

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΠΥΡΙΔΩΝ Δ. ΣΟΥΡΕΛΗΣ

Ανάλυση του κλάδου των ξενοδοχείων στην περιφέρεια Ηπείρου με βάση το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του καθηγητή M. Porter, ένταση και φύση του ανταγωνισμού και προοπτικές για το μέλλον του κλάδου.

Η διπλωματική αυτή εργασία
αφιερώνεται στους γονείς μου,
Δημήτρη και Αρετή Σουρέλη,
για τη στήριξη και την βοήθεια που μου
προσέφεραν κατά τη διάρκεια
των σπουδών μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στα πλαίσια της Διπλωματικής αυτής Μελέτης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την ηθική και υλική υποστήριξη που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν όλα αυτά τα χρόνια, τόσο κατά την διάρκεια των προπτυχιακών, όσο και των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ειδικότερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Νικόλαο Γεωργόπουλο, που ως επιβλέπων καθηγητής αυτής της διπλωματικής εργασίας με καθοδήγησε και με υποστήριξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....I

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....II

Κεφάλαιο 1 Βασικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης

Σελίδα

1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Τι είναι στρατηγική διοίκηση.....	7
1.3 Ανίχνευση περιβάλλοντος (Environmental scanning).....	10
1.3.1 Ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	11
1.3.2 Δυνάμεις και αδυναμίες εσωτερικού περιβάλλοντος.....	14
1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy formulation).....	15
1.5 Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy implementation).....	20
1.5.1 Προγράμματα.....	22
1.5.2 Προϋπολογισμοί.....	23
1.5.3 Διαδικασίες.....	24
1.6 Αξιολόγηση & έλεγχος στρατηγικής (Strategy evaluation & control).....	24
Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου.....	27

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα του M. Porter

2.1 Εισαγωγή.....	28
2.2 Το ευρύτερο περιβάλλον (PEST).....	29
2.2.1 Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον.....	30
2.2.2 Το οικονομικό περιβάλλον.....	32
2.2.3 Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον.....	33
2.2.4 Το τεχνολογικό περιβάλλον.....	34
2.3 Το άμεσο περιβάλλον.....	36
2.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	37
2.5 Ανάλυση της δομής ενός κλάδου.....	38
2.5.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	39
2.5.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου.....	45
2.5.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου.....	48
2.5.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.....	51
2.5.5 Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.....	52
2.6 Οι στρατηγικές ομάδες.....	55
2.7 Η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.....	56
Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου.....	58

Κεφάλαιο 3

Ο τουρισμός στην Ελλάδα

3.1 Εισαγωγή.....	59
3.2 Ο τουρισμός σε παγκόσμιο επίπεδο.....	60
3.3 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	66
3.3.1 Άσκηση τουριστικής πολιτικής.....	67
3.3.2 Η πορεία του ελληνικού τουρισμού τα τελευταία χρόνια.....	70
3.3.3 Η προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.....	72
Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου.....	75

Κεφάλαιο 4

Ο τουρισμός στην περιφέρεια της Ηπείρου

4.1 Εισαγωγή.....	77
4.2 Γενικά στοιχεία για την Ήπειρο.....	78
4.3 Υποδομές και τουρισμός.....	80
4.4 Το Γ' ΚΠΣ για την Ήπειρο.....	83
4.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Ηπείρου.....	87
4.6 Στρατηγικοί στόχοι της περιφέρειας για τον τουρισμό.....	88
Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου.....	92

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου της περιφέρειας Ηπείρου

5.1 Εισαγωγή.....	94
5.2 Καθορισμός δομής του κλάδου.....	97
5.3 Περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.....	99
5.4 Αποτελέσματα της έρευνας.....	102
5.4.1 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.....	103
5.4.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.....	106
5.4.3 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	114
5.4.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	116
5.4.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	117
5.4.6 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	123
5.5 Ανάλυση κλάδου με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας.....	127
5.5.1 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.....	128
5.5.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	133
5.5.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	136
5.5.4 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	137
5.5.5 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	140
5.5.6 Ελκυστικότητα του κλάδου.....	143
5.6 Οι προοπτικές για το μέλλον του κλάδου.....	144
Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου.....	149

Παράρτημα	152
------------------------	------------

I. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σελίδα

Πίνακας 3.1.....	60
Πίνακας 3.2.....	65
Πίνακας 3.3.....	65
Πίνακας 3.4.....	71
Πίνακας 3.5.....	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Πίνακας 4.1.....	80
Πίνακας 4.2.....	82
Πίνακας 4.3.....	82
Πίνακας 4.4.....	86
Πίνακας 4.5.....	90
Πίνακας 4.6.....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1.....	143
------------------	-----

II. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διάγραμμα 5.1.....	104
Διάγραμμα 5.2.....	105
Διάγραμμα 5.3.....	107
Διάγραμμα 5.4.....	109
Διάγραμμα 5.5.....	112
Διάγραμμα 5.6.....	115
Διάγραμμα 5.7.....	117
Διάγραμμα 5.8.....	118
Διάγραμμα 5.9.....	119
Διάγραμμα 5.10.....	119
Διάγραμμα 5.11.....	120
Διάγραμμα 5.12.....	120
Διάγραμμα 5.13.....	122
Διάγραμμα 5.14.....	126
Διάγραμμα 5.15.....	126
Διάγραμμα 5.16.....	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου οι μεταβολές στο περιβάλλον είναι ραγδαίες, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, θεωρείται επιβεβλημένο να διοικείται στρατηγικά από τα άτομα που έχουν αναλάβει τη διεύθυνση, καθώς μόνο έτσι θα καταφέρει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μακροχρόνια και θα μπορέσει να βρει τη θέση της στον κλάδο ή στους κλάδους όπου δραστηριοποιείται, αποκτώντας ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου. Η συνεχιζόμενη επανάσταση που συντελείται στην τεχνολογία και στις επικοινωνίες τα τελευταία χρόνια, προεξέχοντας των πληροφοριακών συστημάτων και του Διαδικτύου (Internet), επηρεάζει πολλές επιχειρήσεις στη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν ανήκουν.

Στο 1^ο Κεφάλαιο, θα επιδιώξουμε να αναπτύξουμε τις βασικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης, έτσι ώστε να γίνει ευκολότερα κατανοητή η εκτενέστερη αναφορά που θα γίνει στην ανάλυση του κλάδου, με βάση το υπόδειγμα του καθηγητή Michael Porter.

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η στρατηγική διοίκηση ορίζεται ως ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού¹. Πρόκειται για μία αντικειμενική, λογική και συστηματική προσέγγιση, η οποία βοηθάει τα ανώτατα στελέχη να αποφασίζουν για σημαντικά θέματα που απασχολούν την επιχείρηση. Με αυτές τις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες, η διοίκηση αναζητά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και επιδιώκει ένα περισσότερο ευοίωνο μέλλον, μέσω μιας ορθολογικής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Πριν η διοίκηση κάθε επιχείρησης καθορίσει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της και αρχίσει να διαμορφώνει κάποια στρατηγική, πρέπει να είναι σε θέση να απαντηθούν τρεις στρατηγικές ερωτήσεις – κλειδιά:

1. Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα; (Αντικειμενικά ποια κατάσταση επικρατεί στην επιχείρηση και όχι τι πιστεύει η διοίκηση υποκειμενικά για την επιχείρηση)
2. Που θα βρίσκεται η επιχείρηση σε 1, 2, 5 ή 10 χρόνια, εφ' όσον δεν υπάρξουν σημαντικές μεταβολές;

¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, «Essentials of Strategic Management», Prentice Hall Publishing Company, New Jersey 2001, σελ. 3

3. Εάν οι παραπάνω απαντήσεις δεν γίνονται αποδεκτές, ποιες συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να κάνει η διοίκηση;

Καθώς οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (τόσο στο ευρύτερο, όσο και στο άμεσο) είναι ραγδαίες τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τις ενστικτώδεις στρατηγικές, οι οποίες εγκυμονούν πολλούς κινδύνους, υιοθετώντας τη στρατηγική διοίκηση, στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να υιοθετηθεί η στρατηγική διοίκηση επιτυχώς, πρέπει η διοίκηση να ορίσει με σαφήνεια τους σκοπούς που επιδιώκει, να διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών και να είναι σε θέση να αναγνωρίζει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, στρεφόμενη προς αυτές, εφ' όσον κάτι τέτοιο κρίνεται συμφέρον.

Με βάση τα παραπάνω, επειδή το περιβάλλον κρίνεται σήμερα δυναμικό και πολύπλοκο, πρέπει κάθε επιχείρηση να είναι περισσότερο ελαστική, για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική. Η στρατηγική διοίκηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη, χρειάζεται τις ικανότητες και τη συμβολή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης (όχι μόνο των ανώτατων στελεχών), έτσι ώστε να γίνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, να υπάρχει συνεχής κατεύθυνση της επιχείρησης προς τη δημιουργία, την απόκτηση και μεταφορά τεχνογνωσίας, αλλά και να διακρίνεται από διορατικότητα στις περιπτώσεις που παρουσιάζεται καινούργια τεχνογνωσία από άλλες επιχειρήσεις.

Παρά όμως τις συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις που επέρχονται καθημερινά στο εξωτερικό περιβάλλον, πολλές επιχειρήσεις (κυρίως μικρού μεγέθους) εξακολουθούν να αγνοούν τη στρατηγική διοίκηση και να επαφίενται στις ενστικτώδεις στρατηγικές. Η διαφορά που υπάρχει όταν μία επιχείρηση δεν λαμβάνει υπ' όψιν της τη στρατηγική διοίκηση, είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει ομοιομορφία και συνέχεια στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση μακροχρόνια, με συνέπεια η επίδοση της επιχείρησης να είναι μικρότερη σε σχέση με όσες την έχουν υιοθετήσει. Είναι γεγονός, ότι μία επιχείρηση που καταφέρει να εναρμονίσει κατάλληλα τη στρατηγική της, τη δομή της και τις διαδικασίες που ακολουθεί με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για να βελτιώσει την επίδοσή της.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης είναι:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση της στρατηγικής
- Υλοποίηση της στρατηγικής
- Αξιολόγηση της στρατηγικής και έλεγχός της

1.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ENVIRONMENTAL SCANNING)

Ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διασπορά πληροφοριών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σε ανθρώπους – κλειδιά που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση². Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική διοίκηση, οφείλουν συνεχώς να εξετάζουν τα γεγονότα και τις τάσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθούν τις αλλαγές που συνεχώς συντελούνται και κατ' επέκταση να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στον κλάδο ή τους κλάδους όπου δραστηριοποιούνται .

