστασία του περιβάλλοντος και την διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας με δεδομένη την πεπερασμένη χωρική δυνατότητα του ελλαδικού χώρου. Η επιδίωξη της πολιτείας έγκειται στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος, την προστασία και βιωσιμότητα των φυσικών πόρων, την ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη καθώς και την διαμόρφωση ενός σαφούς θεσμικού και νομικού πλαισίου βάσει του οποίου θα υπάρχει διαφάνεια ως προς τον σχεδιασμό, την αδειοδότηση, την υλοποίηση και την ομαλή λειτουργία δημόσιων, ιδιωτικών και μεικτών επενδυτικών κινήσεων.

Το Ειδικό Χωροταξικό κάνει λόγο για διάκριση του *Ελληνικού εθνικού χώρου σε κατηγορίες περιοχών* με κριτήρια α) την ένταση και τη μορφή της τουριστικής δραστηριότητας, β) τη μορφολογία του εδάφους και γ) τη φύση και την κατάσταση των διαθέσιμων πόρων.

Πέραν του ειδικού χωροταξικού σχεδίου, μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων έχει προωθηθεί από την πολιτεία για την βελτίωση της απόδοσης του τουριστικού κλάδου. Συγκεκριμένα α) όσον αφορά στη λειτουργία των *ταξιδιωτικών γραφείων* γίνεται λόγος για αυξημένα προσόντα στους φορείς για την άσκηση του εν λόγω επαγγέλματος ενώ προβλέπεται η δημιουργία *Συνεγγυητικού Κεφαλαίου* με την μορφή Ν.Π.Ι.Δ. υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού το οποίο θα καλύπτει υποχρεώσεις αφερέγγυων ταξιδιωτικών γραφείων προς τους καταναλωτές, β) ρυθμίζονται οι εκκρεμότητες για την λειτουργική τακτοποίηση των *κολυμβητικών δεξαμενών*, γ) προωθείται και επανακαθορίζεται στον νέο Αναπτυξιακό Νόμο ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και των προδιαγραφών για τις υποψήφιες προς ένταξη ξενοδοχειακές μονάδες καθώς σημαντικό ποσοστό των επιδοτήσεων βάσει του υφιστάμενου αναπτυξιακού νόμου χορηγήθηκε σε μονάδες τουριστικά κορεσμένων περιοχών όπως είναι η Κρήτη και η Ρόδος, δ) προσδιορίζονται τα κριτήρια και η διαδικασία κατηγοριοποίησης των *κάμπινγκ* με αστέρια, καθώς και οι λειτουργικές τους προδιαγραφές, ε) προσδιορίζονται χωρικά οι τουριστικοί λιμένες (μαρίνες), ενώ προχωράει και η διαδικασία αισθητικής και λειτουργικής τους αναβάθμισης (ηλεκτροδότηση, φωτισμός, κυκλοφοριακές ρυθμίσεις κ.τ.λ.) κ.ά. Τα τέσσερα βασικά προγράμματα στα οποία εστιάζει η νομοθετική δραστηριότητα του αρμόδιου Υπουργείου είναι ο Πράσινος Τουρισμός, ο Εναλλακτικός Τουρισμός, το «Συνεργάζομαι και Καινοτομώ στον Τουρισμό» και το «Εκσυγχρονίζομαι στον Τουρισμό» ενώ στα σχέδια του Υπουργείου είναι και η «Κωδικοποίηση της Τουριστικής Νομοθεσίας».

8.1.7 Ηθικό Περιβάλλον

Η βιωσιμότητα και η αειφόρος ισόρροπη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου συνδέεται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον και τα φαινόμενα επιβάρυνσής του από την άναρχη τουριστική δραστηριότητα. Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ώριμη από τουριστικής άποψης και ενώ υφίσταται η τεχνολογική υποδομή που διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος, υπάρχει έλλειψη κρατικής μέριμνας και συντονισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση προτάθηκε από την προηγούμενη πολιτική ηγεσία το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό με σκοπό τον προσδιορισμό των ενεργειών και των

δεδομένων που θα πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε να επιτευχθεί ισόρροπη ανάπτυξη και ταυτόχρονη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, στη φάση της δημόσιας διαβούλευσης βρίσκεται και το κείμενο του Ειδικού Χωροταξικού Πλαισίου για τον Παράκτιο Χώρο και τα Νησιά, το οποίο συντάχθηκε με σκοπό τον προσδιορισμό του βαθμού δόμησης, την προστασία και ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς και κατ' επέκταση τη βιώσιμη ανάπτυξη του παράκτιου χώρου και των νησιών, στοιχεία άρρηκτα συνδεδεμένα με την τουριστική ευημερία.

Επιπροσθέτως, η τουριστική ανάπτυξη με σεβασμό στο περιβάλλον, δεν μπορεί παρά να εμπεριέχει παρεμβάσεις για την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών. Το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας περιλαμβάνει ρυθμίσεις σχετικά με την ανάπτυξη των μη ορυκτών πηγών ενέργειας όπως η αιολική, η ηλιακή, η ενέργεια των κυμάτων, η παλιρροϊκή, η βιομάζα κ.ά. καθώς αυτές συνιστούν πηγές ενέργειας φιλικές προς το περιβάλλον και αποτελούν μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τον τουρισμό, αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 της Κοινοτικής Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ30, προβλέπεται η δημιουργία ενός οικολογικού δικτύου γνωστού ως Δίκτυο Natura 2000, που αφορά σε ειδικές ζώνες προστασίας για τον έλεγχο των επιπτώσεων που έχει πάνω στο φυσικό περιβάλλον κατά μήκος του Ευρωπαϊκού χώρου τόσο η οικονομική, όσο και η τουριστική ανάπτυξη. Στο Δίκτυο Natura 2000 περιλαμβάνεται και ο τουρισμός. Οι περιοχές Natura συνήθως δεν αποτελούν περιοχές με ανεπτυγμένη τουριστική δραστηριότητα ενώ είναι δυνατή, σύμφωνα πάντα με τις παραμέτρους που θέτει το δίκτυο, η ανάπτυξη ήπιων δραστηριοτήτων τουρισμού και αναψυχής όπως ο αγροτουρισμός και ο οικοτουρισμός.

Επιπλέον, η πολιτεία οφείλει να προχωρήσει σε σημαντικές ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την τουριστική ανάπτυξη. Κυριότερες εξ' αυτών είναι: α) η εναρμόνιση της Ελληνικής με την Κοινοτική νομοθεσία για θέματα όπως η διαχείριση των ατμοσφαιρικών ρύπων, των υδάτινων πόρων, των αποβλήτων, του θορύβου κ.ά., β) η ενίσχυση των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών, γ) η εφαρμογή νέων σχεδίων διαχείρισης για στερεά και υγρά απόβλητα σε συνδυασμό με προγράμματα ανακύκλωσης, δ) η αποτελεσματική διαχείριση της απόθεσης απορριμμάτων και η υλοποίηση διαδικασίας κλεισίματος των παράνομων χωματερών, ε) οι ενέργειες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η επίτευξη των στόχων του πρωτοκόλλου του Κίото με τη λειτουργία του Μητρώου

Δικαιωμάτων Εκπομπών Αερίων, την εφαρμογή σχεδίου κατανομής ρύπων και την εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων αντιμετώπισης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης των μεγάλων αστικών κέντρων της Ελλάδας, στ) η μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση κοινοτικών πόρων για περιβαλλοντικά προγράμματα των ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης, ζ) η συνέχιση της δημιουργίας Εθνικού Κτηματολογίου με το οποίο θα ολοκληρωθεί η κτηματογράφηση του συνόλου του ελλαδικού χώρου. Το Κτηματολόγιο (όταν αυτό ολοκληρωθεί) σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ειδικού Χωροταξικού Σχεδίου, θα έχει ως κύριο αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη και φιλικότερη προς το περιβάλλον τουριστική δόμηση, αντιμετωπίζοντας την αλόγιστη τουριστική ανάπτυξη σε περιοχές εκτός σχεδίου.

Όσον αφορά σε θέματα περιβάλλοντος και τουριστικής ανταγωνιστικότητας, η χώρα μας καταλαμβάνει την 47η θέση, ενώ στο δείκτη φυσικών πόρων την 74η. Σύμφωνα με την έκθεση, η Ελλάδα υστερεί στην αυστηρότητα των περιβαλλοντικών νόμων (67η θέση), στην επιβολή τους (74η θέση), στις εκπομπές ρύπων (99η θέση) και στην ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος (62η θέση). Η συνολική αποτίμηση για το 2008 σχετικά με θέματα περιβάλλοντος, δεν ήταν καλή για την Ελλάδα γιατί ανέβηκε μία θέση στο δείκτη των φυσικών πόρων (75η το 2007) και απώλεσε 7 θέσεις ως προς την περιβαλλοντική προστασία (40η το 2007).

8.1.8 Συμπέρασμα

Το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, και γι αυτό η προσπάθεια διατήρησης της χώρας μας σε υψηλά επίπεδα τουριστικής ανταγωνιστικότητας αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της πολιτείας. Τα στοιχεία που λαμβάνονται από τους φορείς του κλάδου δείχνουν ότι τόσο ο ελληνικός, όσο και ο παγκόσμιος τουρισμός, βιώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις από την παγκόσμια κρίση. Παρά το γεγονός ότι η τρέχουσα τουριστική περίοδος είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση, αυτή αποτελεί την αφορμή για προβληματισμό σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση καθώς και ένα τεστ αντοχής και αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στην ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

8.2 ΚΛΑΔΟΣ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

– Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Για να αναλύσουμε το Υπόδειγμα Porter θα πρέπει πρώτα να ορίσουμε τον κλάδο.

Κλάδος της επιχείρησης που αναλύεται είναι: **Μικρομεσαίες Πολυτελείς Ξενοδοχειακές Μονάδες στην περιοχή του Ναυπλίου.**

8.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.

Η περιοχή του Ναυπλίου είναι ήδη αρκετά κορεσμένη/περιορισμένη για την πιθανή εγκατάσταση μιας ακόμη πολυτελούς ξενοδοχειακής επιχείρησης, πόσο μάλλον για περισσότερες από μια. Άρα ουσιαστικά, δεν υπάρχει σημαντική απειλή για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

(Κυβερνητική Πολιτική: Η Κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει/απαγορεύσει την είσοδο/δημιουργία νέων επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο πολυτελών μονάδων στο Ναύπλιο.)

Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, δηλαδή:

Διαφοροποίηση Προϊόντος: Δύσκολα θα μπορέσει μια επιχείρηση, για την περιοχή του Ναυπλίου, να διαφοροποιήσει το προϊόν που προσφέρει σε βαθμό μεγαλύτερο από εκείνον που ήδη διαφοροποιείται η αναλυθείσα μονάδα.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Εάν η πιθανή νεοεισερχόμενη μονάδα έχει πλεονέκτημα στην τεχνολογία που διαθέτει, αλλά και έχει πρόσβαση ευκολότερα σε πρώτες ύλες, ή εάν έχει εκμεταλλευθεί σε μεγάλο/υψηλό ποσοστό κάποιες κυβερνητικές επιχορηγήσεις τότε έχει βάση να απειλεί τις υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες. Επιπλέον, εάν η τοποθεσία στην οποία θα εγκατασταθεί η νεοεισερχόμενη ξενοδοχειακή μονάδα είναι ευνοϊκή (από πολλές απόψεις, όπως εάν είναι κοντά στην παλιά πόλη του Ναυπλίου, κοντά σε θάλασσα, μικρή απόσταση από την νέα Εθνική Οδό για Αθήνα, ή κοντά σε συγκοινωνίες ή πιάτσα ταξί), τότε αποτελεί απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Οικονομίες Κλίμακας: Σύμφωνα με τις οικονομίες κλίμακας, η αυξανόμενη παραγόμενη ποσότητα ενός προϊόντος οδηγεί σε μείωση του κόστους κάθε παραγόμενης μονάδας. Μία νέο-εισερχόμενη επιχείρηση στον ξενοδοχειακό κλάδο έρχεται αντιμέτωπη με ένα δίλημμα, όταν οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν οικονομίες κλίμακας. Είτε

θα εισέλθει στον κλάδο σε μικρή κλίμακα οπότε αποκτούν ένα μειονέκτημα κόστους, ή εισερχόμενη στον κλάδο σε μεγάλη κλίμακα (παράγει μεγάλη ποσότητα προϊόντων/υπηρεσιών για να απολαύσει οικονομίες κλίμακας), θα έρθει αντιμέτωπη με τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006).