Στόχος των ανώτατων στελεχών που είναι επιφορτισμένα με την ανίχνευση του περιβάλλοντος, είναι η διαμόρφωση της καλύτερης δυνατής στρατηγικής, μέσω της μέγιστης δυνατής εκμετάλλευσης των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος και της μεγιστοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησής τους, αλλά παράλληλα προσπαθώντας να υπερκεράσουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες της επιχείρησής τους.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος γίνεται πριν τη διαμόρφωση της στρατηγικής, για να αποφευχθούν τυχόν δυσάρεστες εκπλήξεις και για να διασφαλιστεί η μακροχρόνια επίδοση και κερδοφορία της επιχείρησης.

² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, «Essentials of Strategic Management», Prentice Hall Publishing Company, New Jersey 2001, σελ. 5

1.3.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι το περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο αβέβαιο με την πάροδο του χρόνου. Η αβεβαιότητα αυτή οφείλεται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και στην αυξανόμενη πολυπλοκότητά του. Η διαρκής αναγνώριση, εξέταση και αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ένας από τους πιο κύριους παράγοντες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται στο ευρύτερο περιβάλλον (ή μάκρο – περιβάλλον, ή γενικευμένο περιβάλλον), το οποίο επηρεάζει όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις και στο άμεσο περιβάλλον (ή μικρο - περιβάλλον, ή ανταγωνιστικό περιβάλλον), το οποίο επηρεάζει μόνο τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να είναι επιτυχημένη διαχρονικά, πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το εξωτερικό περιβάλλον, να είναι δηλαδή “in fit“. Η στρατηγική εναρμόνιση, επιτυγχάνεται μεταξύ του τι ακριβώς θέλει το περιβάλλον και του τι η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει, όπως επίσης και μεταξύ του τι χρειάζεται η επιχείρηση και του τι το περιβάλλον μπορεί να παρέχει.

Το ευρύτερο περιβάλλον, αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες επιμέρους μεταβλητών (PEST , από τα αρχικά των τεσσάρων αγγλικών λέξεων, political – legal, economic, sociocultural, economic), των οποίων οι παράγοντες που τις

διαμορφώνουν είναι δυναμικοί και συνεχώς μεταβάλλονται. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταβλητές αυτές είναι:

- Πολιτικό – νομικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας ή των χωρών όπου ένας οργανισμός δραστηριοποιείται, αλλά και τη στάση που ακολουθεί η κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων.
- Οικονομικό περιβάλλον, όπου περιλαμβάνονται όλοι οι οικονομικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση.
- Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον, το οποίο αντιπροσωπεύει τις αξίες, τα ήθη, τα έθιμα, τα ιδανικά, τις συνήθειες, τις επιθυμίες και τα πιστεύω μιας κοινωνίας.
- Τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει διάφορες καινούργιες εφευρέσεις, τη βελτίωση της υπάρχουσας τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και την επίλυση προβλημάτων που έχουν σχέση με αυτή.

Το άμεσο περιβάλλον από την άλλη, περιλαμβάνει τις ομάδες εκείνες, που απ' ευθείας επηρεάζουν μία επιχείρηση και συγχρόνως επηρεάζονται από τη λειτουργία της, ήτοι τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινωνίες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, τους εργαζομένους, τα εργατικά σωματεία, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και τους εμπορικούς οργανισμούς.

Επειδή υπάρχει αυτή η αλληλεξάρτηση μέσα σε έναν κλάδο, οφείλουν τα ανώτατα στελέχη κάθε επιχείρησης που έχουν επιφορτιστεί με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, να λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των παραπάνω ομάδων.

Η ανάλυση ενός κλάδου, γίνεται με μία σε βάθος εξέταση των παραγόντων – κλειδιά που υπάρχουν στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή γίνεται με βάση το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του καθηγητή του Harvard University, Michael Porter, οι οποίες καθορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ενώ παράλληλα περιγράφει και τη δομή του κλάδου. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου.
- Η απειλή που υπάρχει από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.

1.3.2 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εκτός από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευρύτερου και άμεσου), μία επιχείρηση πρέπει να εξετάζει και το εσωτερικό της περιβάλλον, εντοπίζοντας τις δυνάμεις που μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά και τις αδυναμίες της, έτσι ώστε να προλάβει καταστάσεις που μπορεί να την οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι δύο αυτοί παράγοντες που εξετάζονται στο εσωτερικό περιβάλλον (δυνάμεις και αδυναμίες), περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους της επιχείρησης (resources).

Μια χρήσιμη μέθοδος που βοηθά στην αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, είναι η ανάλυση της αλυσίδας – αξίας. Το πλαίσιο αυτό, βασίζεται στην παραδοχή ότι ο κύριος σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργεί αξία, η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Μετά την ανάλυση της αλυσίδας – αξίας, όπου εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, δίνεται η δυνατότητα στα ανώτατα στελέχη να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μετά και τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών, τα ανώτατα στελέχη μπορούν να διαμορφώσουν την στρατηγική που θα ακολουθηθεί, με βάση τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους ή μπορούν να αποκτήσουν, έτσι ώστε να υπάρξει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα (κόστους ή διαφοροποίησης). Οι στρατηγικές

που προτιμώνται, είναι αυτές που μπορούν να επωφεληθούν τις εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης και παράλληλα να βελτιώσουν τις αδυναμίες της.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες όπου μπορούν να εντοπισθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της, ήτοι το management, το marketing, την παραγωγή, τη χρηματοδότηση, την προμήθεια, τη διανομή, τις πωλήσεις, την έρευνα και ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα.

1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (STRATEGY FORMULATION)

Όταν αναφερόμαστε στη διαμόρφωση της στρατηγικής, εννοούμε την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων, με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών και ελαχιστοποίηση των απειλών του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης.

Μία αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικής προϋποθέτει αρχικά την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (ανάλυση SWOT). Μία τέτοιου είδους ανάλυση θεωρείται πολύ σημαντική, διότι συμβάλει στην αναγνώριση των διακριτικών ικανοτήτων της επιχείρησης, επισημαίνοντας τους διαθέσιμους πόρους που κατέχει και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, ενώ από την άλλη δείχνει επίσης και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον και αδυνατεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον προσδιορισμό των σκοπών, την ανάπτυξη των στρατηγικών και τον καθορισμό των πολιτικών.

Η αποστολή της επιχείρησης, αναφέρεται στον λόγο για τον οποίο αυτή έχει συσταθεί και λειτουργεί, περιλαμβάνει τις αξίες και τις προτεραιότητες της, ποιο δηλαδή είναι ακριβώς το αντικείμενό της (ή ποιο θα έπρεπε να είναι). Ο καθορισμός της αποστολής, περιλαμβάνει σε μία περιεκτική φράση, το τι προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία ή θέλει να προσφέρει στο μέλλον, τον λόγο για τον οποίο διαφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση από τις ανταγωνίστριες (ποιο στοιχείο ή στοιχεία την κάνουν να ξεχωρίζει), ενώ παρουσιάζει και την έκταση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους αγοραστές, αλλά και των αγορών που εξυπηρετούνται.

Για παράδειγμα, η αποστολή μίας ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, έτσι ώστε να μπορέσουν να απολαύσουν μία άνετη διαμονή, σε μία τιμή που θα είναι λογική, ανάλογη των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Οι σκοποί δείχνουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκονται να επιτευχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης (τι ακριβώς θέλουν να επιτύχουν και μέχρι πότε), μέσω των σχεδιαζόμενων στρατηγικών. Ο προσδιορισμός των

σκοπών, πρέπει να απορρέει με βάση την εκπλήρωση της αποστολής που έχει καθορισθεί.

Ο καθορισμός τους δείχνει τι ελπίζουν να επιτύχουν τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης σε μέσο – μακροπρόθεσμο ορίζοντα (μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ένα έτος). Οι τεθέντες σκοποί πρέπει να έχουν το στοιχείο της πρόκλησης, να είναι μετρήσιμοι, να διακρίνονται από συνέχεια, λογική και να είναι ξεκάθαροι. Οι λόγοι που πρέπει να έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι ότι προσφέρουν μία σαφή κατεύθυνση για τις επιδιώξεις της επιχείρησης, βοηθούν στην αξιολόγηση και τον έλεγχο, αποκαλύπτουν τις προτεραιότητες, επιτρέπουν τον συντονισμό και παρέχουν μία βάση για αποτελεσματικό σχεδιασμό, οργάνωση, δραστηριοποίηση και έλεγχο των διάφορων στρατηγικών³.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, επιδιώκοντας μανιωδώς το κέρδος, προσπαθούν να ιεραρχήσουν τους σκοπούς αυτούς, έχοντας ως απώτερο στόχο το να επιτύχουν ανώτερη απόδοση από αυτή των ανταγωνιστών. Συνήθως οι σκοποί προσβλέπουν στην αύξηση της κερδοφορίας, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην ύπαρξη κοινωνικής υπευθυνότητας κ.λ.π.

Στο παράδειγμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι σκοποί που θα μπορούσαν να τεθούν από τη διοίκηση για την επόμενη πενταετία είναι α) το να πετυχαίνει σε ετήσια βάση αύξηση της πληρότητας της τάξεως του 5%, β) το να καταφέρει να

³ Fred R. David, «Strategic Management», Prentice Hall International Inc., New Jersey 1997, σελ. 10

αυξήσει τα καθαρά κέρδη της κατά 20% στο τέλος της πενταετίας και γ) να επιτύχει αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων της τάξεως του 30%, για το τρέχον έτος.

Μια στρατηγική από την άλλη, αναπτύσσεται για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της, μεγιστοποιώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι τρεις τύποι στρατηγικών που αναπτύσσονται από τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, είναι η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική.

Οι στρατηγικές που μία επιχείρηση επιδιώκει να εφαρμόσει, έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοσή της. Για να μπορέσει να βελτιώσει την απόδοση της, θα πρέπει να ακολουθήσει μία καλά μελετημένη στρατηγική και επίσης θα πρέπει να είναι καλά εκτελεσμένη στην πράξη.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα μπορούσε να ακολουθεί μία στρατηγική ανάπτυξης (συγκέντρωση ή καθετοποίηση ή οριζόντια ολοκλήρωση) στην περίπτωση που έχει ισχυρή ή μέτρια ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και παράλληλα η ελκυστικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου είναι υψηλή.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, έχοντας η ξενοδοχειακή επιχείρηση μία θέση χαμηλού κόστους έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους ή στρατηγική εστίασης στο κόστος (στην περίπτωση που επιθυμεί να στραφεί σε μία συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου). Εφ' όσον

διαθέτει ένα πλεονέκτημα που μπορεί να την καταστήσει διαφορετική στα μάτια των πελατών σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, μπορεί να επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης ή στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (στην περίπτωση που επιθυμεί να στραφεί σε μία συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου).

Σε λειτουργικό επίπεδο, η στρατηγική προώθησης και προβολής της ξενοδοχειακής μονάδας θα μπορούσε για παράδειγμα να βασίζεται στην ανάδειξη των όμορφων αξιοθέατων της περιοχής, με παράλληλη αναφορά των ανέσεων που προσφέρει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, για να μπορέσουν οι πελάτες να εξασφαλίσουν μία άνετη διαμονή.

Τέλος, οι πολιτικές καθορίζονται προκειμένου να γίνει η σύνδεση της διαμόρφωσης της στρατηγικής με την υλοποίηση, αποτελούν δηλαδή ευρείες κατευθυντήριες γραμμές για λήψη αποφάσεων και απευθύνονται σε επαναληπτικές ή παροδικές καταστάσεις. Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές, είναι για να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι θα πάρουν αποφάσεις και θα προβούν σε ενέργειες που θα υποστηρίξουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

Παραδείγματα πολιτικών που μπορεί να έχει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι α) η μη αποδοχή εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης καμίας μείωσης του κόστους λειτουργίας, στην περίπτωση που μία τέτοια μείωση έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών και β) η επιβράβευση των

εργαζομένων της επιχείρησης με επιπλέον αμοιβές στην περίπτωση που δείχνουν υπερβάλλον ζήλο για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

1.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (STRATEGY IMPLEMENTATION)

Εφ' όσον μία επιχείρηση διαμορφώσει την στρατηγική που ανταποκρίνεται στην αποστολή της και θα της επιτρέψει να πετύχει τους σκοπούς που έχει θέσει, αυτή η στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί στην πράξη. Η υλοποίηση αυτή γίνεται μέσω της κινητοποίησης των εργαζομένων της επιχείρησης και πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η στρατηγική αποτελείται συνήθως από καθημερινές αποφάσεις που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι.

Η στρατηγική υλοποίηση μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις υπο – κατηγορίες:

Σχεδιασμός κατάλληλων οργανωσιακών δομών.

Σχεδιασμός συστημάτων ελέγχου.

Εναρμόνιση στρατηγικής, δομής και συστημάτων ελέγχου.

Διοίκηση στρατηγικών αλλαγών .

Σχεδιασμός κατάλληλων οργανωσιακών δομών: Για να εφαρμοστεί σωστά μία στρατηγική, χρειάζεται να καθοριστεί ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβουν τα στελέχη (managers) και οι διάφορες υποομάδες μέσα στην

επιχείρηση. Μέσα από την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, διαφαίνονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων ομάδων, αλλά και των στελεχών.

Σχεδιασμός συστημάτων ελέγχου: Πέρα από τον σχεδιασμό των κατάλληλων οργανωσιακών δομών, μία επιχείρηση οφείλει να εγκαθιδρύσει κατάλληλα συστήματα ελέγχου μέσα στην επιχείρηση, ώστε να εκτιμάται σωστά η απόδοση και να ελέγχονται κατάλληλα οι δραστηριότητες που συντελούνται. Τέτοια συστήματα ελέγχου μπορεί να αφορούν την παραγωγική διαδικασία ή τη διάθεση του προϊόντος στην αγορά, μπορεί να είναι γραφειοκρατικοί έλεγχοι ή ακόμη και έλεγχοι μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.

Εναρμόνιση Στρατηγικής, Δομής και Συστημάτων Ελέγχου: Ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, διαμορφώνεται η στρατηγική, επιλέγεται η δομή και τα συστήματα ελέγχου, τα οποία όμως πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής. Για παράδειγμα η επιλογή μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους, απαιτεί από μία επιχείρηση να παραμένει απλή (έτσι ώστε να μπορεί να μειώσει το κόστος της) και παράλληλα χρειάζεται οι λειτουργίες της και οι έλεγχοι που εφαρμόζει να τονίζουν την παραγωγική της αποτελεσματικότητα. Από την άλλη, μια στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος με γνώμονα την υπεροχή σε τεχνολογικά χαρακτηριστικά έναντι των άλλων επιχειρήσεων, απαιτεί μία πιο πολύπλοκη δομή

και την εγκαθίδρυση συστημάτων ελέγχου τα οποία θα ανταμείβουν την τεχνολογική δημιουργικότητα.

Διοίκηση Στρατηγικής Αλλαγής: Σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να πραγματοποιούν ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας τους. Οι αλλαγές αναφέρονται στην υιοθέτηση νέων τύπων οργανωτικής δομής, παραγωγής και απασχόλησης – αξιοποίησης των εργαζομένων. Οι περισσότερες από τις αλλαγές που συντελούνται σήμερα, είναι απόρροια της τεχνολογικής προόδου, με προεξέχουσα τεχνολογική επανάσταση την ανάπτυξη του Internet. Οι επιχειρήσεις που μπορεί να θεωρηθούν επιτυχημένες σε μακροχρόνια βάση, είναι όσες έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν έγκαιρα την στρατηγική τους και τη δομή τους σε αυτές τις ραγδαίες αλλαγές.

Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται συνήθως από μεσαία ή κατώτερα στελέχη, με την επίβλεψη των ανώτατων στελεχών, εκτός από τις περιπτώσεις όπου χρειάζεται να πραγματοποιηθούν δραστικές οργανωσιακές αλλαγές, οπότε τα ανώτατα στελέχη συμμετέχουν πιο ενεργά στην υλοποίηση της στρατηγικής.

1.5.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ένα πρόγραμμα, είναι το σύνολο όλων των ενεργειών ή των βημάτων που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο που εκπονείται και έχει ως στόχο (μαζί

με άλλα προγράμματα) να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση της στρατηγικής. Το σχέδιο αυτό, μπορεί να περιλαμβάνει την αναδόμηση της επιχείρησης, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της επιχείρησης ή την προσπάθεια για μία καινούργια έρευνα.

Για παράδειγμα, η προσπάθεια αναβάθμισης μίας ξενοδοχειακής μονάδας σε υψηλότερη κατηγορία, μπορεί να περιλαμβάνει την εκπόνηση προγραμμάτων όπως είναι η ανακαίνιση των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων, η εκπαίδευση του προσωπικού και των ανώτατων στελεχών μέσω σεμιναρίων και η αναδόμηση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να μπορέσει να γίνει πιο ευέλικτη.

1.5.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι προϋπολογισμοί μίας επιχείρησης, περιλαμβάνουν λεπτομερώς το κόστος κάθε προγράμματος σε χρηματικούς όρους και συντάσσονται από τα στελέχη της για να μπορεί να γίνεται πιο εύκολα ο σχεδιασμός και ο έλεγχος. Όπως γίνεται κατανοητό, οι προϋπολογισμοί έπονται των προγραμμάτων και είναι άκρως σημαντικό το πόσο ακριβείς είναι, καθώς αποτελούν τον τελευταίο πραγματικό έλεγχο που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση στην εφικτότητα της επιλεγμένης στρατηγικής.

1.5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι διαδικασίες, αποτελούνται από ολοκληρωμένα συστήματα συνεχών βημάτων ή τεχνικών, οι οποίες περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο που μια συγκεκριμένη εργασία πρέπει να γίνει, ώστε να πραγματοποιηθούν τα προγράμματα της επιχείρησης.

Στο παράδειγμα της αναβάθμισης της ξενοδοχειακής μονάδας, οι νέες διαδικασίες που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν μεταξύ άλλων, είναι η καλύτερη προβολή, η αλλαγή της τιμολόγησης, ο τρόπος πρόσληψης των εργαζομένων και των στελεχών, ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι προαγωγές και οι αυξήσεις των μισθών, ο τρόπος παραγγελίας και καταγραφής των προμηθειών, καθώς και ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών.

1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (STRATEGY EVALUATION AND CONTROL)

Μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχός της, το τελευταίο από τα τέσσερα βασικά στοιχεία που αποτελούν τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης.

Πρόκειται για μία διαδικασία με την οποία μετρώνται τα πραγματικά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών που λαμβάνουν χώρα, αλλά και της απόδοσης της

επιχείρησης, σε σχέση με ότι είχαν προγραμματίσει και επιθυμούσαν να επιτύχουν τα στελέχη της, πριν την υλοποίηση της στρατηγικής. Με την αξιολόγηση και τον έλεγχο, όλες οι στρατηγικές που έχουν επιλεγεί να υλοποιηθούν επαναπροσδιορίζονται με γνώμονα την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς επέρχονται συνεχείς μεταβολές σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να γίνει αποτελεσματικά η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής, είναι η συμμετοχή όλων των στελεχών της επιχείρησης, οι οποίοι χρησιμοποιώντας τα πραγματικά αποτελέσματα προβαίνουν σε διορθωτικές κινήσεις για να επιλυθούν τα οποιαδήποτε προβλήματα. Η πληροφόρηση των ανώτατων στελεχών γίνεται από τους κατώτερους στην ιεραρχία εργαζομένους και αποβλέπουν στην όσο το δυνατόν περισσότερο αξιόπιστη, έγκαιρη και αμερόληπτη πληροφόρηση, έτσι ώστε να μπορέσουν με αποτελεσματικό τρόπο να συγκρίνουν τι πραγματικά συνέβη στην επιχείρηση αναφορικά με ότι είχε σχεδιασθεί στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Εκτός όμως από τα τέσσερα αυτά βασικά στάδια που αναλύθηκαν παραπάνω, η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει και μία διαδικασία ανατροφοδότησης, στην οποία οι πληροφορίες από κάθε ένα από τα τέσσερα στάδια χρησιμοποιούνται για κάποια πιθανή διόρθωση του προηγούμενου κάθε φορά σταδίου. Καθώς τα στελέχη μιας επιχείρησης διαμορφώνουν, υλοποιούν και ελέγχουν κάποια στρατηγική, οφείλουν συχνά να επιστρέψουν σε κάποιο προηγούμενο στάδιο για

να αναθεωρήσουν ή να διορθώσουν κάποια από τις αποφάσεις που είχαν ληφθεί. Πρόκειται δηλαδή για μία συνεχιζόμενη διαδικασία, η οποία συμβάλλει στο να επιβεβαιώσουν τα στελέχη τους ήδη υπάρχοντες καθορισμένους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν επιλεγεί ή για να πραγματοποιήσουν αλλαγές όπου κρίνεται αναγκαίο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Michael E. Porter, «Competitive Strategy», Free Press, 1980

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, «Essentials of Strategic Management», Prentice Hall Publishing Company, New Jersey 2001

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, «Strategic Management – An Integrated Approach», Houghton Mifflin Company, 2001

Fred R. David, «Strategic Management», Prentice Hall International Inc., New Jersey 1997

Νικολάου Β. Γεωργόπουλου, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Β. Ν. Σαρσέντη, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996

Λεωνίδα Σ. Χυτήρη, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις “Interbooks“, Αθήνα 1996

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ Μ. PORTER

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εμφανίζονται νέες τεχνολογίες, νέα εργαλεία διοίκησης, νέοι αναπτυσσόμενοι κλάδοι και νέες κυβερνητικές πολιτικές. Μεταξύ διαφορετικών κλάδων, αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές και αρκετή ετερογένεια. Το υπόδειγμα του καθηγητή του Harvard University M. Porter, στηρίζεται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, καθορίζουν τον βαθμό ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, καθώς και το πόσο ελκυστικός ή όχι μπορεί να είναι ο κλάδος αυτός. Αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου.
- Η απειλή που υπάρχει από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες στον κλάδο.
- Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.