Άρα λοιπόν, μια νέο-εισερχόμενη ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας μέσω του Μάρκετινγκ, και το κόστος προώθησης ή διαφήμισης ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας της είναι μειωμένο, τότε προκαλεί την αντίδραση των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

8.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Στις ξενοδοχειακές μονάδες ως προμηθευτές θεωρούμε τις επιχειρήσεις ξενοδοχειακού εξοπλισμού (για κάθε είδος που χρειάζεται ένα ξενοδοχείο) αλλά και για τα προϊόντα του κέντρου Spa τα οποία προμηθεύεται από ελληνική εταιρεία καλλυντικών με την οποία συνεργάζεται αποκλειστικά (APIVITA).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, εάν:

1. *Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών.* Στον ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων ξενοδοχειακού εξοπλισμού και εφόσον το Ναύπλιο είναι μια πόλη που βρίσκεται πολύ κοντά στην Αθήνα, μπορεί να διαπραγματευθεί με τους προμηθευτές που θα επιλέξει το ξενοδοχείο.
2. *Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.* Για την περίπτωση ξενοδοχειακής μονάδας στο Ναύπλιο, υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού.
3. *Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό,* άρα είναι δύσκολο να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων που προμηθεύουν την επιχείρηση ή τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό αποδεικνύει ότι οι προμηθευτές δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

4. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας, το προϊόν των προμηθευτών είναι σημαντικό, ωστόσο όχι αναντικατάστατο από κάποιον άλλο προμηθευτή ξενοδοχειακού εξοπλισμού.
5. Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει "κόστος μετακίνησης" στους αγοραστές. Οι προμηθευτές του ξενοδοχείου δεν διαθέτουν προϊόντα διαφοροποιημένα σε μεγάλο βαθμό, ώστε να μείνει σε αυτούς ο αγοραστής – ξενοδοχειακή μονάδα αν δεν είναι ικανοποιημένος. Ωστόσο, επειδή οι προμηθευτές στο Νομό Αργολίδος είναι περιορισμένοι θα πρέπει το ξενοδοχείο να απευθυνθεί σε προμηθευτές στην Αθήνα, άρα σαν πελάτες έχουν ένα κόστος μετακίνησης. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006)

8.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή του Ναυπλίου είναι είτε ανεξάρτητοι πελάτες (ζευγάρια ή παρέες), είτε τουριστικά γραφεία ελληνικά αλλά και tour operators εξωτερικού που απευθύνονται σε ζευγάρια που θέλουν να διαμείνουν σε ένα ρομαντικό περιβάλλον συνδυάζοντας την ιστορική αξία του τόπου. Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη εάν:

1. Υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προέρχονται από τον κλάδο.
2. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος. Για την περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας ο όγκος των αγορών από τους ανεξάρτητους πελάτες δεν είναι τόσο μεγάλος όσο αυτός των αγορών που κλείνουν τα ταξιδιωτικά γραφεία (ελληνικά) ή οι ξένοι tour operators. Ωστόσο, στην περίπτωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Belle Époque οι ανεξάρτητοι πελάτες είναι αυτοί που δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διαμονή τους σε αυτή. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι λίγα σε αριθμό (30) σε σύγκριση με άλλα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας σε κλίνες, παρατηρούμε ότι είναι πιθανό να μην χρειάζεται να

μεσολαβήσει κάποιος tour operator προκειμένου να πραγματοποιηθούν κρατήσεις στο εν λόγω ξενοδοχείο.

3. *Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους.* Κάτι τέτοιο δεν έχει βάση για την ξενοδοχειακή μονάδα, διότι για τους αγοραστές ο τουρισμός/διακοπές είναι ένα είδος πολυτελείας, δει διαφοροποιημένο για την περίπτωση που ασχολούμαστε.
4. *Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και άφθονο.* Σίγουρα οι πελάτες μιας πολυτελούς ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να απευθυνθούν και σε άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αν θεωρούν ακριβή την πρώτη. Ωστόσο, η υπηρεσία που παρέχει η αναλυθείσα ξενοδοχειακή μονάδα είναι διαφοροποιημένη σε μεγάλο βαθμό.
5. *Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.* Δεν υπάρχει λόγος να αναλυθεί το σημείο αυτό. Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι το κοινό των αγοραστών/πελατών στο οποίο απευθύνεται η ξενοδοχειακή μονάδα είναι περιορισμένο (αγορά niche).
6. *Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.* Κάτι τέτοιο, δεν προσδίδει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη στους αγοραστές. Κάθε άλλο, οι αγοραστές βλέπουν ότι το προϊόν/υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση (ξενοδοχείο) είναι διαφοροποιημένο, μοναδικό και ισχύει το "value for money".

8.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.

Για να ορίσουμε τα υποκατάστατα προϊόντα, λαμβάνουμε υπόψη μας τον κλάδο, δηλαδή ορίζουμε τον κλάδο για να καταλήξουμε στο ποια προϊόντα είναι υποκατάστατα.

Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν: οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006)

Επομένως, στον κλάδο που έχουμε ορίσει ως: *Μικρομεσαίες Πολυτελείς Ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή του Ναυπλίου*, τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες είναι μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όχι του ίδιου βαθμού πολυτελούς διαμονής. Αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει πλήθος μικρών παραδοσιακών ξενοδοχείων και πανσιόν στην παλιά κυρίως πόλη του Ναυπλίου. Τα ξενοδοχεία αυτά έχουν χαμηλότερη τιμή από αυτή στην οποία προσφέρεται το προϊόν της πολυτελούς ξενοδοχειακής μονάδας που αναλύουμε. Άρα η απειλή από τα υποκατάστατα είναι μεγάλη.

8.2.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.

Το πόσο κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006)

Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο είναι:

1. *Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.* Οι ανταγωνιστές της ξενοδοχειακής επιχείρησης που αναλύουμε στο Ναύπλιο είναι: Αμφιτρύων, Αμαλία και Nafplia Palace. Παρατηρούμε ότι ο αριθμός δεν είναι μεγάλος, ωστόσο οι ανταγωνιστές της επιχείρησης έχουν σε ότι αφορά τη δυναμικότητα κλινών, μεγαλύτερο μέγεθος.
2. *Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Θεωρητικά, ο κλάδος φιλοξενίας στην περιοχή του Ναυπλίου, ιδιαίτερα για πολυτελή ξενοδοχεία, βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης προς παρακμή οπότε και αυξάνει η ένταση του ανταγωνισμού καθώς οι ανταγωνιστές θέλουν όχι τόσο να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς, αλλά κυρίως να διατηρήσουν το σταθερό μερίδιο που κατέχουν.

3. *Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.* Στην περίπτωση της αναλυθείσας ξενοδοχειακής μονάδας, το προϊόν που προσφέρει είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένο άρα προκαλεί την αναγνώριση των ανταγωνιστών με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να έχει χαμηλή ένταση. Επομένως, ένα διαφοροποιημένο προϊόν, παίζει σπουδαίο ρόλο στην μετακίνηση των αγοραστών/πελατών οι οποίοι δεν θα μετακινηθούν εύκολα (υψηλό κόστος μετακίνησης).
4. *Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.* Αφορά στη δυναμικότητα του Ναυπλίου, σαν πόλη, να φιλοξενήσει περισσότερους επισκέπτες παρουσιάζοντας τα δωμάτια των πολυτελών ξενοδοχείων ελλιπή σε αριθμό για να καλύψουν τη ζήτηση των επισκεπτών/πελατών. Στην αγορά του Ναυπλίου δεν παρατηρείται έλλειψη για πολυτελή ξενοδοχεία, αλλά για πιο οικονομικά ξενοδοχεία.
5. *Παρουσία Υψηλών Εμποδίων Εξόδου.* Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε κάποιον κλάδο, ακόμη και χωρίς κέρδη. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας που αναλύουμε, εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι:
- Απαγορευτικό κόστος εξόδου (π.χ. εργασιακές συμβάσεις του εργαζόμενου προσωπικού της επιχείρησης)
 - Επιδότηση που εκμεταλλεύθηκε ο ιδιοκτήτης/διευθυντής του ξενοδοχείου προκειμένου να αρχίσει να λειτουργεί το ξενοδοχείο, άρα το συγκεκριμένο αποτελεί κυβερνητικό περιορισμό.
 - Επιπλέον, συναισθηματικά εμπόδια (αποστροφή σε χρηματοοικονομικά κρινόμενες αποφάσεις λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό) είναι ένα βασικό εμπόδιο εξόδου, μιας και ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου δίνει μεγάλη σημασία στις άψογες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006)

8.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ανταγωνιστές του ξενοδοχείου Belle Époque, είναι επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν μικρομεσαίες πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή του Ναυπλίου. Οι ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Αμαλία
- Αμφιτρύων
- Nafplia Palace

8.3.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΜΑΛΙΑ

Το ξενοδοχείο Αμαλία, είναι ένα νεοκλασικό κτίσμα το οποίο ανακαινίστηκε πλήρως το 2008. Διαθέτει 170 πολυτελή δωμάτια και μία σουίτα.

Το ξενοδοχείο διαθέτει χώρους όπως το café δίπλα στη πισίνα, το αίθριο, το μπαρ, καθώς και το εστιατόριο δίπλα στον κήπο.

Το ΑΜΑΛΙΑ έχει βραβευθεί με την οικολογική διάκριση Green Key, από την Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης, για την προστασία του περιβάλλοντος με τη χρήση προϊόντων και τεχνολογιών φιλικών προς αυτό και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Τα δωμάτια του ξενοδοχείου διακρίνονται σε ορισμένους τύπους δωματίων, οι οποίοι είναι οι εξής:

CLASSIC ΔΙΚΛΙΝΟ, CLASSIC ΤΡΙΚΛΙΝΟ, SUPERIOR ΔΙΚΛΙΝΟ, SUPERIOR ΤΡΙΚΛΙΝΟ

Τα δωμάτια των τύπων classic δίκλινο και classic τρίκλινο βρίσκονται και στα τρία επίπεδα του ξενοδοχειακού κτιρίου.

Τα χαρακτηριστικά όλων των παραπάνω τύπων δωματίων είναι τα εξής:

27τ. μ, μπανιέρα, ηλεκτρονικές κλειδαριές, τηλέφωνο, δορυφορική τηλεόραση με επίπεδη οθόνη, ενσύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο, μίνι μπαρ, επιφάνεια εργασίας, χρηματοκιβώτιο, στεγνωτήρας μαλλιών και προϊόντα προσωπικής περιποίησης.

Τα Superior δωμάτια βρίσκονται στο τρίτο επίπεδο. Τα χαρακτηριστικά τους είναι ίδια με τα ανωτέρω.

ΣΟΥΙΤΑ

Η Σουίτα βρίσκεται στο τελευταίο όροφο. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

56τ.μ, χώρος υποδοχής με τηλεόραση 26 ιντσών, μεγάλο μπαλκόνι, μπανιέρα, ηλεκτρονικές κλειδαριές, τηλέφωνο, δορυφορική τηλεόραση με επίπεδη οθόνη, ενσύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο, μίνι μπαρ, επιφάνεια εργασίας, χρηματοκιβώτιο, στεγνωτήρας μαλλιών, μπουρνούζια, παντόφλες και προϊόντα προσωπικής περιποίησης.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 4 αίθουσες πολλαπλών χρήσεων με χωρητικότητα 400 ατόμων ιδανικές για εκδηλώσεις, επαγγελματικές συναντήσεις, συνέδρια. Διαθέτουν φυσικό φως, ηχομόνωση, ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο και οπτικοακουστικό εξοπλισμό.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου στους πελάτες του είναι:

Express άφιξη/αναχώρηση, Δυνατότητα αναχώρησης μετά τις 12:00, 24ωρη Υποδοχή, Φύλαξη παιδιών, Δωρεάν ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλο το ξενοδοχείο, Υπηρεσία πλυντηρίου, Υπηρεσία δωματίου, Χώρος για χρήση διαδικτύου, Συνάλλαγμα, Αίθουσες συνεδρίων, Ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο, Μίνι μπαρ, Δορυφορική Τηλεόραση, Πισίνα, Κλιματισμός/ Θέρμανση, Προϊόντα προσωπικής περιποίησης, Δωμάτια και κοινόχρηστοι χώροι φιλικό προς ΑΜΕΑ, Κρεβατάκια μωρού, Υπαίθριος ιδιωτικός χώρος στάθμευσης

8.3.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΜΦΙΤΡΥΩΝ

Το ξενοδοχείο Αμφιτρύων αποτελεί ένα από τα γνωστά boutique hotel στην Ελλάδα. Βρίσκεται στους πρόποδες του κάστρου της Ακροναυπλίας και διαθέτει 42 δωμάτια και τρεις σουίτες.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Οι παροχές διαμονής είναι οι παρακάτω:

Κλιματισμός, Δορυφορική τηλεόραση 17 ιντσών με οθόνη LCD, Συσκευές CD και DVD, Πρόσβαση στο διαδίκτυο τόσο στα δωμάτια όσο και στις βεράντες, Τηλεχειριστήριο για

τα στρώματα, τις κουρτίνες και τα φώτα, Μίνι μπαρ, Σεσουάρ, Χρηματοκιβώτιο και Επώνυμα καλλυντικά.

Οι σουίτες διαθέτουν εκτός των άλλων: Private ντους/χαμάμ, μπανιέρες με υδρομασάζ και οθόνες plasma 32 ιντσών.

Το ξενοδοχείο επιπλέον διαθέτει το εστιατόριο Circle όπου προσφέρονται μεσογειακές γεύσεις και το μπαρ Onyx.

8.3.3 NAFPLIA PALACE

Το Nafplia Palace αποτελείται από 51 δωμάτια και 33 αυτόνομες βίλες, πολλά από αυτά με ιδιωτική πισίνα και εξωτερικά τζακούζι, δύο μπαρ και τρία εστιατόρια.

Τα δωμάτια του Nafplia Palace χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

Στην πρώτη ανήκουν οι χώροι του **Comfort Club**. Τα δωμάτια αυτής της κατηγορίας είναι τοποθετημένα στο κεντρικό κτήριο.

Στην δεύτερη κατηγορία, **Premium Club**, ανήκουν σουίτες και βίλες με ξεχωριστό χώρο καθιστικού και ιδιωτικά μπαλκόνια.

Στο **Exclusive Club** παρέχεται ιδιωτική κατοίκηση, αφού ξεχωρίζουν οι βίλες ενός ή δύο δωματίων, οι περισσότερες εκ των οποίων διαθέτουν ιδιωτική πισίνα και τζακούζι.

Τέλος, στο **Platinum Club** ο επισκέπτης διαμένει σε πολυτελείς βίλες δύο δωματίων, με καθιστικό και πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα. Όλες τους διαθέτουν ιδιωτική πισίνα.

Το Nafplia Palace διαθέτει τα εστιατόρια **Animoni Italian Restaurant** (ιταλική κουζίνα), το **Kafenion** (ελληνικοί μεζέδες, σαλάτες και ψητά της ημέρας) και το βασικό του εστιατόριο, το **Ilios Main Restaurant** (φαγητό καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, ζεστό ή κρύο μπουφέ πρωινού αλλά και μεγάλη ποικιλία φαγητών).