Όσο πιο ισχυρή είναι κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις σε έναν κλάδο, τόσο λιγότερο ελκυστικός γίνεται για κάποια επιχείρηση, διότι η κερδοφορία αναμένεται να είναι μειωμένη.

Η ανάλυση ενός κλάδου με βάση τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη μιας συγκεκριμένης επιχείρησης να κατανοήσουν το πώς αναπτύσσεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ποιοι είναι οι παράγοντες – κλειδιά που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, πώς οι αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή της και το πώς θα καταφέρει να βρει μια μοναδική θέση μέσα στον κλάδο, μέσω της απόκτησης και διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί είτε έχοντας υπεροχή η επιχείρηση στο κόστος (έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου), είτε παρέχοντας στους πελάτες διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

2.2 ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PEST)

Πριν γίνει η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος ενός κλάδου, χρειάζεται να γίνει μια εκτεταμένη αναφορά των παραγόντων του ευρύτερου περιβάλλοντος, στην προσπάθεια επίτευξης της ανίχνευσης του περιβάλλοντος. Στο 1^ο κεφάλαιο έγινε μια συνοπτική αναφορά στο ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης (ή μάκρο – περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον). Όπως ήδη αναφέρθηκε, το ευρύτερο

περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις, είτε θετικά, είτε αρνητικά, ανεξαρτήτως από τον κλάδο στον οποίο βρίσκονται, ενώ από την άλλη είναι πολύ δύσκολο να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από μία μεμονωμένη επιχείρηση. Οι παράγοντες που το διαμορφώνουν μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- Οικονομικό περιβάλλον
- Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- Τεχνολογικό περιβάλλον

2.2.1 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών που συντελείται τα τελευταία χρόνια, κάνει επιτακτική την ανάγκη να λαμβάνουν υπ' όψιν σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις τις επιπτώσεις του πολιτικό – νομικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση και υλοποίηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών όπου ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που έχει η εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων.

Η επιρροή του πολιτικό – νομικού περιβάλλοντος στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, μπορεί να αφορά τους νόμους περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τον τρόπο φορολογίας τους και τους φορολογικούς συντελεστές, τους συναλλαγματικούς ελέγχους, antitrust legislation, τη νομοθεσία που έχει σχέση με την απασχόληση και τις προαγωγές, τους νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις ή αποκρατικοποιήσεις επιχειρήσεων, την υποτίμηση του νομίσματος της συγκεκριμένης χώρας, αλλά μπορεί να λαμβάνει χώρα και με πολιτικά περιστατικά όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών ή απαγόρευση εξαγωγής κερδών. Αλλαγές σε τέτοιου είδους θέματα είναι πιο πιθανό να συμβούν σε περίπτωση που υπάρξει αλλαγή στη διακυβέρνηση της χώρας, είτε μέσω εκλογών, είτε μέσω κάποιου πραξικοπήματος.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το πολιτικό – νομικό περιβάλλον επηρεάζουν το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μία συγκεκριμένη χώρα, καθορίζουν τις ενέργειές τους και με την διεξοδική εξέτασή τους, κάθε επιχείρηση αναζητά ευκαιρίες και απειλές, για να μπορέσει στη συνέχεια να διαμορφώσει τις πλέον κατάλληλες στρατηγικές. Κάποιες επιχειρήσεις κολοσσοί μπορεί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας με τις ενέργειές τους, ενώ υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που επηρεάζονται και εξαρτώνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις κυβερνήσεις, είτε με τη μορφή συμβολαίων, είτε με τη μορφή επιχορήγησης.

2.2.2 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι μακροοικονομικές εξελίξεις που επηρεάζουν όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις και οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα.

Η επιρροή του οικονομικού περιβάλλοντος στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, μπορεί να γίνεται μέσω των επιτοκίων, του ρυθμού πληθωρισμού, της πορείας του ακαθαρίστου εγχώριου προϊόντος, του δείκτη ανεργίας, των μεταβολών στο διαθέσιμο εισόδημα, των δεικτών του χρηματιστηρίου, της τάσης της αξίας του νομίσματος έναντι των άλλων νομισμάτων, της διαθεσιμότητας της ενέργειας και το κόστος στο οποίο διατίθεται, καθώς και του σταδίου του γενικού επιχειρηματικού κύκλου. Όλοι αυτοί οι οικονομικοί παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν καθοριστική επίδραση στην επιλογή των στρατηγικών μιας επιχείρησης, καθώς μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές, ανάλογα με την πορεία τους.

Για παράδειγμα, σε περίπτωση που η αξία του Ευρο είναι σε πτώση έναντι του δολαρίου, της λίρας και του γιεν, οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις έχουν αυξημένες κρατήσεις, μεγαλύτερες πληρότητες και περισσότερα έσοδα, διότι οι Έλληνες και οι υπόλοιποι Ευρωπαίοι που συναλλάσσονται με Ευρο δεν ταξιδεύουν εκτός Ευρωζώνης, ενώ από την άλλη οι τουρίστες από Μεγάλη Βρετανία, Αμερική και Ιαπωνία επισκέπτονται περισσότερο την Ελλάδα.

2.2.3 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις αξίες, τα ήθη, τα έθιμα, τα ιδανικά, τις συνήθειες, τις επιθυμίες και τα πιστεύω μιας κοινωνίας, χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και έχουν επίσης σημαντική επίδραση σε όλα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές και τους καταναλωτές. Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, οφείλουν να υιοθετήσουν όλα όσα θεωρούνται κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά από την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται.

Η επιρροή του κοινωνικό – πολιτιστικού περιβάλλοντος στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, μπορεί να γίνεται μέσω των αλλαγών στον τρόπο ζωής και διαβίωσης των καταναλωτών, των προσδοκιών εξέλιξης της καριέρας των υπαλλήλων και των αλλαγών των συνθηκών εργασίας, του βαθμού οργάνωσης της προστασίας των καταναλωτών, των ηθικών κανόνων και της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, του μέσου αριθμού των μελών ενός νοικοκυριού, του ποσοστού αύξησης του πληθυσμού, του ποσοστού κάθε ηλικιακής ομάδας που απαρτίζει το συγκεκριμένο κοινωνικό σύνολο, της αναλογίας μεταξύ γεννήσεων και θανάτων, του βαθμού ισότητας των γυναικών, του βαθμού εκπαίδευσης των μελών της κοινωνίας και του ποσοστού αναλφαβητισμού, του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι μετανάστες, οι μειονότητες και το φαινόμενο της εγκληματικότητας, καθώς και των τοπικών μετακινήσεων του πληθυσμού.

Κάθε επιχείρηση, έχει υποχρέωση να εξετάζει τους παραπάνω κοινωνικό – πολιτιστικούς παράγοντες διεξοδικά, κυρίως για το βαθμό επίδρασης που αυτοί μπορεί να έχουν σε λειτουργίες όπως το marketing και οι ανθρώπινοι πόροι, αναζητώντας ευκαιρίες και απειλές, έτσι ώστε να διαμορφώσουν τις καλύτερες δυνατές στρατηγικές. Στον βαθμό που οι παράγοντες που διαμορφώνουν το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον μεταβάλλονται, οι εσωτερικές πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, όπως επίσης τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν, πρέπει ανάλογα να αλλάζουν.

2.2.4 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το τεχνολογικό περιβάλλον τέλος, περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που οδηγούν σε νέες εφευρέσεις, στη βελτίωση της υπάρχουσας τεχνολογίας και στην επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η χρησιμοποίηση αυτής της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις. Οι τεχνολογικές βελτιώσεις επηρεάζουν τα προϊόντα που παράγονται και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, όπως επίσης τις αγορές, τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις παραγωγικές διαδικασίες, το marketing και την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων.

Η επιρροή του τεχνολογικού περιβάλλοντος στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, μπορεί να γίνεται μέσω της βαρύτητας που δίνεται για έρευνα και

ανάπτυξη από το κράτος και από τους βιομηχανικούς κλάδους και η οποία διαφαίνεται από τα ποσά που διατίθενται, της βαρύτητας που δίνεται σε τεχνολογικές καινοτομίες, του βαθμού προστατευτισμού πατέντων, του αριθμού εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, του κατά πόσο νέες ανακαλύψεις της επιστήμης μεταφέρονται από τα εργαστήρια στην αγορά, της προόδου επεξεργασίας δεδομένων, καθώς και του βαθμού βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω του αυτοματισμού.

Όλες ανεξαιρέτως οι επιχειρήσεις πρέπει να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που συντελούνται στο τεχνολογικό περιβάλλον, ώστε να μπορέσουν να υιοθετήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και παράλληλα να προσπαθήσουν να την μετεξελίξουν προς όφελος τους. Ανάλογα με τον τρόπο που επιδρούν οι τεχνολογικές αλλαγές, μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν στη διαμόρφωση των στρατηγικών.

Πρέπει να τονίσουμε ότι πρόκειται για το περιβάλλον όπου συντελούνται οι περισσότερες αλλαγές, πολλές εκ των οποίων επιφέρουν επανάσταση, κάτι που κάνει τη συνεχή παρακολούθηση του επιβεβλημένη, έτσι ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αφομοιώσουν τις αλλαγές αυτές, χωρίς να υποστούν δυσάρεστες συνέπειες.

2.3 ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (TASK ENVIRONMENT)

Το άμεσο περιβάλλον (ή μικρο – περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον) επηρεάζει μόνο τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου, σε αντίθεση με το ευρύτερο περιβάλλον που επηρεάζει όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις της οικονομίας και το οποίο αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

Οι ομάδες που το απαρτίζουν, δηλαδή οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι, τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και οι εμπορικοί οργανισμοί επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, υπάρχει δηλαδή μεταξύ τους μία συνεχής αλληλεπίδραση. Το περιβάλλον ενός κλάδου διαφέρει από τα άλλα, κάτι που διαφαίνεται από το βαθμό συγκέντρωσης, το βαθμό ωριμότητας και το πόσο είναι εκτεθειμένος κάθε κλάδος στο διεθνή ανταγωνισμό. Ο πιο διαχρονικός τρόπος ανάλυσης και εκτίμησης του άμεσου περιβάλλοντος ενός κλάδου, παρά το γεγονός ότι έχει δεχθεί πολλές κριτικές, έχει αποδειχθεί στην πράξη το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του καθηγητή M. Porter, το οποίο αναλύεται στα παρακάτω υπό - κεφάλαια. Αφού γίνει η ανάλυση της δομής ενός κλάδου, μέσω των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και να εξετάσει στη συνέχεια τον τρόπο που αυτές σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον.