Στο **Nafplia Spa and Beauty Center** του ξενοδοχείου παρέχεται ολιστική θεραπεία από εξειδικευμένο προσωπικό και στο «**Institut Dominique Chenot**», τεχνικές χαλάρωσης με τη βοήθεια μηχανημάτων.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Το ξενοδοχείο προσφέρει τις ακόλουθες υπηρεσίες:

Μεταφορές από και προς το αεροδρόμιο, Λιμουζίνες, υπηρεσία Ελικοδρομίου & ελικοπτέρου, Σκάφος / ενοικίαση αυτοκινήτου, υπηρεσία ταξί, Express check-in, Θυρωρός, Ιδιωτικές εκδρομές, καθοδήγηση και μεταφορά σε αρχαιολογικούς χώρους ή κοντινά νησιά, Διεθνή περιοδικά και ημερήσιο Τύπο, Baby sitter, Ανθοκόμος, Υπηρεσία χώρου στάθμευσης στους εξωτερικούς χώρους, Γραμματειακή υποστήριξη, Κινητά τηλέφωνα και laptop κατόπιν αιτήσεως, Ξαπλώστρες, ομπρέλες, αποδυτήρια και υπηρεσία μπαρ στην παραλία και την πισίνα, 24 ώρες ιατρική βοήθεια, Υπηρεσία δωματίου, Ειδικά διαιτητικά & χαμηλής περιεκτικότητας σε λιπαρά μενού, Παιδικά μενού, μπουρνούζια και παντόφλες, Πλυντήριο & Στεγνό Καθάρισμα, Δύο φορές την ημέρα καθαριότητα.

Πρόσθετες υπηρεσίες για τους επισκέπτες σε βίλα:

Υπηρεσία μπάτλερ, Υπηρεσία τραπεζαρίας στη βίλα, Μπάνια με ατμόλουτρο και τζακούζι, Hot Stream σύστημα τηλεόρασης και ραδιοφώνου ,συνδρομητική τηλεόραση, βίντεο κατά παραγγελία, 50 κανάλια, δωρεάν κανάλια ραδιοφώνου, πληροφορίες σχετικά με την πόλη του Ναυπλίου και ξενοδοχεία, Γραμμή Φαξ, Ιδιωτικό ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο, Πίνακας ελέγχου και οθόνη αφής για όλες τις ηλεκτρονικές συσκευές, Ασύρματη πρόσβαση στο Internet, Τηλεχειριζόμενο στρώμα κρεβατιού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (Σελ. 106-121).

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- <http://www.amaliahotelnafplio.gr/>
- <http://www.amphitryon.gr/>
- <http://www.nafliapalace.gr>
- <http://www.traveldailynews.gr>
- <http://www.hellastat.eu/>
- http://www.hellastat.com/resources/hotels_el2.pdf
- <http://epixeirein.gr/>
- <http://www.greekhotelsnet.gr>
- <http://www.tanea.gr>
- <http://www.atiner.gr/atem/ATEM-01.pdf>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <http://www.sete.gr>
- <http://www.bankofgreece.gr>
- <http://www.iobe.gr>
- <http://www.esee.gr>
- <http://www.euro2day.gr>
- <http://www.seedde.gr>
- <http://www.greektourism2020.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Θέλοντας να ανιχνεύσουμε το εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, παρατηρούμε και αναλύουμε τα παρακάτω τρία στοιχεία:

- Δομή της επιχείρησης (structure)
- Κουλτούρα της επιχείρησης (culture)
- Πόροι της επιχείρησης (resources)

9.1 ΔΟΜΗ

Η δομή κάθε επιχείρησης αναφέρεται στην ιεραρχία (οργανόγραμμα) που υπάρχει μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης αυτής και στην επικοινωνία τους (με ποιο τρόπο δηλαδή επικοινωνούν τα χαμηλότερα με τα υψηλότερα στελέχη και αντίστροφα). (Wheelen T., Hunger D, ό. π, 2010).

Η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση και η δομή της είναι απλή, όπως παρακάτω:

Ιδιοκτήτρια (Δαρεία Αποστόλου)



Υπάλληλοι

Τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης έχει η ιδιοκτήτρια, Δαρεία Αποστόλου, η οποία εκτός του να ελέγχει το σύνολο των δραστηριοτήτων του προσωπικού, λαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων όταν κριθεί απαραίτητο.

Λόγω του ότι η ιδιοκτήτρια αναλώνει το χρόνο της σε καθημερινά ζητήματα τα οποία απαιτούν την παρουσία της (η καθημερινή επαφή με τους πελάτες, η έρευνα νέων

προϊόντων για το κέντρο spa και νέων προγραμμάτων γυμναστικής κ. ά.), δεν μένει ικανοποιημένη με την απόδοσή της σε θέματα εξίσου σημαντικά όπως είναι η διοίκηση της επιχείρησης.

9.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα κάθε επιχειρηματικής μονάδας αντιπροσωπεύει τα πιστεύω, τις προσδοκίες και τις αξίες όχι μόνο του ιδιοκτήτη αλλά και όσων εργάζονται στην επιχείρηση αυτή, σαν σύνολο.

Το Belle Époque έχει εστιάσει την προσοχή του στον τρόπο που αντιμετωπίζει τους πελάτες του. Συγκεκριμένα, προσδοκία του επιχειρηματία και στόχος των εργαζομένων είναι οι πελάτες να αντιμετωπίζονται περισσότερο φιλικά παρά τυπικά. Επιθυμία της Κας Αποστόλου είναι μια καλή ποιότητα υπηρεσία να συνοδεύεται με μια πολύ καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτηση, από πλευράς προσωπικού. Για τον λόγο αυτό, προτιμά να απασχολεί στην επιχείρηση φιλικά και ευγενικά άτομα με ευχάριστη προσωπικότητα ακόμη και αν είναι ανειδίκευτα τα οποία θα περάσουν από μια περίοδο εκπαίδευσης, παρά ειδικευμένα άτομα που δεν αγαπούν αυτό που κάνουν και αδιαφορούν για τους πελάτες.

Τρία εκ των τριάντα δωματίων που διαθέτει η αναλυθείσα επιχείρηση, είναι σουίτες για νεόνυμφα ζευγάρια και όχι μόνο. Τη σημαντική αυτή ημέρα της ζωής τους απαιτείται να εξυπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η ιδιοκτήτρια όμως δεν σταματά εδώ. Επιθυμεί το προσωπικό του ξενοδοχείου να συμπεριφέρεται σε όλους τους διαμένοντες σε αυτό πελάτες, σαν να είναι νεόνυμφοι δηλαδή με άριστη εξυπηρέτηση.

Επιπλέον, στην κουλτούρα της επιχείρησης συγκαταλέγεται η τάση της επιχειρηματία άμεσα και του προσωπικού έμμεσα να ξεφεύγει από τα δοκιμασμένα πακέτα υπηρεσιών που προσφέρονται σε ξενοδοχεία. Προτρέπει τους εργαζόμενους να βρίσκουν νέες θεραπείες προσώπου και σώματος, νέα προγράμματα γυμναστικής και γενικά οτιδήποτε επιδοκιμάζεται από τους πελάτες και κρατά την επιχείρηση ενήμερη για τις νέες τάσεις κάθε περιόδου.

Ο τρόπος που επιλέγεται το προσωπικό του Belle Époque χαρακτηρίζει την κουλτούρα της ιδιοκτήτριας και του ξενοδοχείου κατ' επέκταση. Μεταξύ των εργαζομένων είναι απαραίτητες οι καλές/φιλικές σχέσεις με σκοπό να υπάρχει οικογενειακή ατμόσφαιρα και να μεταδίδεται η ατμόσφαιρα αυτή και στους πελάτες της επιχείρησης. Επιπλέον η κα Αποστόλου έχει επιστήσει την προσοχή της στην προστασία του περιβάλλοντος με

απώτερο σκοπό να ευαισθητοποιήσει και τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση αυτή.

9.3 ΠΟΡΟΙ

Αναφερόμενοι στους πόρους (resources) μιας επιχείρησης εννοούμε τι διαθέτει η επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της, τις διοικητικές της ικανότητες, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, τις εγκαταστάσεις της και το knowhow. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006).

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση ποικίλλει από εξειδικευμένα άτομα μέχρι ανειδίκευτα. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν είναι τυχαία η επιλογή του προσωπικού. Κάποιος ανειδίκευτος μπορεί να αποδειχθεί πιο δυναμικός και πιο δημιουργικός από κάποιον ειδικευμένο εργαζόμενο. Η επιχειρηματίας επιβραβεύει την προσπάθεια και την εξέλιξη των ατόμων που εργάζονται παρά τη στασιμότητα. Το προσωπικό της επιχείρησης αναλυτικά είναι:

- Πέντε άτομα για τον καθαρισμό του ξενοδοχείου (τόσο των δωματίων όσο και των κοινόχρηστων χώρων),
- Ένα άτομο για να πραγματοποιεί έλεγχο του καθαρισμού των δωματίων (housekeeper),
- Πέντε άτομα που απασχολούνται στη ρεσεψιόν (3 άτομα για κάθε βάρδια και 2 υπεύθυνοι κρατήσεων),
- Οκτώ άτομα που απασχολούνται στο χώρο του πρωινού (στην κουζίνα και στο χώρο του service),
- Τρία άτομα που εργάζονται στο ζαχαροπλαστείο,
- Τρία άτομα που απασχολούνται στον χώρο καθαρισμού και πλυσίματος κλινοσκεπασμάτων,
- Τρία άτομα που απασχολούνται στο χώρο του γυμναστηρίου (δύο γυμναστές και ένας ναυαγοσώστης),
- Ένας κηπουρός για τον εξωτερικό χώρο/κήπο,

- Δεκατρία άτομα που εργάζονται στο Roof Garden του ξενοδοχείου (εστιατόριο και bar),
- Επτά άτομα απασχολούμενα στο χώρο του spa,
- Δύο άτομα για τη μεταφορά των αποσκευών των πελατών (groom),
- Δύο άτομα που εργάζονται στο λογιστήριο,
- Δύο άτομα/τεχνικοί για την επιδιόρθωση βλαβών στο χώρο του ξενοδοχείου,
- Ένας υπεύθυνος για την προμήθεια πρώτων υλών στο χώρο επισιτισμού και του bar (food and beverage manager),
- Ένας υπεύθυνος για το προσωπικό,
- Ένας υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου.

Ο αριθμός των εργαζομένων στο ξενοδοχείο Belle Époque είναι 58 άτομα.

Σχετικά με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, η ξενοδοχειακή μονάδα δεν διαθέτει σημαντικά κεφάλαια στη διάθεσή της μιας και προκειμένου να ολοκληρωθούν οι εργασίες της και να λειτουργήσει προέβη σε εκμετάλλευση χρηματοδότησης από τα προγράμματα ΕΣΠΑ εν μέρει και σε δανεισμό. Επομένως βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να αποπληρώσει το δανειακό της κεφάλαιο και ύστερα να προβεί σε περαιτέρω ανάπτυξη.

Σχετικά με τις εγκαταστάσεις της, η ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει:

- το κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου, το παρεκκλήσι στον εξωτερικό χώρο,
- τον απαραίτητο τεχνολογικό/παραϊατρικό εξοπλισμό για τους χώρους του spa και του γυμναστηρίου,
- τον απαραίτητο εξοπλισμό για τους χώρους του εστιατορίου και του μπαρ (τραπέζια και καθίσματα),
- μέσο μεταφοράς των πελατών από και προς το ξενοδοχείο
- απόθεμα προϊόντων, κυρίως για το χώρο του spa.

Ό, τι αφορά στο knowhow της επιχείρησης, αναφερόμαστε στο αν η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάποια πατέντα, κάποιες γνώσεις ή κάποια μέθοδο για τη λειτουργία της. Με λίγα λόγια ποιοι είναι οι τεχνολογικοί της πόροι. Το ξενοδοχείο Belle Époque εκτός από την έμφαση που δίνει στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, παρέχει και τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εύρυθμη λειτουργία και εξυπηρέτηση αυτού. Διαθέτει λοιπόν πληροφοριακό σύστημα το οποίο βοηθά την επιχείρηση να λειτουργεί σε ένα ιδιαίτερα ικανοποιητικό επίπεδο.

9.4 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Όσο σημαντική ήταν η ολοκλήρωση του Ξενοδοχείου και η διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου, ώστε να δεχθεί πελάτες, τόσο σημαντική ήταν για την ιδιοκτήτρια και η δημιουργία μιας ιστοσελίδας απλής στη χρήση (ακόμη και για όσους δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τη χρήση Διαδικτύου – Internet) αλλά εντυπωσιακής και ιδιαίτερης ώστε να παροτρύνει τους διαδικτυακούς επισκέπτες να την ανακαλύψουν και έμμεσα να γνωρίσουν το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες του. Η δημιουργία της ιστοσελίδας ανατέθηκε σε μια ομάδα νέων παιδιών (τελειόφοιτοι πληροφορικής και γραφιστικής) από το Ναύπλιο.

Το ξενοδοχείο έκανε την εμφάνισή του σε διαδικτυακούς τόπους με μεγάλη επισκεψιμότητα σχετικούς με το Ναύπλιο μέσω των οποίων ενημερώνεται ο επισκέπτης πού θα μείνει, πού θα φάει, πού θα διασκεδάσει, πού θα χαλαρώσει κ. ο. κ. Το Belle Époque πρωταγωνιστούσε σε ενότητες σχετικά με τη διαμονή, με το φαγητό (εστιατόριο «ΑΕΡΙΝΟΝ»), με τη χαλάρωση (bar «3sixty (360°)» αλλά και το κέντρο spa «Ευεξία»).

Την κρίσιμη περίοδο που διανύει η χώρα, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμερίζονται τη δυσκολία των πελατών να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες στον ίδιο βαθμό που τα κατανάλωναν στο παρελθόν. Οι διακοπές θεωρούνται είδος πολυτελείας και για το λόγο αυτό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τις τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών τους στα τωρινά δεδομένα προκειμένου να παρατηρείται κίνηση στις επιχειρήσεις τους. Λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση αυτή η κα Αποστόλου κινήθηκε ανακοινώνοντας προσφορές με πακέτα διαμονής τα οποία περιέχουν εκτός από τη διαμονή, παροχή υπηρεσιών spa και γυμναστηρίου, αλλά και ένα γεύμα στο εστιατόριο «ΑΕΡΙΝΟ» του ξενοδοχείου. Οι προσφορές αυτές ανακοινώνονται μέσω κάποιων ιδιαίτερα δημοφιλών τηλεοπτικών προγραμμάτων.

Η κα Αποστόλου, έγινε μέλος του συλλόγου επιχειρηματιών Αργολίδος και η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque συμπεριλήφθηκε σε φυλλάδια τα οποία διαφημίζουν ξενοδοχεία, επιχειρήσεις εστίασης και διασκέδασης. Τα φυλλάδια αυτά διανέμονται δωρεάν σε διάφορα σημεία της πόλης του Ναυπλίου.

Βασικό μέλημα της ιδιοκτήτριας και διευθύντριας Κας Δαρείας Αποστόλου είναι η συνεχής ικανοποίηση τόσο των εργαζόμενων στο ξενοδοχείο, όσο των πελατών του. Θεωρεί ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι άμεσα συνδεδεμένες καθώς ένας ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον υπάλληλος, θα ικανοποιήσει και τους πελάτες με τη συμπεριφορά του. Βασισμένη σε αυτό, η επιχειρηματίας παρέχει κάποια έκπτωση προς τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου για το εστιατόριο, αλλά και τις υπηρεσίες spa για τις ημέρες Δευτέρα – Πέμπτη. Για την ικανοποίηση των πελατών ωστόσο, εκτός από τις ποιοτικές υπηρεσίες που τους παρέχονται, η ιδιοκτήτρια κάνει σημαντικά αισθητή την παρουσία της στο χώρο του ξενοδοχείου. Έτσι, έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και πολλές φορές αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις μεταξύ τους.

9.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το εστιατόριο "ΑΕΡΙΝΟ" σημείωσε σημαντικά έσοδα (όπως φαίνεται στον πίνακα 9.1.) από την πρώτη στιγμή που λειτούργησε. Ο προσεκτικά διακοσμημένος χώρος του σε συνδυασμό με το μενού που προσφέρει μοναδικές μεσογειακές και παραδοσιακές γεύσεις αλλά και λόγω του πρόθυμου και εξυπηρετικού προσωπικού, όλοι αυτοί οι λόγοι συνέβαλαν στο να αυξηθούν τα έσοδα του εστιατορίου το έτος 2011 κατά 20% συγκριτικά με το πρώτο έτος λειτουργίας του, το 2010.

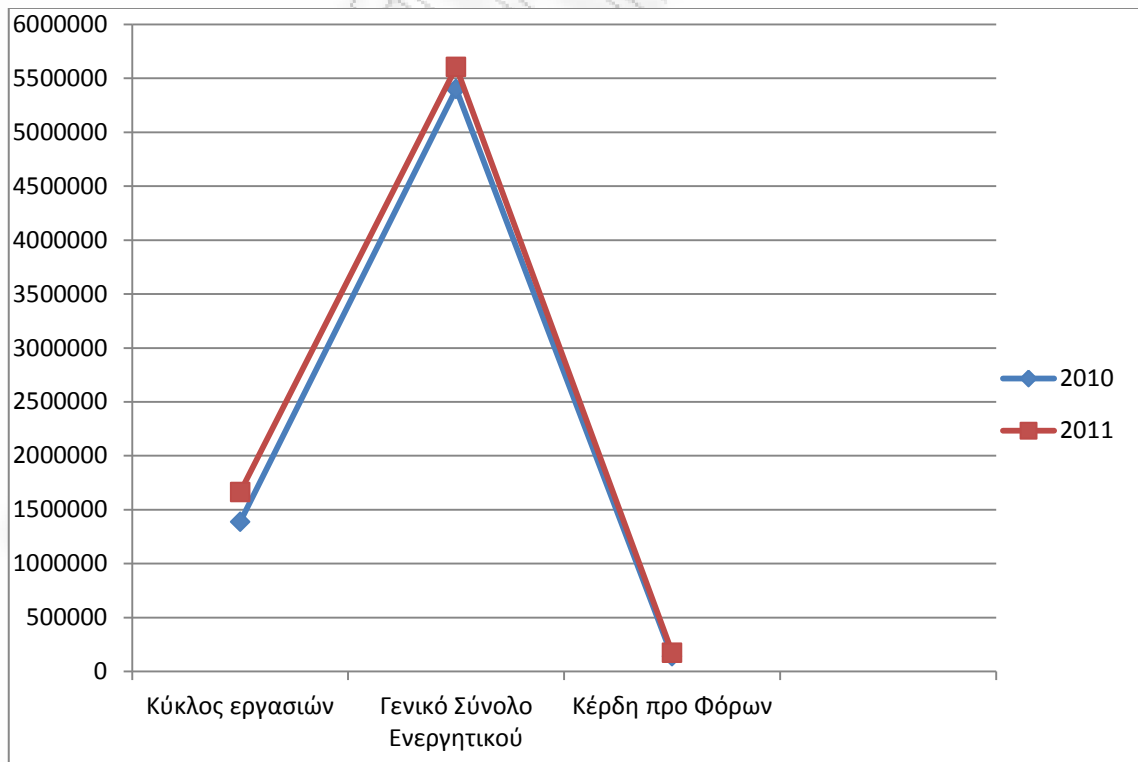
Το ξενοδοχείο για το έτος 2010 που ξεκίνησε να λειτουργεί, είχε ικανοποιητικά έσοδα (όπως φαίνεται στον πίνακα 9.1.-Κύκλος Εργασιών). Ωστόσο, οι κρατήσεις για το 2011 παρέμειναν στα ίδια επίπεδα με αυτές του 2010, γεγονός που δεν πτοεί την επιχειρηματία, καθώς η οικονομική κρίση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στον οποίο στηρίζει τη στασιμότητα αυτή.

Στο Ναύπλιο, λόγω του ότι είναι κυρίως προορισμός για το Σαββατοκύριακο ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγκάζονται να υπολειπوغούν τις ημέρες από Δευτέρα έως και Πέμπτη. Απόρροια αυτού είναι το υψηλό κόστος για παροχές υπηρεσιών ενώ στην πραγματικότητα δεν παρέχονται.

Πίνακας 9.1: Βασικά οικονομικά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque

ΕΤΟΣ	2010	2011
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1,385,752.29	1,661,421.64
% ΜΕΤΑΒΟΛΗ		20%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5,399,303.61	5,603,503.58
% ΜΕΤΑΒΟΛΗ		3.8%
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	138,184.54	172,253.21
% ΜΕΤΑΒΟΛΗ		24.7%

Ερμηνεία πίνακα: Παρατηρώντας τα βασικά οικονομικά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque, διαπιστώνουμε ότι σημειώνεται μια γενική αύξηση ποσοστιαία το 2011 σε σχέση με το 2010. Συγκεκριμένα, αξίζει να αναφερθεί η αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 20% το 2011 συγκριτικά με το 2010 καθώς και τα κέρδη προ φόρων της επιχείρησης που το 2011 αυξήθηκαν κατά 24.7% σε σχέση με το 2010. Συμπεραίνεται από τα παραπάνω ότι η επιχείρηση είχε ένα πολύ καλό ξεκίνημα από το πρώτο έτος λειτουργίας της και το έτος 2011 συνέχισε εξίσου καλά.



Διάγραμμα 9.1 : Τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής μονάδας κατά τα έτη 2010, 2011.

Στο διάγραμμα 9.1 παρατηρείται ότι οι διαφορές των τριών ποσών (Κύκλος εργασιών, Γενικό σύνολο ενεργητικού και Κέρδη προ φόρων) το έτος 2011 σε σχέση με το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, 2010, είναι πολύ μικρές. Αξίζει να αναφερθεί ωστόσο, ότι το οικονομικό έτος 2010 της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque, δεν έχει ως εναρκτήρια ημερομηνία την 1/1/2010 αλλά την 11/3/2010. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη συμπεραίνεται ότι η διαφορά των παραπάνω οικονομικών ποσών, θεωρείται αμελητέα.

9.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του ξενοδοχείου, σημειώθηκε υψηλό ενδιαφέρον και ακολούθως υψηλές συμμετοχές για τις υπηρεσίες spa και γυμναστηρίου, από την πλευρά των επισκεπτών που διέμεναν σε αυτό αλλά και από το εξωτερικό κοινό. Τα σχόλια όσων πελατών απήλαυσαν τις παραπάνω υπηρεσίες, ήταν στην πλειοψηφία τους θετικά, γεγονός που χαροποίησε ιδιαίτερα τόσο την επιχειρηματία για την ιδέα της, όσο και το προσωπικό που απασχολείται στον συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών.

Αξιοσημείωτο ωστόσο, για το ξενοδοχείο και την γενικότερη απόδοσή του είναι η έγκαιρη πληρωμή των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους προμηθευτές της, αποφεύγοντας έτσι την οποιαδήποτε πιθανότητα να θεωρηθεί ως άλλη μια επισφαλής επενδυτική προσπάθεια.

Εξαιτίας του υπερβολικού ζήλου με τον οποίο ξεκίνησε να δημιουργεί αυτή την ξενοδοχειακή μονάδα η επιχειρηματίας, αποφάσισε πως μπορούσε η ίδια να αναλάβει τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Στην πορεία αντιμετώπισε αρκετές δυσκολίες στο να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά της ως ιδιοκτήτρια και διευθύντρια της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες (ιδιαίτερα αυτές των πέντε αστέρων) του Ναυπλίου καλύπτουν τον αριθμό των δωματίων τους κυρίως τα Σαββατοκύριακα και τις Αργίες τους χειμερινούς μήνες, τις ημέρες από Δευτέρα έως και Πέμπτη αναγκάζονται να υπολειπουργούν. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά, τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σε spa, γυμναστήριο και εστιατόριο ρυθμίστηκαν από πλήρους απασχόλησης, σε ημιαπασχόλησης.

9.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, δίνεται ιδιαίτερο βάρος από την πλευρά της ξενοδοχειακής μονάδας ως σύνολο, στην τόνωση της τοπικής οικονομίας. Το προσωπικό του ξενοδοχείου αντλείται από την ευρύτερη περιοχή του Ναυπλίου, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι, ειδικευμένοι σε κάποιο τομέα και μη, περνούν από εκπαίδευση που κυμαίνεται από δύο εβδομάδες έως ένα μήνα πριν ξεκινήσουν να εργάζονται. Η περίοδος εκπαίδευσης εξαρτάται από τα καθήκοντα που περικλείει κάθε θέση εργασίας.

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται μειωμένη απόδοση ορισμένων εργαζομένων στο ξενοδοχείο ακόμη και αν πέρασαν από την εκπαίδευση που ήταν απαραίτητη. Προφανώς οι εργαζόμενοι αυτοί είναι είτε ανειδίκευτοι και άρα ακατάλληλοι για τις συγκεκριμένες θέσεις που τοποθετήθηκαν. Ίσως σε κάποια άλλη θέση εργασίας με καθήκοντα μικρότερου βαθμού, να ήταν περισσότερο αποδοτικοί.

9.8 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε θέματα που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον και την προστασία του. Πιστεύουν πως μια επιχείρηση μπορεί να έχει οικολογικό χαρακτήρα χωρίς να θέτει το ζήτημα του κέρδους της επιχείρησης σε δεύτερη θέση. Έτσι λοιπόν, διερευνάται οποιαδήποτε πιθανότητα και ευκαιρία χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ούτως ώστε να αποδειχθεί πως μπορεί να υπάρξει "πράσινη ανάπτυξη" με βασικό παράγοντα, την εξοικονόμηση χρημάτων.

Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται για την ποικιλία των θεραπειών στο κέντρο spa, είναι φυτικά και φιλικά προς το περιβάλλον. Σε τακτά χρονικά διαστήματα διεξάγεται έρευνα για νέα φυτικά προϊόντα με χρήση για θεραπείες προσώπου και σώματος. Η έρευνα ξενικά μέσω Διαδικτύου από την κα Αποστόλου. Εάν βρεθεί κάποιο ιδιαίτερο προϊόν, το οποίο έχει περάσει όλους τους απαραίτητους ελέγχους προκειμένου να κριθεί κατάλληλο φυτικό κοσμητικό προϊόν, τότε πηγαίνει η ίδια στον τόπο που βρίσκεται το συγκεκριμένο προϊόν για να το προμηθευτεί αλλά και να ενημερωθεί για τις θεραπείες στις οποίες χρησιμοποιείται.

Ωστόσο, οι διαδικασίες ελέγχου και έρευνας που πραγματοποιεί η επιχειρηματίας για νέα φυτικά προϊόντα, είναι χρονοβόρες. Ίσως αυτό να μην αποτελούσε πρόβλημα εάν υπεύθυνο για τις έρευνες ήταν κάποιο άλλο πρόσωπο του ξενοδοχείου και όχι η ίδια η

επιχειρηματίας. Εκτός από το μεγάλο διάστημα χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί για τις ανωτέρω έρευνες, εξίσου σημαντικό και σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως και απαγορευτικό είναι το υψηλό κόστος τόσο για τη διεξαγωγή των ερευνών αυτών, όσο για τα ταξίδια σε τόπους εντός και εκτός Ελλάδος στους οποίους βρίσκονται τα νέα φυτικά προϊόντα.

Ιδιαίτερο βάρος έχει δώσει η ιδιοκτήτρια και στα προγράμματα γυμναστικής που γίνονται στο ξενοδοχείο. Στόχος της είναι να ενημερώνεται με τα νέα προγράμματα γυμναστικής που υπάρχουν ανά τον κόσμο, και να τα υιοθετεί στο γυμναστήριο του ξενοδοχείου, προσαρμόζοντάς τα στα δεδομένα του εκάστοτε γυμναστή. Η έρευνα που κάνει για τα νέα προγράμματα γυμναστικής γίνεται εξ' ολοκλήρου μέσω Διαδικτύου.

9.9 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Η επιχειρηματίας Δαρεία Αποστόλου κατάγεται από την περιοχή του Ναυπλίου. Γεννήθηκε τον Ιανουάριο του 1984 και έχει πραγματοποιήσει σπουδές πάνω στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μετά τον πανεπιστημιακό της τίτλο σπουδών, παρακολούθησε στο εξωτερικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σχετικό με την Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Hotel Management) και εργάστηκε σε ξενοδοχείο 5 αστέρων του εξωτερικού.