2.4 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η απόκτηση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, θεωρείται πολύ σημαντική παράμετρος στη σημερινή εποχή, καθώς παγκοσμίως παρατηρείται μια χαμηλή οικονομική ανάπτυξη, οι εθνικές αγορές αποτελούν παρελθόν και δεν παρουσιάζονται οι ίδιες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και αύξηση της κερδοφορίας τους, σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην εισαγωγή, μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων, είτε υπερέχοντας στο κόστος, είτε παρέχοντας διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες της (με το να αντιλαμβάνεται ο πελάτης κάποια διαφοροποίηση, ακόμη κι αν δεν υπάρχει). Όταν μια επιχείρηση θεωρείται ηγέτης κόστους, οι τιμές στις οποίες προσφέρει στους τελικούς καταναλωτές τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της είναι χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών, ενώ όταν το πλεονέκτημα έγκειται στη διαφοροποίηση, χορηγούνται στους καταναλωτές μοναδικά κέρδη, οι οποίοι σε αντιστάθμισμα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάποια ανώτερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα (είτε κόστους, είτε διαφοροποίησης) μπορεί να υπάρχει έναντι του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου ή μπορεί να εστιάζεται έναντι κάποιων συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Το να είσαι ταυτόχρονα τόσο ο χαμηλότερος παραγωγός κόστους στον κλάδο, όσο και το να είσαι πραγματικά διαφοροποιημένος από τους άλλους επιβάλλοντας μια ανώτερη τιμή, είναι πολύ δύσκολο (έως αδύνατο) να συνυπάρξουν. Από την άλλη, το να προσπαθείς να βρίσκεσαι «κάπου στη μέση» (stuck in the middle) των δύο επιχειρηματικών στρατηγικών, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην καταστροφή.

Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αγνοήσουν το κόστος, εφ' όσον έχουν επιλέξει να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης, ή να αγνοήσουν την διαφοροποίηση, εφ' όσον έχουν επιλέξει να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του χαμηλότερου κόστους. Ούτε θα πρέπει οι επιχειρήσεις να παραιτηθούν από βελτιώσεις σε μία από τις δύο αυτές διαστάσεις, σε περίπτωση που μία τέτοια βελτίωση δεν θυσιάζει κάτι από την άλλη.

2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Η ανάλυση της δομής ενός κλάδου μπορεί να γίνει με βάση το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του καθηγητή M. Porter, μία προσέγγιση που μπορεί να δείξει με σαφήνεια τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και να αποτελέσει για οποιαδήποτε επιχείρηση τον σκελετό πάνω στον οποίο θα διαμορφωθούν οι στρατηγικές της.

Οι πέντε δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και όσο περισσότερο ισχυρές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο πιο πολύ περιορίζεται η ικανότητά των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα κέρδη τους. Οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα και οι νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστικά συμφέροντα σε σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και ο ανταγωνισμός αυτός μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο έντονος, ανάλογα με τις περιστάσεις που επικρατούν σε κάθε κλάδο. Οι επιχειρήσεις κάθε βιομηχανικού κλάδου παρουσιάζουν διαφορές στην απόδοση και στα κέρδη τους, διαφορές που προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται. Σύμφωνα με τον Porter, η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και το συμπέρασμα που βγαίνει από αυτή την ανάλυση είναι ότι η ένταση αυτή είναι μεγαλύτερη σε κλάδους όπου παρατηρείται χαμηλή κερδοφορία.

2.5.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Κάθε νέα επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο, αποτελεί απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς διεκδικεί ένα ποσοστό του δικού τους μεριδίου αγοράς και αυξάνει τη συνολική δυναμικότητα του κλάδου, μικραίνοντας τα περιθώρια κέρδους όσων επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι περιορισμένος μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων, η είσοδος νέων επιχειρήσεων οδηγεί συχνά σε εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Για να

περιοριστεί αυτή η απειλή, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις αντιδρούν με διάφορους τρόπους, ενώ παράλληλα οι νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν αρκετούς φραγμούς εισόδου, δηλαδή οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο τους στο βιομηχανικό κλάδο.

Εάν υπάρχουν αρκετά εμπόδια εισόδου ή η αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι υψηλή, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλή. Παρά τα αμέτρητα εμπόδια εισόδου που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι νέες επιχειρήσεις, αυτές καμιά φορά μπορούν να εισέλθουν προσφέροντας υψηλότερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες, χαμηλότερες τιμές ή εναλλακτικούς τρόπους marketing. Τα εμπόδια εισόδου που μπορεί να υπάρξουν, είναι τα παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας: Οικονομίες κλίμακας αποκτούν οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα, με συνέπεια να μπορούν να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας, δηλαδή αποκτώνται στην περίπτωση που το κόστος ανά μονάδα μειώνεται σε σχέση το σύνολο της παραγωγής. Για να μειωθεί το κόστος ανά μονάδα, καθώς αυξάνεται η παραγωγή, πρέπει το κόστος της τελευταίας μονάδας που παράγεται να είναι μικρότερο από το συνολικό μέσο κόστος. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή, η διανομή, η προμήθεια, οι πωλήσεις, το marketing και οι υπηρεσίες δικτύων.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο, αντιμετωπίζουν δύο ανεπιθύμητες επιλογές, σε ότι έχει σχέση με τις οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας, αποτρέπουν την είσοδο, καθώς εξαναγκάζουν την νέο – εισερχόμενη επιχείρηση να παράγει προϊόντα σε μεγάλη κλίμακα, ρισκάροντας μία πιθανή ισχυρή αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων ή να παράγει σε μικρή κλίμακα, αντιμετωπίζοντας μειονέκτημα κόστους.

- Ανάγκη απόκτησης τεχνολογίας και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας: Σε αρκετούς βιομηχανικούς κλάδους, η απόκτηση τεχνολογίας και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας από μια νέα επιχείρηση γίνεται απαγορευτική, είτε επειδή η τεχνολογία είναι ιδιόκτητη από άλλες επιχειρήσεις και κατοχυρωμένη, είτε επειδή τα κεφάλαια που απαιτούνται είναι δυσβάσταχτα για τους νέο – εισερχόμενους.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών: Πολλές φορές οι επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να δεσμεύσουν την πίστη των πελατών τους, δίνουν έμφαση στη διαφοροποίηση των προϊόντων που παράγουν ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αφού δημιουργούν κόστος μετακίνησης. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσω πραγματικών ή αντιλαμβανόμενων από τους καταναλωτές διαφορών, που καθιστούν ένα προϊόν ή υπηρεσία ιδιαίτερο ή μοναδικό. Η πίστη των πελατών, μπορεί να απορρέει από διαφορές στα

χαρακτηριστικά των προϊόντων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στους τρόπους marketing ή από την πρωτοπορία της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

- Ισχυρές προτιμήσεις σε συγκεκριμένα προϊόντα: Οι καταναλωτές διαμορφώνουν συγκεκριμένη άποψη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουν, με αποτέλεσμα να εμπιστεύονται συγκεκριμένες μάρκες προϊόντων, αυτές από τις οποίες έχουν μείνει περισσότερο ικανοποιημένοι. Μία νέα επιχείρηση που επιδιώκει να δραστηριοποιηθεί σε ένα κλάδο, οφείλει να ξοδέψει τεράστια ποσά σε διαφήμιση και προώθηση του προϊόντος, ώστε να μπορέσει να πείσει τους καταναλωτές, τους λιανέμπορους και τους διανομείς ότι το προϊόν που παράγουν ή η υπηρεσία που προσφέρουν αξίζει μία δοκιμή, έτσι ώστε στη συνέχεια να αποκτήσουν αναγνώριση της δικής τους ετικέτας.
- Μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια: Σε κλάδους κυρίως οι οποίοι θεωρούνται εντάσεως κεφαλαίου, υπάρχουν δομικά εμπόδια, διότι απαιτούνται μεγάλα ποσά για πάγιες επενδύσεις και για να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει ώστε να αποκτήσει το δικό της μερίδιο αγοράς (απαιτούμενα κεφάλαια για αποθέματα, για προώθηση και διαφήμιση, έρευνα και ανάπτυξη κ.λ.π.). Πολλές φορές, υπάρχει έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για την εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης σε ένα βιομηχανικό κλάδο.

- Έλλειψη επαρκών καναλιών διανομής: Η μακροχρόνια παρουσία μίας επιχείρησης κρίνεται από τη δυνατότητα που έχει να μπορεί να διαθέτει τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους δυνητικούς καταναλωτές. Πολύ περισσότερο για τις νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις, η ύπαρξη και κατοχύρωση διαθέσιμων καναλιών διανομής είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν και είναι πολύ πιθανό η έλλειψη επαρκών καναλιών διανομής να δημιουργήσει σοβαρά εμπόδια εισόδου.
- Νομοθετική κυβερνητική πολιτική: Παρά την απελευθέρωση των αγορών, η οποία συντελείται τα τελευταία χρόνια, οι κυβερνήσεις έχουν τη δυνατότητα να ψηφίσουν νόμους που προστατεύουν και ευνοούν πολλές φορές τις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, έναντι όσων επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτόν, δημιουργώντας σημαντικά εμπόδια εισόδου.
- Έλλειψη πρόσβασης σε πρώτες ύλες: Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προστατεύονται από πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών σε περίπτωση που έχουν υπό τον έλεγχό τους τις διαθέσιμες πρώτες ύλες ή και άλλους απαραίτητους πόρους, αν και τα τελευταία χρόνια οι νόμοι antitrust σε πολλές χώρες απαγορεύουν τη δημιουργία τέτοιων καταστάσεων.