Ο ευθύς και αποφασιστικός της χαρακτήρας καθώς και η ισχυρή της θέληση να βοηθήσει την τοπική κοινωνία του Ναυπλίου με ποικίλους τρόπους, την οδήγησαν στο να επιστρέψει στο μέρος που μεγάλωσε και να λειτουργήσει την ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque. Το ανήσυχο πνεύμα της την προέτρεψε, ύστερα από έρευνα αγοράς που πραγματοποίησε, να πρωτοτυπήσει και εκμεταλλευόμενη το κενό στην αγορά να δημιουργήσει ένα ξενοδοχείο που απευθύνεται μόνο σε ζευγάρια (couples only), ανεξαρτήτως ηλικίας.

Στον δημιουργικό της χαρακτήρα οφείλεται η απόφασή της να προσφέρονται στο πακέτο διαμονής του ξενοδοχείου και άλλες υπηρεσίες πέρα της διανυκτέρευσης σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο, όπως ποικιλία θεραπειών προσώπου και σώματος στο κέντρο spa αλλά και γυμναστήριο δίνοντας έμφαση στα προγράμματα γυμναστικής.

Άτομο με ισχυρή προσωπικότητα, ανέλαβε την ευθύνη και διοίκηση της επιχείρησης προσπαθώντας να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε ό, τι έχει να αντιμετωπίσει. Η κα Αποστόλου είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένη σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα

για το λόγο αυτό αποφάσισε να προσεγγίσει μέσω του ξενοδοχείου ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον (ανανεώσιμες πηγές ενέργειας) και άτομα με κάποια αναπηρία.

Επιπλέον, η επιχειρηματίας είναι ιδιαίτερα αγαπητή στο προσωπικό του ξενοδοχείου, όχι μόνο γιατί επιμένει να απασχολεί άτομα από την ευρύτερη περιοχή του Ναυπλίου, αλλά γιατί προσπαθεί να εξασφαλίσει άριστες συνθήκες εργασίας και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η δημιουργία μιας φιλικής ατμόσφαιρας.

Η εκμετάλλευση ενός κενού αγοράς όπως αυτό που αναφέρθηκε, καθιστά την Δαρεία Αποστόλου ως Entrepreneur και αυτόματα δημιουργείται και ακολουθείται η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού (Blue Ocean Strategy). Κάτι τέτοιο δίνει στην επιχειρηματία ελευθερία κινήσεων έως ότου να αντιγραφεί η επιχειρηματική της κίνηση από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition. (Σελ.195)

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (Σελ. 147-149)

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- <http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/Pages/statistics.aspx>
- <http://www.ecofinder.gr>
- <http://news.travelling.gr>
- <http://www.itnnews.gr>
- <http://www.mbatourism.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1 SWOT ANALYSIS



S: Strengths = Δυνάμεις

W: Weaknesses = Αδυναμίες

O: Opportunities = Ευκαιρίες

T: Threats = Απειλές

10.1.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ - ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι Δυνάμεις της ξενοδοχειακής μονάδας διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τον τομέα ο οποίος αναλύεται. Άρα λοιπόν,

Δυνάμεις στον τομέα **Marketing** είναι οι παρακάτω:

- Διαφήμιση του ξενοδοχείου σε διαδικτυακούς τόπους μεγάλης επισκεψιμότητας σχετικούς με το Ναύπλιο,
- Η ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει τη δική της ιστοσελίδα,
- Σε όλη τη διάρκεια του χρόνου εκτός από Αργίες (Εθνικές εορτές, Χριστούγεννα, Πάσχα) ανακοινώνονται, μέσω πολύ γνωστών τηλεοπτικών προγραμμάτων, προσφορές για πακέτα διανομής αποτελούμενα από διαμονή,

παροχή υπηρεσιών spa και γυμναστηρίου, αλλά και ένα απολαυστικό δείπνο στο εστιατόριο του ξενοδοχείου,

- Σημαντική η παρουσία της ιδιοκτήτριας/διευθύντριας στο χώρο του ξενοδοχείου και η επαφή με τους πελάτες,
- Συμμετοχή της ξενοδοχειακής μονάδας σε φυλλάδια τα οποία διαφημίζουν τόσο ξενοδοχεία, όσο και επιχειρήσεις εστίασης και διασκέδασης,
- Έκπτωση προς τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου για το εστιατόριο αλλά και τις υπηρεσίες spa για τις ημέρες από Δευτέρα έως Πέμπτη.

Δυνάμεις στον τομέα **Finance** αναφέρονται οι παρακάτω:

- Αύξηση των εσόδων του εστιατορίου για το έτος 2011 συγκριτικά με το 2010 κατά 20%.

Αδυναμίες στον τομέα **Finance** είναι οι παρακάτω:

- Οι κρατήσεις του ξενοδοχείου για το 2011 κυμάνθηκαν στα ίδια επίπεδα με το πρώτο έτος λειτουργίας, το 2010.
- Υψηλό το κόστος για τις παροχές υπηρεσιών τις ημέρες από Δευτέρα έως Πέμπτη που το ξενοδοχείο, με το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχει, υπολειτουργεί.

Δυνάμεις στον τομέα **Operations** είναι οι εξής:

- Έγκαιρη πληρωμή των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές του ξενοδοχείου,
- Αποκόμιση θετικών σχολίων από τους επισκέπτες των χώρων spa και γυμναστηρίου.

Αδυναμίες στον τομέα **Operations** είναι οι παρακάτω:

- Αναγκαστική μετατροπή του ωραρίου εργασίας των εργαζομένων σε spa, γυμναστήριο και στο εστιατόριο, από πλήρη απασχόληση σε ημιαπασχόληση για τις ημέρες από Δευτέρα έως Πέμπτη που δεν είναι γεμάτο το ξενοδοχείο.

- Δυσκολία της ιδιοκτήτριας να συνδυάσει τους ρόλους ιδιοκτήτριας και διευθύντριας της ξενοδοχειακής μονάδας και εκτελέσει επιτυχώς τα καθήκοντά της σε καθεμιά εκ των παραπάνω ρόλων.

Δυνάμεις στον τομέα **Human Resource Management** είναι οι παρακάτω:

- Το ξενοδοχείο αντλεί το εργατικό δυναμικό που απασχολεί από την ευρύτερη περιοχή του Ναυπλίου και του Νομού Αργολίδος, προκειμένου να τονώσει την τοπική οικονομία
- Εκπαίδευση του προσωπικού για διάστημα από δύο εβδομάδες έως ενός μήνα πριν την έναρξη εργασίας, ανάλογα με τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου.

Αδυναμίες στον τομέα **Human Resource Management** είναι οι εξής:

- Προκειμένου να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας από την τοπική κοινωνία του Ναυπλίου, η απόδοση ορισμένων ανειδίκευτων και ακατάλληλων για τις θέσεις ατόμων, είναι μειωμένη.

Δυνάμεις στον τομέα **Research and Development** είναι οι παρακάτω:

- Η ιδιοκτήτρια της ξενοδοχειακής μονάδας διερευνά οποιαδήποτε πιθανότητα χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην ευρύτερη λειτουργία της επιχείρησης,
- Διεξάγεται έλεγχος και έρευνα σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την εύρεση περαιτέρω φυτικών κοσμητικών προϊόντων για το spa,
- Έρευνα στο διαδίκτυο για νέα είδη / προγράμματα γυμναστικής προκειμένου να ανανεώνονται οι παροχές του γυμναστηρίου.

Αδυναμίες στον τομέα **Research and Development** είναι οι εξής:

- Οι διαδικασίες ελέγχου και έρευνας νέων προϊόντων για το spa, είναι χρονοβόρες,
- Υψηλό το κόστος για τη διεξαγωγή ερευνών φυτικών προϊόντων σε περιοχές εντός και εκτός της Ελλάδος.

10.1.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

Οι **Ευκαιρίες** που μπορεί να εκμεταλλευθεί η ξενοδοχειακή μονάδα που αναλύεται, είναι οι εξής παρακάτω:

- Το Ναύπλιο είναι γνωστός ρομαντικός προορισμός για ζευγάρια κάθε ηλικίας,
- Η απόσταση του Ναυπλίου από την Αθήνα είναι πολύ μικρή – ιδανικός προορισμός και για μονοήμερες εκδρομές,
- Η τεράστια ιστορική κληρονομιά και τα μνημεία που διαθέτει το Ναύπλιο, δίνει πολλές επιλογές σε όσους το επισκέπτονται,
- Το Ναύπλιο είναι προορισμός καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου αφού βρίσκεται πολύ κοντά σε όμορφες και καθαρές παραλίες, για τις καλοκαιρινές διακοπές,
- Γειτνίαση Ναυπλίου με περιοχές μεγάλου αρχαιολογικού ενδιαφέροντος όπως Μυκήνες, Αρχαία Ολυμπία, Επίδαυρος κ. ά.

10.1.3 ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

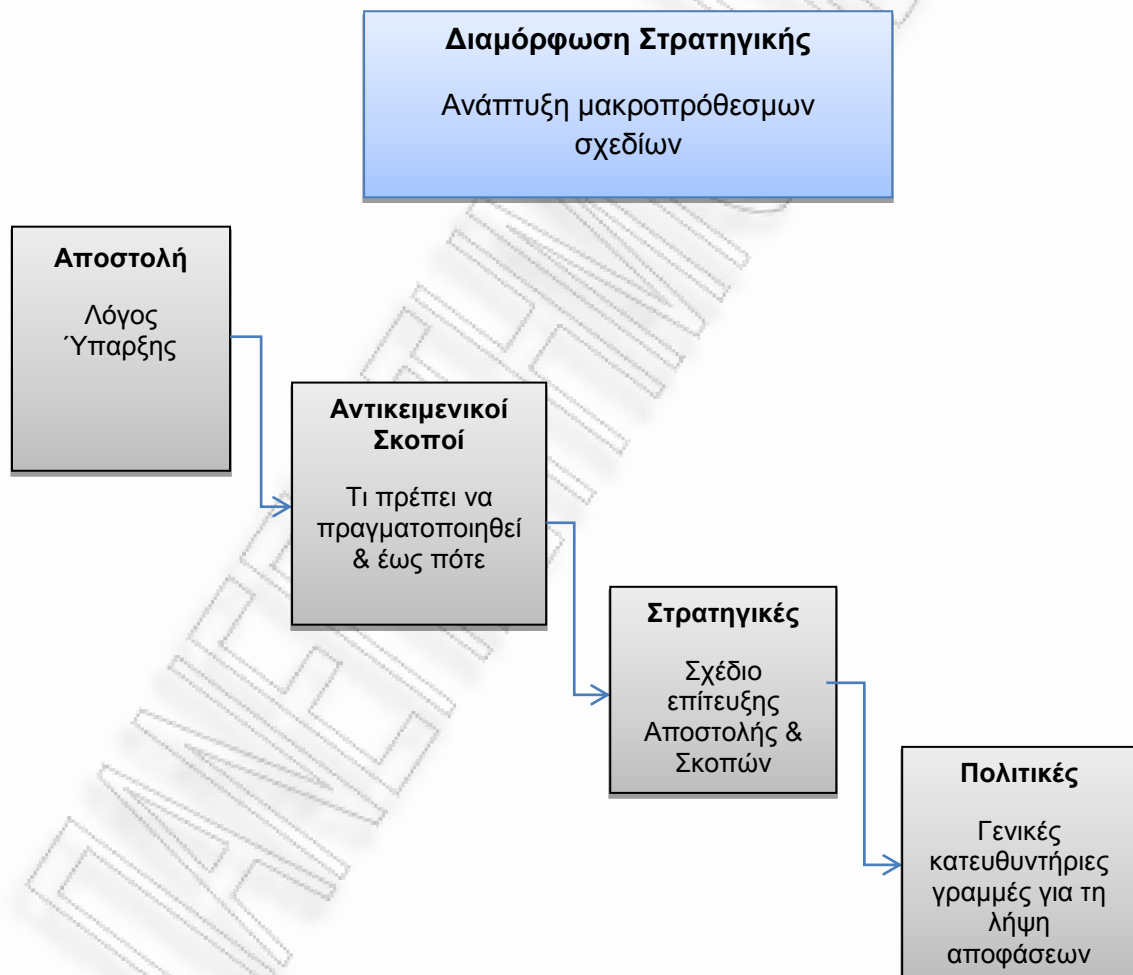
Οι **Απειλές** που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση , και αν μπορεί να τις "αποφύγει" είναι οι παρακάτω:

- Ελλιπής σήμανση στο Οδικό δίκτυο Αθήνα-Ναύπλιο,
- Το Ναύπλιο αντιμετωπίζει πολύ μεγάλο κυκλοφοριακό πρόβλημα (ειδικά Σαββατοκύριακα και Αργίες),
- Μεγάλο πρόβλημα στάθμευσης με αποτέλεσμα να καταστρέφεται η εικόνα της παλιάς πόλης, των δημοσίων χώρων της πόλης, αλλά και να εμποδίζεται το περπάτημα δίπλα στη θάλασσα,
- Συχνά δυσάρεστη οσμή από το λιμάνι του Ναυπλίου,
- Ακατάλληλη τοποθεσία του ΚΤΕΛ (μέσα στην παλιά πόλη) . Απουσία οργανωμένων χώρων αποβίβασης και στάθμευσης τουριστικών λεωφορείων)
- Απουσία δημόσιας συγκοινωνίας και Υποδομής για το ποδήλατο,
- Μη τήρηση του ωραρίου λειτουργίας καταστημάτων (ιδιαίτερα των καταστημάτων στο παλιό Ναύπλιο).

- Απουσία ενός Κέντρου Πληροφόρησης των τουριστών, σε καίριο σημείο στο Ναύπλιο.

10.2 ΟΡΑΜΑ

Η επιχείρηση επιθυμεί να προσφέρει στους πελάτες της πολυτελή διαμονή, απολαμβάνοντας μοναδικές στιγμές ρομαντισμού, χαλάρωσης και ευεξίας. Με λίγα λόγια, όραμα της επιχείρησης είναι να προσφέρει την απόδραση από την καθημερινότητα που έχει ανάγκη κάθε ζευγάρι που διαμένει στο ξενοδοχείο.