- Νομοθεσία που ισχύει για την κατοχή πατέντων: Οι νομοθεσίες που ισχύουν για την κατοχή πατέντων διαφέρουν από χώρα σε χώρα και εΐθισται μΐα επιχείρηση που εισάγει ένα καινοτομικό προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά, να απευθύνεται για απόκτηση πατέντας στη χώρα όπου βρίσκεται η έδρα της. Εφ' όσον η αίτηση για κατοχή πατέντας εγκριθεί, απαιτείται άδεια για να χρησιμοποιηθεί η καινοτομία από άλλη επιχείρηση, κάτι που μπορεί να αποτρέψει κάποιες επιχειρήσεις από το να εισέλθουν σε ένα κλάδο.
- Μοναδικές τοποθεσίες: Σε περίπτωση που η λειτουργία μιας επιχείρησης απαιτεί μΐα μοναδική τοποθεσία για οποιοδήποτε λόγο και η τοποθεσία αυτή έχει ήδη καταληφθεί από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, τότε παρουσιάζεται ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τις νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις.
- Αντεπίθεση υφιστάμενων επιχειρήσεων: Ακόμη και αν οι νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις καταφέρουν να υπερκεράσουν τους παραπάνω πιθανούς φραγμούς εισόδου, μπορεί οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να αντιδράσουν στην πιθανή είσοδο κάποια επιχείρησης στον κλάδο και να καταφέρουν να τη ματαιώσουν (π.χ. να ξεκινήσουν έναν πόλεμο τιμών, μειώνοντας τις τιμές πώλησης). Σε περίπτωση που η αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων είναι άμεση και έντονη, τότε η επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο πρέπει να αναδιπλώνεται και η τελική απόφασή της πρέπει να είναι αρνητική. Οι περιπτώσεις που η είσοδος μιας νέας επιχείρησης γίνεται περισσότερο δύσκολη, είναι α) όταν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν πλεόνασμα μετρητών

ή εύκολη πρόσβαση σε πηγές δανεισμού, β) όταν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας και γ) όταν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν ισχυρούς δεσμούς με κύρια κανάλια διανομής.

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι στην περίπτωση που παρατηρείται το φαινόμενο νέες επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν με ευκολία σε ένα βιομηχανικό κλάδο, τότε η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνει.

2.5.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου και των προμηθευτών τους, είναι πολύ κρίσιμη για τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς οι προμηθευτές αποτελούν τις βασικότερες εισροές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η σχέση αυτή, εξετάζει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές τους όρους πώλησης, ώστε να αυξηθεί η κερδοφορία του κλάδου. Η αύξηση της τιμής των πωλούμενων προμηθειών, η προσφορά προμηθειών χαμηλότερης ποιότητας, η μη έγκαιρη παράδοσή τους και η μη εξυπηρέτηση μετά την πώληση, είναι τα μέσα με τα οποία μπορούν οι προμηθευτές να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έναντι των επιχειρήσεων, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Ο αριθμός των δυνατών προμηθευτών: Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των δυνατών προμηθευτών, όσο δηλαδή μεγαλύτερη συγκέντρωση των προμηθευτών υπάρχει, τόσο η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η ύπαρξη υποκατάστατων πηγών εφοδιασμού για τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες: Όταν δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου να αποκτήσουν τις απαραίτητες εισροές για τη λειτουργία τους από υποκατάστατες πηγές εφοδιασμού, περιορίζεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και οι τιμές πώλησης περιορίζονται σε λογικά επίπεδα.
- Το ποσοστό των πωλήσεων των προμηθευτών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, σε σχέση με τις συνολικές τους πωλήσεις: Εφ' όσον το ποσοστό των πωλήσεων των προμηθευτών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλο, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι περιορισμένη και αναγκάζονται να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και χαμηλότερες τιμές, έτσι ώστε να μην στρέψουν τις επιχειρήσεις του κλάδου εναντίον τους.

- Το κατά πόσο η συγκεκριμένη εισροή είναι σημαντική για τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου: Πολλές από τις εισροές που παρέχουν οι προμηθευτές, μπορεί να θεωρηθούν απαραίτητες ή άκρως σημαντικές για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Σε τέτοιες περιστάσεις, η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων προμηθευτών είναι πολύ μεγάλη, αφού υπάρχει μεγάλη εξάρτηση των επιχειρήσεων από αυτούς.
- Το κατά πόσο υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τους προμηθευτές: Σε περίπτωση που προσφέρονται διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες από τους προμηθευτές, τότε αυτοί έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, διότι οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιλαμβάνονται τις εισροές αυτές ως μοναδικές και υπάρχει μεγαλύτερη εξάρτηση από αυτές.
- Το αν υπάρχει «κόστος μετακίνησης» για τις επιχειρήσεις του κλάδου και ποιο είναι το ύψος του κόστους αυτού: Μπορεί κάποια επιχείρηση να επιθυμεί να αλλάξει κάποιον από τους προμηθευτές της, αλλά για να κάνει κάτι τέτοιο να είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει κάποιο κόστος μετακίνησης (π.χ. πληρωμή κάποιας ρήτρας, αλλαγή μηχανολογικού εξοπλισμού για να είναι εφικτή η υποδοχή της νέας εισροής κ.λ.π.). Όταν υπάρχει κόστος μετακίνησης, η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων προμηθευτών είναι μεγαλύτερη και αυξάνεται, όσο αυξάνει και το ύψος του κόστους αυτού.

- Η δυνατότητα των προμηθευτών να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός: Υπάρχει το ενδεχόμενο, οι επιχειρήσεις ενός κλάδου να εξαναγκαστούν να αποδεχθούν υψηλότερους όρους πώλησης από τους προμηθευτές, σε περίπτωση που οι τελευταίοι είναι ικανοί να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και διακρίνουν ότι με μία τέτοια κίνηση μπορούν να έχουν μεγαλύτερο όφελος.

2.5.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στην ικανότητα των μεμονωμένων αγοραστών να διαπραγματευτούν τους όρους αγοράς με τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, έχοντας ως στόχο να αυξήσουν την ωφέλειά τους, περιορίζοντας τα κέρδη των επιχειρήσεων. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και των αγοραστών, υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, καθώς οι πρώτοι επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων και οι δεύτεροι επιδιώκουν να αγοράζουν τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες στην κατώτερη δυνατή τιμή, εκεί δηλαδή όπου ελαχιστοποιείται η αποδοτικότητα της επένδυσης. Οι χαμηλότερες τιμές, η υψηλότερη ποιότητα και η καλύτερη εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση, είναι οι επιδιώξεις των αγοραστών, οι οποίες επιτυγχάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έναντι των επιχειρήσεων, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Ο αριθμός των δυνατών αγοραστών: Όσο περισσότερο περιορισμένος είναι ο αριθμός των δυνατών αγοραστών, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη, διότι οι επιχειρήσεις του κλάδου βασίζονται τη λειτουργία τους σε μικρό αριθμό αγοραστών και πιθανή απώλεια κάποιου από αυτούς μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ακόμη και την υπόστασή τους.
- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές: Οι αγοραστές που έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών, έχουν συνήθως μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των άλλων, καθώς στηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ύπαρξη και λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν με τη σειρά τους μεγαλύτερα οφέλη (χαμηλότερες τιμές, ταχύτερη παράδοση, ανώτερη ποιότητα, καλύτερες προδιαγραφές, καλύτερη εξυπηρέτηση).
- Τα προϊόντα που αποκτά ο αγοραστής από τον κλάδο αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος του συνολικού του κόστους: Σε περίπτωση που το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν οι αγορές που πραγματοποιούνται από έναν αγοραστή είναι μεγάλο, σε σχέση με το συνολικό τους κόστος, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και αναζητούν χαμηλότερες τιμές μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου, γίνονται δηλαδή περισσότερο ευαίσθητοι στις τιμές που διαμορφώνονται.

- Το αν υπάρχει διαφοροποίηση, τυποποίηση και αφθονία στα προϊόντα που παράγονται ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου: Στις περιπτώσεις που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι αδιαφοροποίητες, ή τυποποιημένες και άφθονες, οι αγοραστές αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, διότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να στραφούν σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Το ύψος των κερδών των αγοραστών: Όταν οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη, αποκτούν και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, διότι προσπαθούν με κάθε δυνατό τρόπο να διατηρήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα, επιδιώκοντας να επιτύχουν τις καλύτερες δυνατές τιμές.
- Το αν υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω: Εφ' όσον υπάρχει η δυνατότητα και η προοπτική οι αγοραστές να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα πίσω, αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη, απειλώντας τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Η δυνατότητα πληροφόρησης που έχουν οι αγοραστές , για το τι συμβαίνει στον κλάδο: Όταν η πληροφόρηση των αγοραστών για τα τεκταινόμενα στον κλάδο είναι πλήρης και έγκαιρη, τότε παρουσιάζεται μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από πλευράς αγοραστών, καθώς είναι σε θέση να γνωρίζουν ζητήματα όπως ποιες είναι οι συνθήκες της ζήτησης, σε ποια

επίπεδα διαμορφώνονται οι τιμές και σε ποια επίπεδα βρίσκεται το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων.

2.5.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών περιορίζει την κερδοφορία και εντείνει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο, καθώς οι αγοραστές έχουν περισσότερες διαθέσιμες επιλογές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όσο πιο χαμηλό είναι το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα, εφ' όσον κρίνουν μία τέτοια κίνηση συμφέρουσα. Τα υποκατάστατα τα οποία χρίζουν μεγαλύτερης προσοχής, είναι όσα βελτιώνουν την αποδοτικότητα της τιμής τους όταν ανταλλάσσονται με προϊόντα του κλάδου και όσα παράγονται από κλάδους οι οποίοι έχουν υψηλή κερδοφορία. Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όταν εξετάζεται η ύπαρξη υποκατάστατων είναι οι εξής:

- Διαθεσιμότητα στενών υποκατάστατων: Στενά θεωρούνται τα υποκατάστατα που έχουν ίδια χαρακτηριστικά, όσον αφορά την απόδοση.
- Χαρακτηριστικά τιμής – αξίας των υποκατάστατων: Φαινομενικά, τα στενά υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν μικρή απειλή στην περίπτωση που έχουν υψηλότερη τιμή. Από την άλλη, πολλά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί

να θεωρηθούν αδύναμα υποκατάστατα, αλλά μπορούν να κερδίσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς, όταν πωλούνται φθηνότερα.

- Ελαστικότητα της τιμής στον κλάδο: Αυτή είναι μία χρήσιμη μέτρηση της πίεσης που ασκούν τα υποκατάστατα σε έναν κλάδο. Όταν ο βαθμός ελαστικότητας της τιμής είναι μεγάλος, η αύξηση των τιμών στον κλάδο οδηγεί τους καταναλωτές στην απόκτηση υποκατάστατων.