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

10.3 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Αποστολή της επιχείρησης είναι να παρέχει σε ζευγάρια, ανεξαρτήτως ηλικίας, άριστες συνθήκες διαμονής εξασφαλίζοντας,

- **Πολυτέλεια:** Επιλέγοντας να διαμείνει σε ένα εκ των 30 δωματίων τα οποία έχουν διακοσμηθεί προσεκτικά και με πρόθεση να θυμίζουν γαλλική εποχή,
- **Χαλάρωση και Ευεξία:** Μέσω των ποικίλων υπηρεσιών που παρέχονται στο κέντρο spa "Ευεξία" οι πελάτες μπορούν να χαλαρώσουν απολαμβάνοντας οποιαδήποτε ώρα της ημέρας θεραπείες προσώπου και σώματος,
- **Ηρεμία και Αυτοσυγκέντρωση:** Το γυμναστήριο του ξενοδοχείου βοηθάει/παροτρύνει τους πελάτες να ζήσουν την ένταση ενός προγράμματος έντονης γυμναστικής ή να ηρεμήσουν παρακολουθώντας κάποιο πρόγραμμα αυτοσυγκέντρωσης,
- **Ρομαντισμό:** Η ιδιαίτερη διακόσμηση ολόκληρου του ξενοδοχείου σε συνδυασμό με την μοναδική θέα που προσφέρει το Roof Garden, απολαμβάνοντας τις αυστηρά μεσογειακές γεύσεις του εστιατορίου "ΑΕΡΙΝΟ" ή κάποιο ποτό στο μπαρ "3sixty (360°)" είναι ιδανικά για να αναζωογονήσουν τη σχέση κάθε ζευγαριού.

10.4 ΣΚΟΠΟΙ / ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο **σκοπός (objective)** προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του.

Ο **στόχος (goal)** αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. (Wheelen T., Hunger D, ό. π, 2010).

10.4.1 ΣΚΟΠΟΙ

Η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque έχει ορίσει ως σκοπούς τους παρακάτω:

- Μέσα στα έτη 2012-2013 να σημειωθεί αύξηση του αριθμού των νεόνυμφων ζευγαριών που διαμένουν στις σουίτες την πρώτη νύχτα του γάμου τους και να αποκομίσουν τις καλύτερες εντυπώσεις για τις υπηρεσίες που τους προσφέρθηκαν. Επιθυμία της επιχειρηματία είναι, οι καλές εντυπώσεις των

πελατών να καταστήσουν το Belle Époque ευρέως γνωστό για τις παροχές του και στους νεόνυμφους. Όλα αυτά αποβλέπουν στο να αναλάβει το ξενοδοχείο την οργάνωση και των τέλεση γάμων στο παρεκκλήσι που βρίσκεται στον εξωτερικό χώρο της επιχείρησης. Να λειτουργήσει δηλαδή εντός του ξενοδοχείου Γραφείο Διοργάνωσης Γάμων.

- Να έχει σημειωθεί υψηλός αριθμός πελατών που αποτελούν άτομα με αναπηρία, (τα οποία επισκέπτονται τόσο το εστιατόριο, όσο το χώρο του spa) έτσι ώστε την τριετία 2013-2015 η ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου να προχωρήσει στη δημιουργία τριών (3) νέων δωματίων στο χώρο του ισογείου με τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό για τη διαμονή των ατόμων αυτών, εφόσον η μορφή αναπηρίας που έχουν τους επιτρέπει να πραγματοποιούν ταξίδια.
- Μέχρι το 2017 να έχουν αποπληρωθεί τα τρία τέταρτα (3/4) του δανειακού κεφαλαίου που ήταν απαραίτητο για το ξεκίνημα της επιχείρησης.

10.4.2 ΣΤΟΧΟΙ

Η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque έχει ορίσει τους παρακάτω στόχους:

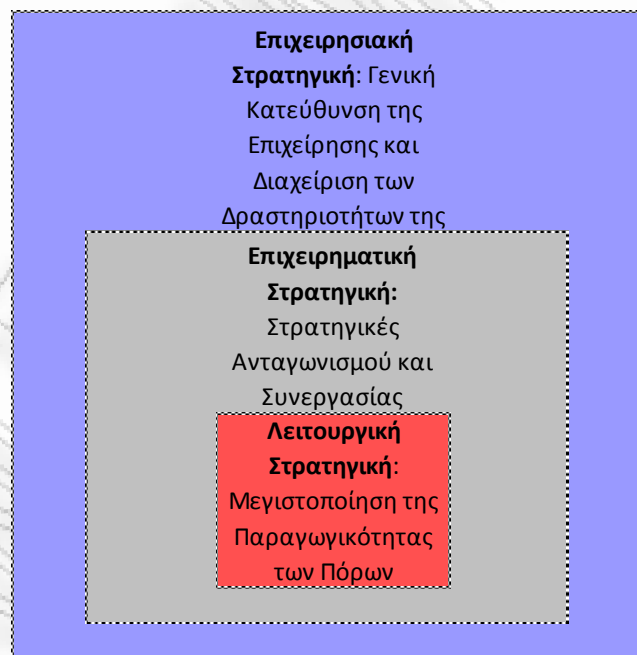
- Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να συμμετέχει σε εκθέσεις (πανελλήνιες και διεθνείς) σχετικές με τον τουρισμό και την φιλοξενία. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η εκπροσώπηση του ξενοδοχείου και κατ' επέκταση η ανάδειξη των παρεχόμενων από αυτό υπηρεσιών, στο ευρύ κοινό και τους tour operators.
- Πολύ σημαντικό για την επιχειρηματία κα Αποστόλου αλλά και για όλη την επιχείρηση, είναι να απαρτίζεται από ικανοποιημένους υπαλλήλους και να εξασφαλίζονται οι άψογες διαπροσωπικές σχέσεις.

10.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί σε λειτουργικό επίπεδο κάποιες στρατηγικές προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και στόχοι της ευκολότερα. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν στον τομέα του Μάρκετινγκ και είναι οι παρακάτω:

- Διαφήμιση σε διαδικτυακούς τόπους με μεγάλη επισκεψιμότητα σχετικούς με το Ναύπλιο.
- Συνεργασία με τηλεοπτικά κανάλια και προσφορά μέσω δημοφιλών προγραμμάτων τους, πακέτων διαμονής (spa, γυμναστήριο, δείπνο στο εστιατόριο)
- Συμμετοχή σε διαφημιστικά φυλλάδια που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την πόλη του Ναυπλίου (διαμονή, φαγητό, ποτό κ. ά.)

Πίνακας 10.1 : Η Ιεραρχία της Στρατηγικής



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

10.6 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οι πολιτικές παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος / εργαζόμενο της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της. (Wheelen T., Hunger D., ό. π, 2010)

Η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque έχει επιστήσει την προσοχή της στα παρακάτω σημεία :

- Θέλοντας να ενισχύσει την τοπική κοινωνία, η επιχείρηση απασχολεί προσωπικό από την τοπική κοινωνία της ευρύτερης περιοχής του Ναυπλίου.
- Οι πελάτες του ξενοδοχείου πρέπει να εξυπηρετούνται άριστα και προτεραιότητα του προσωπικού να είναι η άψογη συμπεριφορά προς αυτούς με τον πλέον ευγενικό και φιλικό τρόπο.
- Στη σημασία που έχει η ανανέωση των προγραμμάτων γυμναστικής για τους πελάτες του ξενοδοχείου και εξωτερικούς πελάτες.
- Το σύνολο των εργαζομένων της ξενοδοχειακής μονάδας, πρέπει να δίνει έμφαση στην κουλτούρα της επιχείρησης.

10.7 ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Η ακολουθούμενη στρατηγική κάθε επιχείρησης είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών που έχει καθορίσει η ίδια η επιχείρηση. (Wheelen T. Hunger D.,ό. π, 2010)

Η στρατηγική που ακολουθεί η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque ανήκει στις επιχειρηματικές στρατηγικές και είναι η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Αναφερόμενοι στην εστίαση εννοούμε πως η επιχείρηση εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι σε όλους τους δυνητικούς πελάτες. Το τμήμα αυτό της αγοράς είναι, τα ζευγάρια. Ζευγάρια ανεξαρτήτως ηλικίας είναι οι πελάτες που μπορούν να διαμείνουν στο ξενοδοχείο και να απολαύσουν τις παροχές που επιθυμούν.

Η στρατηγική όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Με λίγα λόγια η ξενοδοχειακή μονάδα διαφοροποιεί το προϊόν / υπηρεσία της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διαφοροποιείται στα παρακάτω σημεία:

- Παρέχει ένα πλήρως εξοπλισμένο χώρο spa για θεραπείες προσώπου και σώματος. Όλες οι θεραπείες γίνονται με φυτικά προϊόντα.
- Διαθέτει γυμναστήριο με νέα για το κοινό προγράμματα γυμναστικής και εσωτερική πισίνα (γίνονται προγράμματα γυμναστικής και μέσα στο νερό), καθώς παρέχει και προγράμματα γυμναστικής για τις γυναίκες κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης τους.
- Επιπλέον, οι κοινόχρηστοι χώροι διαθέτουν εγκαταστάσεις για άτομα με αναπηρία δίνοντας έμφαση στο χώρο του εστιατορίου και στο spa.

Γενικά, στο σύνολό της η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα παρέχει ένα διαφοροποιημένο πακέτο διαμονής, αποδεικνύοντας πως τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων δεν είναι κατά ανάγκη και απρόσιτα.

Πίνακας 10.2: Βασικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Χαμηλή θέση κόστους	Μοναδικότητα αντιληπτή από τον Πελάτη
Στρατηγικός Στόχος	Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Συγκεκριμένο Τμήμα του Κλάδου	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο Κόστος	στη Διαφοροποίηση

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

10.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δημιουργία μεγαλύτερης αξίας από μια επιχείρηση προς τους καταναλωτές ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Είναι δηλαδή το αποτέλεσμα του να κάνει μια επιχείρηση κάτι

διαφορετικό και/ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Υπάρχουν δύο τρόποι δημιουργίας διαφοράς αξίας στους καταναλωτές:

- Προτίμηση για την εκροή της επιχείρησης
 - Οι άνθρωποι επιλέγουν την εκροή της επιχείρησης έναντι των άλλων
 - Οι άνθρωποι επιθυμούν να πληρώσουν κάτι παραπάνω
- Πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές
 - Χαμηλότερο κόστος παραγωγής / διανομής. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006).

Η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque, δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) παρέχοντάς τους διαφοροποιημένο προϊόν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει αρχικά από το γεγονός ότι η επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό (μόνο ζευγάρια), κάτι που απουσίαζε από την ξενοδοχειακή αγορά του Ναυπλίου. Η κίνηση αυτή της επιχείρησης Belle Époque αποτέλεσε πρωτοτυπία και της έδωσε ελευθερία κινήσεων για την περαιτέρω πορεία της.

Εκμεταλλευόμενη την ελευθερία κινήσεων η ξενοδοχειακή μονάδα διαφοροποιείται και προσφέρει ένα πλήρες πακέτο υπηρεσιών χαλάρωσης, ευεξίας και εκγύμνασης στους πελάτες της διαθέτοντας τους ολοκληρωμένους και ανεξάρτητους χώρους του spa "Ευεξία" και του γυμναστηρίου.

Πέρα όμως από τις ενδιαφέρουσες και καινοτόμες (για την αγορά του Ναυπλίου) υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, τις υποστηρίζει επιλέγοντας προσεκτικά το προσωπικό της θέλοντας να ικανοποιήσει με το μέγιστο δυνατό τρόπο τους πελάτες που διαμένουν σε αυτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση Belle Époque διαφοροποιείται τόσο ως προς το προϊόν/υπηρεσίες τις, όσο και ως προς το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Εν κατακλείδι όμως αυτό για το οποίο θα επιθυμούσε να διαφοροποιηθεί η επιχειρηματίας, είναι η άψογη εξυπηρέτηση πελατών που διαθέτει.

Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου είναι πολύ πιθανό να αντιγραφούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες της Belle Époque και νέες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να απευθύνουν το

προϊόν τους σε ζευγάρια. Αυτό αποδεικνύει πως ακόμη και οι πρωτότυπες ιδέες των επιχειρήσεων, είναι αντιγράψιμες. Στην περίπτωση αυτή η αναλυθείσα ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το σχετιζόμενο με την εξυπηρέτηση πελατών και επιπλέον να προχωρήσει στην εύρεση νέου που θα την καθιστά μοναδική σαν επιχείρηση.

10.9 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Από το πρώτο έτος λειτουργίας της, 2010, η ξενοδοχειακή μονάδα Belle Époque δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο ο οποίος έχει οριστεί ως: Μικρομεσαίες πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή του Ναυπλίου. Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο ακολουθούν επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) η οποία απαντά στο ερώτημα: *πώς η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να ανταγωνισθεί στον κλάδο*. Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα του ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πώς αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως «ανταγωνιστικές στρατηγικές». (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006).

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτοί είναι οι εξής:

- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική εστίασης
 - με γνώμονα τη διαφοροποίηση
 - με γνώμονα το κόστος

Προκειμένου να αναπτυχθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί η ξενοδοχειακή μονάδα να ακολουθήσει μέσα στην επόμενη 5ετία, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο η αποστολή της επιχείρησης, όσο οι σκοποί και στόχοι που η ίδια έχει καθορίσει. Εάν επιθυμία της επιχειρηματία είναι να διατηρηθεί το μερίδιο της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται εξυπηρετώντας το ίδιο ικανοποιητικά τους πελάτες της, τότε η μόνη

εναλλακτική της ακολουθούμενης στρατηγικής (εστίασης με γνώμονα τη διαφοροποίηση) είναι η συνέχιση της ίδιας στρατηγικής.

Πίνακας 10.3 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή Συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη Επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

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

10.9.1 Συνέχιση της ήδη ακολουθούμενης στρατηγικής

Στην περίπτωση αυτή, δίδεται προτεραιότητα στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένου ότι αποκτήθηκε μέσω της διαφοροποίησης του προσφερόμενου πακέτου διαμονής αλλά και μέσω του αγοραστικού κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση (μόνο ζευγάρια). Φυσικά και η τελευταία έχει κάποια ελευθερία κινήσεων λόγω της εκμετάλλευσης του κενού αγοράς, ωστόσο αυτή παύει να ισχύει όταν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εισέλθουν με αντίστοιχο προϊόν στον κλάδο που δρα η ξενοδοχειακή μονάδα.

Ανάμεσα στους σκοπούς της επιχειρηματία είναι στα επόμενα έτη, να δημιουργηθούν τρία νέα δωμάτια στο ισόγειο του ξενοδοχείου με όλες τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητα για την άνετη και ικανοποιητική διαμονή ατόμων με αναπηρία. Ο σκοπός αυτός δείχνει την πρόθεση της επιχείρησης να αναπτυχθεί σε ό, τι αφορά το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται. Άρα η ξενοδοχειακή μονάδα θα

πρέπει να ακολουθήσει μια επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) προκειμένου επιτευχθεί η ανάπτυξή της.

Στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής οι επιχειρήσεις θέτουν κυρίως χρηματοοικονομικούς στόχους. Στόχος λοιπόν κάθε επιχείρησης είναι η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική της υγεία.

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα: *Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης), και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).* (Γεωργόπουλος Ν., ό. π, 2006).

10.9.2 Στρατηγική Εσωτερικής Ανάπτυξης

Προτεινόμενη για την περίπτωση αυτή επιχειρησιακή στρατηγική, είναι η στρατηγική ανάπτυξης η οποία θα υλοποιηθεί εσωτερικά. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα προβεί σε επέκταση των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας δημιουργώντας εκ νέου δωμάτια ειδικά διαμορφωμένα για άτομα με αναπηρία.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque θα πρέπει να ξεκινήσει εφόσον η οικονομική πορεία της επιχείρησης είναι ικανοποιητική και αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη με βάση τις υπηρεσίες που παρέχονται. Επιπλέον σημαντικό είναι να επισκέπτεται την επιχείρηση, είτε για κάποια θεραπεία στο χώρο του spa είτε για να δειπνήσει στο εστιατόριο, ένας αξιόλογος αριθμός ατόμων με αναπηρία τα οποία βεβαίως θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον να διαμείνουν στο ξενοδοχείο υπό την προϋπόθεση της ύπαρξης κατάλληλου εξοπλισμού για τη διαμονή τους.

Άμεσος (το 2013) σκοπός της επιχειρηματία είναι να λειτουργήσει εντός του ξενοδοχείου, Γραφείο Διοργάνωσης Γάμων. Εφόσον η επιχείρηση προβεί σε κάτι τέτοιο, ως αποτέλεσμα προκύπτει ότι το προσφερόμενο προϊόν της ξενοδοχειακής μονάδας εμπλουτίζεται και αυτή δραστηριοποιείται και σε άλλον κλάδο πέρα του ήδη οριζόμενου. Ο νέος κλάδος στον οποίο θα δραστηριοποιείται θα ορίζεται ως: Κλάδος Παροχής Υπηρεσιών Διοργάνωσης Γάμων.

Μια τέτοια κίνηση από την πλευρά της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από ένα κλάδο και να λειτουργεί σε διαφορετικούς, καθιστά απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy).

10.9.3 Στρατηγική Συσχετισμένης Διαποίκισης με Εσωτερική Ανάπτυξη

Συσχετισμένη Διαποίκιση (related ή concentric diversification), είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η μορφή αυτή διαποίκισης σχετίζεται με την επέκταση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες. (Γεωργόπουλος Ν., ό. π., 2006.)

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας Belle Époque δημιουργώντας ένα Γραφείο Διοργάνωσης Γάμων, και η είσοδος της σε κλάδο διαφορετικό από τον οριζόμενο ως αρχικό, έχει απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης εσωτερικά, αφού δεν θα γίνει μέσω κάποιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και πρωτοποριακή για την ξενοδοχειακή αγορά της περιοχής του Ναυπλίου. Κάτι τέτοιο καθιστά την επιχειρηματία ως καινοτόμο και πρωτοπόρο δεδομένου ότι στην περιοχή δεν υπάρχει κάποια επιχειρηματική μονάδα που να αναλαμβάνει από την αρχή μέχρι το τέλος την διοργάνωση γαμήλιων τελετών. Βέβαια η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής έχει αρκετές δυσκολίες που αφορούν τόσο στο οικονομικό κόστος για μια τέτοια επέκταση, όσο και στο αν θα γίνει αποδεκτή από το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Η ανάπτυξη που θα ακολουθήσει της στρατηγικής αυτής ωστόσο, θα ενισχύσει την ξενοδοχειακή μονάδα και τη θέση που κατέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την επένδυση αυτή είναι, να υπάρχουν τα απαραίτητα κεφάλαια που θα δαπανηθούν τα οποία προς το παρόν δεν είναι σημαντικά.

10.9.4 Στρατηγική Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. (Γεωργόπουλος Ν, ό. π., 2006.)

Η υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής έχει σαν βασικό χαρακτηριστικό η επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς να πραγματοποιηθούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της ή στους στόχους της. Η κατηγορία αυτής της στρατηγικής θεωρείται συντηρητική.

10.10 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Προκειμένου η ξενοδοχειακή μονάδα να καταλήξει στην καταλληλότερη προτεινόμενη στρατηγική θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια.

- Το όραμα της επιχειρηματία Δαρείας Αποστόλου
- Οι καθοριζόμενοι σκοποί / στόχοι της επιχείρησης
- Η δεδομένη κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα
- Η δυνατότητα επιτυχούς υλοποίησης κάθε στρατηγικής
- Η ανταγωνιστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και η ανταγωνιστική θέση που κατέχει

Η στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης προϋποθέτει χρηματικό κεφάλαιο για τη διαμόρφωση των δωματίων ώστε να μπορούν να διαμείνουν άτομα με αναπηρία. Το κεφάλαιο αυτό δεν περιορίζεται μόνο στον εξοπλισμό των δωματίων αλλά και στην πρόσληψη αυστηρά εξειδικευμένων ατόμων για την παροχή βοήθειας σε πελάτες με τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες.

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης μέσω εσωτερικής ανάπτυξης είναι μια μορφή στρατηγικής, η υλοποίηση της οποίας εγκυμονεί κινδύνους. Το κόστος για την υλοποίηση και παροχή υπηρεσιών δεν είναι απαγορευτικό και οι προοπτικές ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα δεδομένου ότι αντίστοιχη υπηρεσία δεν παρέχεται από κάποια επιχειρηματικά μονάδα στην περιοχή του Ναυπλίου.

Η στρατηγική σταθερότητας είναι η μόνη ασφαλής και μηδενικού ρίσκου στρατηγική. Δεν απαιτείται τίποτα, η επιχείρηση συνεχίζει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής μονάδας, σε συνδυασμό με το προφίλ και την ιδιοσυγκρασία της

επιχειρηματία προτείνεται ότι κατάλληλη στρατηγική είναι η στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης με εσωτερική ανάπτυξη. Παρόλο που πρέπει να παρθούν ρίσκα ακολουθώντας τη, δεν απαιτεί υψηλό χρηματικό κεφάλαιο και εκμεταλλεύεται το συγκεκριμένο κενό στην αγορά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (Σελ. 234,244), (Σελ.183-185), (Σελ.193, 203 & 205).

Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition. (Σελ. 66-69),

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- <http://news.travelling.gr>
- <http://www.itnnews.gr>
- <http://www.newsbeast.gr>
- <http://www.mbatourism.gr>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Καρβούνης Κ. Σωτήριος (2006), **Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

ΞΕΝΗ:

Cathy A. Enz (2010), **Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES**, John Wiley & sons, second edition.

John Thomson, Frank Martin (2005), **Strategic Management: Awareness and Change**, Thomson, fifth edition.

Wheelen Thomas, Hunger David (2010), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- http://observatory.eommex.gr/eommex/153_ELL_HTML.aspx
- http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n2602_6_el.htm
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_el.pdf
- <http://www.argolidalife.gr>
- <http://www.argolida.gr/>
- <http://www.argonafplia.gr>
- <http://www.nafplio-tour.gr>
- <http://www.nafplio.gr/>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Belle_%C3%89poque

- <http://www.espa.gr>
- <http://nomothesia.ependyseis.gr>
- <http://www.ypeka.gr>
- <http://www.amaliahotelnafplio.gr/>
- <http://www.amphitryon.gr/>
- <http://www.nafpliapalace.gr>
- <http://www.traveldailynews.gr>
- <http://www.hellastat.eu/>
- http://www.hellastat.com/resources/hotels_el2.pdf
- <http://epixeirein.gr/>
- <http://www.greekhotelsnet.gr>
- <http://www.tanea.gr>
- <http://www.atiner.gr/atem/ATEM-01.pdf>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <http://www.sete.gr>
- <http://www.bankofgreece.gr>
- <http://www.iobe.gr>
- <http://www.esee.gr>
- <http://www.euro2day.gr>
- <http://www.seedde.gr>
- <http://www.greektourism2020.gr>
- <http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/Pages/statistics.aspx>
- <http://www.ecofinder.gr>
- <http://news.travelling.gr>
- <http://www.itnnews.gr>
- <http://www.mbatourism.gr>

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ II

- <http://www.disabled.gr>
- <http://www.amea.gr>
- <http://www.fte.org.gr>
- <http://www.gspa.gr>
- <http://www.noesi.gr>

ΓΑΝΕΤΣΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Α. ΕΣΠΑ 2007-2013

Ενίσχυση επιχειρηματικότητας νέων

Ίδρυση νέων επιχειρήσεων από νέους ηλικιακά επιχειρηματίες (Επιχειρηματικότητα Νέων) σε όλους σχεδόν τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: ΕΠ "Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα"

Εκχωρείται από: ΕΠ "Αττικής", ΕΠ "Μακεδονίας - Θράκης", ΕΠ "Κρήτης και Νήσων Αιγαίου", ΕΠ "Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας- Ηπείρου"

Είδος ενίσχυσης: Οικονομική Ενίσχυση - Επιδότηση

Περιοχή εφαρμογής: Όλη η Ελλάδα

Τομείς ενδιαφέροντος: Υπηρεσίες – Εμπόριο , Βιομηχανία – Μεταποίηση , Τουρισμός , Περιβάλλον

Κατηγορία δικαιούχων: Νέοι

Σε ποιους απευθύνεται: Νέοι και νέες, άνεργοι, μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες

Όροι και προϋποθέσεις

Δικαίωμα συμμετοχής στο Πρόγραμμα έχουν Νέοι και Νέες, οι οποίοι:

- Γεννήθηκαν από το 1970 μέχρι και το 1991

- Είναι άνεργοι, μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες που δεν ασκούσαν επιχειρηματική δραστηριότητα από 1/1/2008 μέχρι και την προδημοσίευση του προγράμματος (4/3/2009)

Τι χρηματοδοτείται

Οι κατηγορίες επιλέξιμων δαπανών είναι οι εξής:

1. Εξοπλισμός και Ειδικές Εγκαταστάσεις

2. Κτιριακά & Διαμόρφωση Χώρων

3. Προβολή-Προώθηση, Άλλες Δαπάνες, Υπηρεσίες Συμβούλων

Ανώτατο και κατώτατο όριο συνολικού επιχορηγούμενου προϋπολογισμού της πρότασης:

- Για τις επιχειρήσεις του τομέα μεταποίησης και του τομέα Ανακύκλωσης και περιορισμού της ρύπανσης: 30.000 - 200.000 €

- Για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και τουρισμού: 30.000 - 100.000 €

- Για τις εμπορικές επιχειρήσεις: 30.000 - 80.000 €

Ποσοστό Δημόσιας Χρηματοδότησης επί του συνολικού εγκεκριμένου προϋπολογισμού της πρότασης:

50% γενικά και 60% σε νησιά κάτω των 5.000 κατοίκων (απογραφή 2001) και πυρόπληκτες / σεισμόπληκτες περιοχές

Προϋπολογισμός: € 24.000.000

Περίοδος υποβολής: από 16/6/2009 έως 16/11/2009.

B. ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ Α.Μ.Ε.Α

ΕΡΕΥΝΑ ΞΕΝΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΑΜΕΑ

Προϋποθέσεις καταλληλότητας για ΑΜΕΑ

ΕΙΣΟΔΟΙ ΚΤΙΡΙΩΝ

Πρόσβαση στην κεντρική είσοδο του κτιρίου

Προκειμένου να εξασφαλίζεται η προσβασιμότητα της κεντρικής εισόδου κτιρίων από τα άτομα με ειδικές ανάγκες, αλλά και όλα τα εμποδιζόμενα γενικά άτομα, θα πρέπει να τηρούνται τα εξής:

- Σύνδεση οδοστρώματος –πεζοδρομίου
- Σύνδεση πεζοδρομίου –κτιρίου
- Θύρα εισόδου
- Εξοπλισμός θύρας

- Σήμανση

Σύνδεση οδοστρώματος – πεζοδρομίου

Η προσπέλαση από το οδόστρωμα στο πεζοδρόμιο να γίνεται στο ίδιο επίπεδο, με την κατασκευή "σκάφης", πλάτους 1,50 μ τουλάχιστον και κλίσης 5%, της οποίας η αρχή και το τέλος θα είναι χαρακτηρισμένα με λωρίδα επισήμανσης. Ειδικές υπαίθριες θέσεις στάθμευσης των αυτοκινήτων των ατόμων με ειδικές ανάγκες - διαμορφωμένες και σημασμένες ανάλογα να προβλέπονται κοντά στην είσοδο, σε απόσταση όχι μεγαλύτερη των 50 μ.

Θύρα Εισόδου

Η είσοδος στο κτίριο πρέπει να γίνεται με θύρα με συρόμενα επάλληλα φύλλα ανοιγμένα αυτόματα (με φωτοκύτταρα και ταχύτητα ανοιγοκλεισίματος 0,50 μ/δευτερόλεπτο) ή χειροκίνητα (θα πρέπει να υπολογίζεται ως μέγιστη δύναμη που απαιτείται για το άνοιγμα της θύρας τα 15 Newtons) ή με απλές ανοιγμένες θύρες πλάτους 1.20 μ. Θα πρέπει να αποφεύγονται οι περιστροφικές θύρες. Σε περίπτωση όμως που υπάρχουν τέτοιες, θα πρέπει παραπλεύρως αυτών να κατασκευάζονται οπωσδήποτε απλές ανοιγμένες θύρες, πλάτους 1.20 μ, για την εξυπηρέτηση των εμποδιζόμενων ατόμων. Οι κοινοί ανεμοφράκτες δεν εμποδίζουν την είσοδο και έξοδο των εμποδιζόμενων γενικά ατόμων, εφόσον τα θυρόφυλλά τους διαθέτουν το απαραίτητο πλάτος και απαιτούν για το άνοιγμα τους μέγιστη δύναμη μέχρι 15 Newtons. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξασφαλίζεται, στο εσωτερικό του ανεμοφράκτη ο απαραίτητος ελεύθερος χώρος διαμέτρου 1,50 μ για πιθανή στροφή του αμαξιδίου. Οι θύρες εισόδου, εφόσον είναι αδιαφανείς, θα πρέπει να φέρουν κατακόρυφο φεγγίτη που θα επιτρέπει τον έλεγχο της κίνησης από την πίσω πλευρά της θύρας και χειρολαβή σχήματος D ή L.