2.5.5 Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ , ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων, αναφέρεται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται από αυτές, στην προσπάθειά τους να μπορέσουν να αποκτήσουν ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Η ενέργεια μιας επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση, έχει επιδράσεις στις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. Μπορεί ο ανταγωνισμός να λαμβάνει χώρα μέσω της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων ή να περιλαμβάνει άλλες μορφές ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός τιμών περιορίζει τα κέρδη, αφού μειώνονται τα περιθώρια κέρδους, ενώ ο ανταγωνισμός με άλλες μορφές, περιορίζει επίσης τα κέρδη, καθώς αυξάνονται τα σταθερά και λειτουργικά κόστη. Ο τελευταίος ενδείκνυται περισσότερο, όταν οι επιχειρήσεις μπορούν να μετακυλήσουν τις αυξήσεις του κόστους στους καταναλωτές, ανεβάζοντας τις τιμές των πωλούμενων

προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό του ανταγωνισμού τιμών μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων, είναι οι εξής:

- Ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων στον κλάδο: Όταν σε έναν κλάδο δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ή οι ανταγωνιστές είναι ίσοι σε μέγεθος, οι τιμές συνήθως είναι σε χαμηλά επίπεδα, κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι κάποια από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι ικανοποιημένη από τη θέση της στην αγορά, προβαίνοντας σε μείωση των τιμών, με αποτέλεσμα να οδηγεί και τους ανταγωνιστές σε ανάλογες ενέργειες.
- Η πορεία που ακολουθεί ο συγκεκριμένος κλάδος: Στην περίπτωση που ο κλάδος παραμένει στάσιμος ή παρακμάζει, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, διότι οι επιχειρήσεις αδυνατούν να διευρύνουν τα μερίδια αγοράς τους, χωρίς να αποσπούν αυτό το μερίδιο από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Η ομοιογένεια του κόστους των επιχειρήσεων: Σε πολλούς κλάδους, υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια στο κόστος των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να αυξάνει. Όσες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται βασιζόμενες στα χαμηλά κόστη, μπορεί να είναι δυσαρεστημένες με τον καθορισμό υψηλών τιμών πώλησης, πιστεύοντας ότι σε περίπτωση που οι τιμές μειωθούν, οι ανταγωνιστές που έχουν υψηλά κόστη μπορεί να εξέλθουν του κλάδου, διότι θα αδυνατούν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.

- Η δυναμικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου: Οι επιχειρήσεις που έχουν πλεόνασμα δυναμικότητας, είναι πιθανό να προκαλέσουν διόγκωση του ανταγωνισμού, στην προσπάθειά τους να διαθέσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα στην αγορά την επιπλέον παραγωγή, αφού πρέπει να στραφούν στα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και η ύπαρξη κόστους μετακίνησης των αγοραστών: Σε κλάδους όπου δεν παρουσιάζεται διαφοροποίηση των προϊόντων και παράλληλα υπάρχουν χαμηλά κόστη μετακίνησης, παρατηρείται οξυμένος ανταγωνισμός, διότι οι επιχειρήσεις δελεάζονται να πουλήσουν φθηνότερα από τους ανταγωνιστές, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους.
- Το μέγεθος και η συχνότητα των παραγγελιών: Όταν παρατηρείται το φαινόμενο μεγάλων σε μέγεθος και σπάνιων σε συχνότητα παραγγελιών, ο ανταγωνισμός αυξάνει, διότι μία επιχείρηση μπορεί να δελεαστεί να κάνει καλύτερη προσφορά από τους ανταγωνιστές της, ώστε να διασφαλίσει μία συγκεκριμένη μεγάλη παραγγελία.
- Τα εμπόδια εξόδου: Στους κλάδους όπου υπάρχουν ισχυρά εμπόδια εξόδου, ο ανταγωνισμός γίνεται αδυσώπητος, στην προσπάθεια επιβίωσης των επιχειρήσεων, εφ' όσον αδυνατούν να αποσυρθούν.

Στην ανάλυση του εσωτερικού ανταγωνισμού, πρέπει να ξεκινάμε με τον καθορισμό της αγοράς, στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές των άλλων επιχειρήσεων. Πέρα από τον καθορισμό της αγοράς του προϊόντος, πολύ σημαντικός είναι και ο καθορισμός της γεωγραφικής αγοράς.

2.6 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι επιχειρήσεις ενός βιομηχανικού κλάδου, συχνά διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά θέματα, όπως τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν, τα τμήματα της αγοράς στα οποία απευθύνονται, την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, την τεχνολογία και τεχνογνωσία που χρησιμοποιούν, την εξυπηρέτηση που προσφέρουν στους πελάτες, την τιμολογιακή πολιτική και τις πολιτικές marketing που εφαρμόζουν. Οι παραπάνω διαφορές που μπορεί να επισημανθούν σε έναν κλάδο, διαμορφώνουν έναν αριθμό ομάδων επιχειρήσεων, τις στρατηγικές ομάδες, όπου κάθε επιχείρηση – μέλος ακολουθεί την ίδια ή παρόμοια στρατηγική με τις άλλες επιχειρήσεις της ίδιας ομάδας και η οποία είναι διαφορετική από τις στρατηγικές που ακολουθούν οι άλλες ομάδες του κλάδου. Όσες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται σε μία στρατηγική ομάδα, τείνουν να έχουν παραπλήσια μερίδια αγοράς και λόγω των ίδιων ή παρόμοιων στρατηγικών που ακολουθούν, αντιδρούν συνήθως με τον ίδιο τρόπο σε γεγονότα που επηρεάζουν τον κλάδο ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Συνήθως, ο αριθμός των στρατηγικών ομάδων είναι περιορισμένος, καθώς έτσι μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Ο καθορισμός τους, αποτελεί βασική προϋπόθεση για να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές στο περιβάλλον ενός κλάδου. Οι στρατηγικές ομάδες δεν ισοδυναμούν με τμήματα της αγοράς ή τμηματοποίηση στρατηγικών, αλλά καθορίζονται με βάση μια ευρύτερη αντίληψη που υπάρχει για τη στρατηγική θέση των επιχειρήσεων. Εφ' όσον προσδιοριστούν οι στρατηγικές ομάδες, ανταγωνιστές κάθε επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν μόνο οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια ομάδα και όχι οι επιχειρήσεις άλλων ομάδων. Οι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες, μπορεί να επηρεάζονται με διαφορετικό τρόπο από τις πέντε δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό.

2.7 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ύπαρξη κοινωνικής υπευθυνότητας από τις επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η στρατηγική διοίκηση. Όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης, έχουν ηθικές προεκτάσεις και αναπόφευκτα επηρεάζουν τις ομάδες που απαρτίζουν το άμεσο περιβάλλον των επιχειρήσεων, δηλαδή τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους πιστωτές, τους μέτοχους, τις κυβερνήσεις και τις τοπικές κοινωνίες όπου αυτές δραστηριοποιούνται. Ορισμένες ενέργειες μπορεί να προκαλέσουν θετικές

συνέπειες σε κάποια / κάποιες από τις παραπάνω ομάδες, ενώ κάποια / κάποιες άλλες ομάδες, μπορεί να ζημιωθούν από τις ίδιες ή διαφορετικές ενέργειες.

Πολλές φορές, κρίνεται σκόπιμο η κοινωνική υπευθυνότητα να υπερισχύει έναντι των θετικών οικονομικών συνεπειών μίας απόφασης, έτσι ώστε να μην υπάρξουν δυσάρεστες συνέπειες στη μελλοντική λειτουργία μιας επιχείρησης, με το να στρέψει εναντίον της κάποια / κάποιες από τις ομάδες του άμεσου περιβάλλοντος. Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν ότι όταν μια επιχείρηση συμπεριφέρεται κοινωνικά υπεύθυνα, οδηγείται σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να θεωρηθούν κοινωνικά υπεύθυνες, οφείλουν να λαμβάνουν υπ' όψιν σε κάθε επιχειρηματική απόφαση την ηθική συνιστώσα και παράλληλα τα ανώτατα στελέχη πρέπει να σταθμίζουν τις ηθικές συνέπειες των στρατηγικών αποφάσεων, πριν επιλέξουν αυτές που θα ακολουθήσουν.

Με βάση τον κλάδο ή τους κλάδους όπου δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, επιβάλλονται συγκεκριμένα κοινωνικά κριτήρια, τα οποία διαμορφώνουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι στόχοι αυτών των κοινωνικών κριτηρίων είναι να βελτιώσουν την ευημερία των κοινωνικών συνόλων, να προστατεύσουν το περιβάλλον και να ενδυναμώσουν την αξία των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Michael E. Porter, «Competitive Strategy», Free Press, 1980

Michael E. Porter, «Competitive Advantage», Free Press, 1985

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, «Essentials of Strategic Management»,
Prentice Hall Publishing Company, New Jersey 2001

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, «Strategic Management – An Integrated
Approach», Houghton Mifflin Company, 2001

Fred R. David, «Strategic Management», Prentice Hall International Inc., New
Jersey 1997

David Besanko, David Dranove & Mark Shanley, «Economics of Strategy», John
Wiley & Sons Inc, New York 2000

Νικολάου Β. Γεωργόπουλου, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου,
Αθήνα 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε παγκόσμιο επίπεδο σήμερα, η κατηγορία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη. Στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες του κόσμου, ο τριτογενής τομέας καταλαμβάνει μεγαλύτερο ποσοστό από ότι η γεωργία και η μεταποίηση. Στη χώρα μας, παρουσιάζεται το φαινόμενο αύξησης του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα, χωρίς όμως να μπορεί να παρομοιαστεί η κατάσταση με αυτή των αναπτυγμένων χωρών.

Ο κλάδος του τουρισμού στη χώρα μας, παρά τη δυσκολία που υπάρχει να εκτιμηθεί η πραγματική του συμβολή, λόγω ετερογένειας και συνεπώς δυσκολίας υιοθέτησης μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας μέτρησής του, είναι ένας από τους πλέον ισχυρούς, με δυναμική ανάπτυξη και καθοριστική συμβολή στην εθνική οικονομία, έχοντας ποσοστό συμμετοχής στο Α.Ε.Π που ξεπερνά το 15%, το οποίο έχει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Τα συναλλαγματικά έσοδα που αποφέρει ο κλάδος είναι περισσότερα από τη συνολική αξία των εξαγωγών όλων των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών και η αύξηση της απασχόλησης είναι μεγαλύτερη από οποιονδήποτε άλλον κλάδο.

Ο πίνακας 3.1 παρουσιάζει τη συμμετοχή του τουρισμού στο Α.Ε.Π στη χώρα μας και τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και τη συμμετοχή της τουριστικής απασχόλησης, ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα, αλλά και τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΧΩΡΕΣ	Ο Τουρισμός ως ποσοστό του ΑΕΠ	Η τουριστική απασχόληση ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης
ΕΛΛΑΔΑ	15,00	17,38
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	15,40	16,96
ΙΣΠΑΝΙΑ	18,38	20,11
ΑΥΣΤΡΙΑ	14,85	16,77
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	12,42	14,54
ΓΑΛΛΙΑ	12,30	13,94
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	11,49	12,01
ΙΤΑΛΙΑ	11,36	12,20
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	10,87	10,22
ΒΕΛΓΙΟ	10,25	11,03
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	9,88	10,78
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	9,81	9,65
ΔΑΝΙΑ	8,74	8,81
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	8,53	7,68
ΣΟΥΗΔΙΑ	7,52	7,22

Πίνακας 3.1

Πηγή: World Travel & Tourism Council (2003)

3.2 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ο τουρισμός αποτελεί σε διεθνές επίπεδο μία από τις κυριότερες πηγές παραγωγής εθνικού προϊόντος, απασχόλησης και ανάπτυξης. Αντιπροσωπεύει περίπου το 10 - 12% του παγκόσμιου ακαθαρίστου προϊόντος, έχοντας πολυεπίπεδες επιπτώσεις τόσο στην κοινωνία, όσο στο φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, συμβάλλει δραστικά στον περιορισμό του ισοζυγίου

τρεχουσών συναλλαγών, τονώνει οικονομικά την περιφέρεια κάθε χώρας και εντείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν άμεσα ή έμμεσα τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων.