Πρέπει να αποφεύγεται η ύπαρξη κατωφλιών, αλλά και οποιουδήποτε άλλου στοιχείου (σχάρα κλπ), που να προεξέχει ή να βυθίζεται στο δάπεδο περισσότερο από 2 εκ.

Εξοπλισμός θύρας

Όλος ο εξοπλισμός της εισόδου (χειρολαβή θύρας, κλειδαριά, κουδούνια κλήσεως, διακόπτες φωτισμού, αυτόματου ανοίγματος θύρας κ.λπ.) να τοποθετείται σε ύψος 0,90 – 1,20 μ. από το δάπεδο και προς την ίδια πάντα πλευρά.

Σήμανση

Οι θύρες και τα κασώματά τους να είναι σε έντονη χρωματική αντίθεση με την παράπλευρη τοιχοποιία. Εξίσου έντονη χρωματική αντίθεση θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ θυρόφυλλου και χειρολαβής.

Σε περίπτωση υαλοθυρών να τοποθετούνται επί των φύλλων της θύρας ειδικές ενδείξεις, σε ύψος 1,40 – 1,60 μ από το δάπεδο και σε έντονα χρώματα, για την διευκόλυνση των ατόμων με προβλήματα στην όραση.

Οι πληροφοριακές πινακίδες (αριθμός, χαρακτηρισμός χώρων κλπ) να τοποθετούνται σε ύψος 1,50 μ από το δάπεδο, προς την ίδια πάντα πλευρά του θυρόφυλλου και όλες οι επ' αυτών πληροφορίες να αναγράφονται και στην γραφή Braille.

Για τις τουαλέτες του εστιατορίου αλλά και του ισογείου όπου βρίσκεται η ρεσεψιόν θα πρέπει να υπάρχουν τα παρακάτω:

Νιπτήρας

Το ύψος του νιπτήρα είναι 0.85 μ. από το δάπεδο για το επάνω μέρος του και 0,70 μ. για το κάτω και συνοδεύεται από ράφι στο ίδιο με αυτόν ύψος.

Τα 0.70 μ. ελεύθερος χώρος κάτω από τον νιπτήρα πρέπει να εξασφαλίζεται σε κάθε περίπτωση, η δε αποχέτευση του νιπτήρα δεν πρέπει να ενοχλεί τα γόνατα του χρήστη αναπηρικού αμαξιδίου. Είναι δυνατόν να επιλεγεί νιπτήρας μεταβλητού ύψους, τον οποίο ο χρήστης ρυθμίζει ανάλογα με τις ανάγκες του.

Ο νιπτήρας τοποθετείται δίπλα στη λεκάνη, το δε εμπρόσθιο άκρο του νιπτήρα τοποθετείται στην ίδια ευθεία με την εσωτερική παρειά της λεκάνης. Η απόσταση μεταξύ του άκρου της λεκάνης και του νιπτήρα πρέπει να είναι περίπου 0.10 μ. και ποτέ να μην υπερβαίνει τα 0.25 μ. , έτσι ώστε να είναι δυνατή η χρήση του νιπτήρα από καθήμενο στη λεκάνη άτομο.

Η μπαταρία του νιπτήρα είναι αναμικτική, τύπου "κομμωτηρίου", με κινητό "τηλέφωνο"-ντους και με χειριστήρια τύπου μοχλού (όχι σφαιρικά). Στις περιπτώσεις εξωτερικών, μη εντοιχισμένων σωλήνων ύδρευσης ή αποχέτευσης, πρέπει αυτές να επενδύονται με μονωτικό υλικό, ώστε να αποφεύγονται πιθανά ατυχήματα ή τραυματισμοί.

Καθρέπτης

Τοποθετείται πάνω από το νιπτήρα με ελαφριά κλίση. Το κάτω μέρος του πρέπει να βρίσκεται σε ύψος 1,00 μ. από το δάπεδο και το πάνω 2.00 μ.

Λεκάνη

Μπροστά και δίπλα από μια πλευρά της λεκάνης, πρέπει να υπάρχει αρκετός χώρος για μετωπική ή πλάγια προσέγγιση ατόμου σε αμαξίδιο. Η ενδεδειγμένη διάταξη ως προς την τοποθέτηση της λεκάνης και του νιπτήρα είναι η τοποθέτηση τους σε κάθετους μεταξύ τους τοίχους.

Το ύψος της λεκάνης πρέπει να είναι 0.45 μ. για να διευκολύνεται η μετακίνηση του χρήστη από το αμαξίδιο στη λεκάνη. Πρέπει να έχει πλάτη ύψους τουλάχιστον 0.30 μ. από την επιφάνεια του καλύμματος. Ένα καζανάκι χαμηλής πίεσεως με εύχρηστο χειρισμό π.χ. χειρολαβή στο πλάι είναι δυνατόν να την υποκαταστήσει. Δίπλα στη λεκάνη αγκυρώνεται μη ολισθηρή σπαστή χειρολαβή μήκους περίπου 0.75 μ. και με το επάνω μέρος της σε ύψος 0.70 μ. από το δάπεδο. Η διάμετρος μιας τέτοιας χειρολαβής είναι 30 χιλ. - 40 χιλ. (1 1/2 περίπου).

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στον τρόπο στερέωσης των ειδών υγιεινής και των χειρολαβών (π.χ. πρόβλεψη πρόσθετου μεταλλικού σκελετού, ενίσχυση ή κατασκευή τοίχου από μπετόν για την στήριξη του) , έτσι ώστε να μπορούν να αντέχουν σε φόρτιση 100 Kg.

Η θήκη χαρτιού καθαρισμού πρέπει να είναι σε θέση προσιτή στον χρήστη και να διαθέτει μηχανισμό παροχής χαρτιού φύλλο-φύλλο, ιδιαίτερα χρήσιμο σε μονόχειρες.

Κλήση βοήθειας

Είναι απαραίτητο να υπάρχει σύστημα κλήσης για περίπτωση ανάγκης παροχής βοήθειας, το οποίο θα διαθέτει κορδόνι που τοποθετείται περιμετρικά και παράλληλα με το δάπεδο, σε ύψος περίπου 0.15 μ. - 0.20 μ. από αυτό, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε θέση μέσα στον συγκεκριμένο χώρο.

Διακόπτες

Οι διακόπτες φωτισμού πρέπει να έχουν πλακέτα με μεγάλη επιφάνεια και τοποθετούνται σε ύψος 0.90 μ. - 1.20 μ. από το δάπεδο.

Δάπεδο

Τα υλικά κατασκευής του δαπέδου πρέπει να εξασφαλίζουν αντιολισθηρότητα, ομοιογένεια, μικρή ανακλαστικότητα και ευκολία στον καθαρισμό και την συντήρηση. Η αποχέτευση του δαπέδου επιτυγχάνεται με κατάλληλα διαμορφωμένες κλίσεις προς το σιφόνι δαπέδου.

Οι χρωματικές αντιθέσεις μεταξύ δαπέδου, τοίχων, ειδών υγιεινής και θυρόφυλλου και ο άπλετος φωτισμός διευκολύνουν ιδιαίτερα τα άτομα με μειωμένη όραση.

Κάθισμα

Μέσα στην θέση ντους πρέπει να προβλέπεται επίτοιχο αναδιπλούμενο κάθισμα σε ύψος 0.50 μ. από το δάπεδο, όπου μεταφέρεται ο χρήστης αμαξιδίου. Εάν υπάρχει προθάλαμος, αυτός πρέπει να διαχωρίζεται με μία αδιάβροχη κουρτίνα.

Χειρολαβές

Στη θέση ντους προβλέπονται κατάλληλες ανοξειδωτες χειρολαβές, καλά αγκυρωμένες. Οι χειρολαβές αυτές τοποθετούνται οριζόντια και κατακόρυφα σε ύψος 0.90 μ. από το δάπεδο. Το μέγιστο ύψος για το επάνω μέρος της κατακόρυφης χειρολαβής είναι 1.80 μ. από το δάπεδο. Οι χειρολαβές είναι στρογγυλής διατομής και έχουν διάμετρο 30 χιλ. - 40 χιλ. (1 1/2 περίπου).

Μπαταρία ρυθμιζόμενου ύψους.

Το "τηλέφωνο" της μπαταρίας του ντους πρέπει να έχει την δυνατότητα ρυθμιζόμενου ύψους στερέωσης κατά τη χρήση, με χαμηλότερο σημείο το ύψος των 1,10 μ. από το δάπεδο και μέγιστο το ύψος των 2.20 μ. από το δάπεδο.

ΜΗΧΑΝΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΥΨΟΜΕΤΡΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Πρέπει να αποφεύγονται υψομετρικές διαφορές κατά τη μελέτη κτιρίων και υπαιθρίων χώρων σε οποιαδήποτε στάθμη. Πρέπει εφόσον υπάρχουν περισσότεροι από έναν όροφοι να εγκαθίσταται ανελκυστήρας.

Αναπόφευκτες υψομετρικές διαφορές σε νέα κτίρια και υπαίθριους κοινόχρηστους χώρους, πρέπει να καλύπτονται με κεκλιμένα επίπεδα (ράμπες) μέγιστης κλίσης 5%.

Σε υφιστάμενα κτίρια και υπαίθριους κοινόχρηστους χώρους, αν υπάρχουν υψομετρικές διαφορές, καλύπτονται κατά προτίμηση με κεκλιμένα επίπεδα κλίσης 5% ως 8%. Αν αυτό είναι αδύνατον, τότε πρέπει να επιλεγεί ένα από τα ακόλουθα μηχανικά συστήματα ανύψωσης:

- ανελκυστήρας
- αναβατόριο κατακόρυφης κίνησης
- αναβατόριο κλιμάκων

ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Οι ανελκυστήρες προσώπων πρέπει να τοποθετούνται σε στρατηγικό σημείο των κτιρίων, κοντό στην κύρια είσοδο και το κλιμακοστάσιο. Η ύπαρξη τους πρέπει να σημαίνεται κατάλληλα. Η πρόσβαση σε αυτούς από τη στάθμη του πεζοδρομίου ή του χώρου στάθμευσης πρέπει να είναι ισόπεδη ή να γίνεται από κεκλιμένα επίπεδα μέγιστης κλίσης 5%.

Οι ανελκυστήρες προσώπων πρέπει να είναι προσβάσιμοι από όλα τα άτομα, συμπεριλαμβανομένων των άτομα με ειδικές ανάγκες. Σε κτίρια με περισσότερους από έναν ανελκυστήρες, πρέπει ένας τουλάχιστον να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομα με ειδικές ανάγκες. Αυτός ο ανελκυστήρας πρέπει να καλείται ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους, ιδιαίτερα όταν αυτοί είναι αυτόματοι και υπάρχει ένας μόνο διακόπτης κλίσης για όλους.

Θάλαμοι ανελκυστήρων

Ελάχιστες (εσωτερικές) διαστάσεις θαλάμου: 1.10x1,40μ. Η είσοδος πρέπει να γίνεται από τη μικρότερη πλευρά (1.10 μ.) του θαλάμου. Τα εσωτερικά τοιχώματα πρέπει να είναι αντοχής από μη ανακλαστικό υλικό. Πρέπει να έχουν χρωματική αντίθεση με το δάπεδο. Είναι αναγκαίο να υπάρχει περιμετρικά στα τοιχώματα χειρολισθήρας εντόνου χρώματος σε ύψος 0.90μ. από το δάπεδο και αναδιπλούμενο κάθισμα.

Το δάπεδο πρέπει να είναι αντιολισθηρό, λείο και να διευκολύνει τους ελιγμούς αναπηρικού αμαξιδίου. Πρέπει να μη γίνεται χρήση χαλιού ή μοκέτας. Ο φωτισμός στο δάπεδο να είναι 50-75 lux, κάθετος, ομοιόμορφα κατανεμημένος.

Οι χρήστες αναπηρικών αμαξιδίων, όταν δεν υπάρχει χώρος για περιστροφή, χρειάζονται καθρέπτη τοποθετημένο απέναντι από την πόρτα, του οποίου η κάτω πλευρά πρέπει να απέχει από το δάπεδο 0.70μ.

Πόρτες

Το ελάχιστο καθαρό άνοιγμα της πόρτας πρέπει να είναι 0.85μ. Στα κτίρια που χρησιμοποιούνται από το κοινό πρέπει να είναι αυτόματες συρόμενες. Η ταχύτητα με την οποία κλίνει μία αυτόματη πόρτα και ο χρόνος αναμονής, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ασφαλούς και αυτόνομης κίνησης των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Η ταχύτητα αυτή δε πρέπει να υπερβαίνει τα 0.30 μ/sec ενώ ο χρόνος αναμονής να μην είναι μικρότερος από 6 δευτερόλεπτα. Ακόμη πρέπει να διαθέτει φωτοκύτταρο χαμηλά και μηχανισμό ασφαλείας που την ανοίγει ξανά αν συναντήσει οποιαδήποτε αντίσταση.

Ασφάλεια ανελκυστήρων

Στα κτίρια που χρησιμοποιούνται από το κοινό πρέπει ένας τουλάχιστον ανελκυστήρας που εξυπηρετεί και άτομα με ειδικές ανάγκες να διαθέτει εφεδρικό δίκτυο παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, κατά προτίμηση από ηλεκτροπαραγωγό ζεύγος. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης πρέπει τα άτομα με ειδικές ανάγκες να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον ανελκυστήρα αυτόν κατά προτεραιότητα.