Άρχισε να αναπτύσσεται βαθμιαία και σταθερά μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50, αποκτώντας μεγάλη οικονομική σημασία τόσο στις αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη, όσο και στις αναπτυσσόμενες. Μέχρι τότε, η τουριστική δραστηριότητα σε κάθε χώρα περιοριζόταν κυρίως σε εγχώριους επισκέπτες, οι οποίοι ανήκαν συνήθως σε ανώτερα οικονομικά και κοινωνικά στρώματα του πληθυσμού. Η μεγάλη ανάπτυξη που πραγματοποιήθηκε από τότε στον τουρισμό, οφείλεται στην αύξηση των πραγματικών προσωπικών διαθέσιμων εισοδημάτων και στην αύξηση του ελεύθερου χρόνου, με αποτέλεσμα να ταξιδεύουν πλέον πολλοί περισσότεροι άνθρωποι, εντός της χώρας στην οποία διαμένουν ή και εκτός αυτής, ανεξάρτητα από την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκουν.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, παρατηρούνταν μεγάλη γεωγραφική συγκέντρωση του τουρισμού, καθώς οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ιαπωνία δέχονταν περισσότερους από τους μισούς τουρίστες παγκοσμίως και από τις χώρες αυτές προέρχονταν περίπου τα δύο τρίτα της διεθνούς τουριστικής κίνησης. Τα τελευταία χρόνια όμως, η προσοχή έχει στραφεί στην προσπάθεια ανάπτυξης του τουρισμού σε χώρες που θεωρούνται

αναπτυσσόμενες, καθώς οι αγορές των ανεπτυγμένων χωρών θεωρούνται ως επί το πλείστον ακριβές και κορεσμένες, ενώ πλέον εμφανίζονται ως τουριστικοί προορισμοί ακόμη και χώρες που μέχρι σήμερα δεν είχαν καμία σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα. Οι περιοχές της ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού λειτουργούν ανταγωνιστικά στις ήδη υπάρχουσες παραδοσιακές περιοχές της Ευρώπης και της Αμερικής, παρουσιάζοντας τις μεγαλύτερες αυξητικές τάσεις παγκοσμίως, τόσο στις τουριστικές αφίξεις, όσο και στις συναλλαγματικές εισπράξεις.

Σήμερα, παρά το γεγονός ότι η πρόσφατη οικονομική ανάκαμψη έχει αρχίσει να γίνεται αισθητή σε άλλους κλάδους της οικονομίας, ο κλάδος των τουριστικών εταιρειών διέρχεται μετά την 11^η Σεπτεμβρίου μία περίοδο παρατεταμένης ύφεσης. Σε αυτό συνετέλεσαν γεγονότα όπως η κρίση στο Ιράκ, η συνέχιση των τρομοκρατικών επιθέσεων σε τουριστικούς προορισμούς με μεγάλη κίνηση όπως το Μπαλί και η έξαρση των κρουσμάτων της άτυπης πνευμονίας, τα οποία οδήγησαν σε ένα κλίμα κατήφειας, λόγω των ακυρώσεων πολλών κρατήσεων και κατ' επέκταση σε μείωση της τουριστικής κίνησης, ιδιαίτερα στις περιοχές που σχετίζονται αμεσότερα με τους συγκεκριμένους κινδύνους.

Όσον αφορά τα στοιχεία της τελευταίας πενταετίας, το 1998, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις έφτασαν τα 625,2 εκατομμύρια άτομα και οι συναλλαγματικές εισπράξεις του διεθνούς τουρισμού ανήλθαν σε 444,7 δισεκατομμύρια δολάρια. Το 1999 πραγματοποιήθηκαν 664 εκατομμύρια αφίξεις διεθνών τουριστών, οι οποίες

δημιούργησαν έσοδα που ανήλθαν στα 453 δισεκατομμύρια δολάρια. Η ιστορικών διαστάσεων υποχώρηση του αριθμού των τουριστών το 2001 (της τάξεως του -0,6%) δεν είχε συνέχεια, καθώς το 2002, ο αριθμός των τουριστών αυξήθηκε κατά 3,1% (715 εκατομμύρια τουρίστες) και τα έσοδα από αυτή την κίνηση ανήλθαν σε 500 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ για το έτος 2003 προβλέπεται ότι η ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να ανέλθει στο 3%. Είναι αξιοσημείωτο ότι μέσα σε διάστημα 30 χρόνων, οι τουριστικές αφίξεις σε διεθνές επίπεδο αυξήθηκαν περισσότερο από 250% (από 198 εκατομμύρια το 1972, σε 715 εκατομμύρια το 2002) και οι συναλλαγματικές εισπράξεις περισσότερο από 2.000% (από 24 δισεκατομμύρια το 1972, σε 500 δισεκατομμύρια το 2002).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, τα τελευταία 10 χρόνια ο αριθμός των τουριστών έχει διπλασιαστεί, ενώ για 49 αναπτυσσόμενες χώρες ο τουρισμός έχει πλέον εξελιχθεί στην κύρια πηγή εισοδήματός τους, χρησιμοποιώντας τα συναλλαγματικά τους έσοδα για να αρθεί η οικονομική τους υπανάπτυξη και να εκσυγχρονισθούν. Παρ' όλα αυτά, η έξαρση των τρομοκρατικών ενεργειών σε κάποιες χώρες που παραδοσιακά θεωρούνταν «τουριστικοί προορισμοί», έχει οδηγήσει σε τέλμα την οικονομία τους (π.χ. χώρες της Μ. Ανατολής). Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο, είναι ότι το 2002, οι οκτώ στους δέκα τουρίστες προτίμησαν να μην ταξιδέψουν μακριά και επέλεξαν προορισμούς στην ίδια την ήπειρο όπου ζουν, θέλοντας να μην διακινδυνεύσουν τη σωματική τους ακεραιότητα, επισκεπτόμενοι μία άγνωστη ήπειρο.

Καθώς τα ταξίδια αποτελούν τμήμα μιας βαθύτερης ανάγκης, η οποία δεν πρόκειται να σταματήσει, οι εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού είναι αισιόδοξες: ως το 2020, οι αφίξεις θα ανέλθουν σε 1,6 δισεκατομμύρια, δύο φορές περισσότερες από σήμερα (πίνακας 3.2), οι τουρίστες θα ταξιδεύουν σε όλο τον πλανήτη και το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι ότι θα ταξιδεύουν συχνότερα και θα ξοδεύουν περισσότερα χρήματα. Οι ίδιες εκτιμήσεις προβλέπουν ότι τα συναλλαγματικά έσοδα της τουριστικής βιομηχανίας θα τετραπλασιαστούν σε διάστημα μικρότερο των 20 χρόνων, θα προσεγγίσουν δηλαδή τα 2 τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. Οι μελλοντικοί τουρίστες θα προέλθουν σύμφωνα με τις προβλέψεις κυρίως από τις ασιατικές χώρες και θα αποτελέσουν την ατμομηχανή της τουριστικής ανάπτυξης στο μέλλον. Στα 18 εκατομμύρια των ιαπώνων τουριστών, θα προστεθούν και οι γείτονές τους από την Κίνα, τη Νότια Κορέα, την Ταϊβάν, τη Μαλαισία, την Ταϊλάνδη και άλλες ασιατικές χώρες. Περίπου 100 εκατομμύρια Κινέζοι θα ταξιδεύουν εκτός των συνόρων της χώρας τους, ενώ η ίδια η Κίνα θα αποτελέσει τον πρώτο προορισμό παγκοσμίως, δεχόμενη ετησίως 130 εκατομμύρια τουρίστες.

Στον πίνακα 3.2 παρουσιάζονται ιστορικά στοιχεία και προβλέψεις για τον αριθμό των τουριστών, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και ανά γεωγραφική ζώνη, καθώς επίσης παρουσιάζονται τα ποσοστά αύξησης του αριθμού των τουριστών. Από την άλλη, στον πίνακα 3.3 εμφανίζονται σε ποσοστά τα μερίδια της τουριστικής αγοράς κάθε γεωγραφικής ζώνης, επί της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης.

Αριθμός τουριστών παγκοσμίως (σε εκατομμύρια):

					ΜΕΤΑΒΟΛΗ					
	1990	2002	2010	2020	2002/1990	2010/1990	2020/1990	2010/2002	2020/2002	2020/2010
ΑΜΕΡΙΚΗ	92,9	120,2	190,4	282,3	29,39%	104,95%	203,88%	58,40%	134,86%	48,27%
ΕΥΡΩΠΗ	282,2	411,0	527,3	717,0	45,64%	86,85%	154,08%	28,30%	74,45%	35,98%
ΑΣΙΑ	57,7	130,6	205,8	416,0	126,34%	256,67%	620,97%	57,58%	218,53%	102,14%
ΑΦΡΙΚΗ	15,0	28,7	47,0	77,3	91,33%	213,33%	415,33%	63,76%	169,34%	64,47%
Μ.ΑΝΑΤΟΛΗ	9,0	24,1	35,9	68,5	167,78%	298,89%	661,11%	48,96%	184,23%	90,81%
ΣΥΝΟΛΟ	456,8	715,0	1.006,4	1.561,1	56,52%	120,32%	241,75%	40,76%	118,34%	55,12%

Πίνακας 3.2

Η τουριστική αγορά το 2002 (%):

Ευρώπη	57,5%
Αμερική	16,8%
Ασία	18,3%
Αφρική	4,0%
Μέση Ανατολή	3,4%

Πίνακας 3.3

Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Όπως ήδη αναφέραμε στην εισαγωγή του κεφαλαίου, ο κλάδος του τουρισμού στη χώρα μας είναι ένας από τους πλέον ισχυρούς, με δυναμική ανάπτυξη και καθοριστική συμβολή στην εθνική οικονομία και για το λόγο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικός, αν και αρκετές φορές δεν τυγχάνει ανάλογης προσοχής από τους εκάστοτε κυβερνώντες, διότι η πολιτική τουριστικής ανάπτυξης που ακολουθείται, θεωρείται αποσπασματική και απρογραμματίστη.

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15^η θέση σε αφίξεις παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας το 1,8% των παγκοσμίων αφίξεων και τη 10^η θέση ως προς τα τουριστικά έσοδα, κάτι που αντιστοιχεί στο 1,9% των παγκοσμίων εσόδων. Η συμμετοχή του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ αγγίζει πλέον το 18%, η εισαγωγή συναλλάγματος είναι μεγαλύτερη των 9 δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, η συμβολή του συγκεκριμένου κλάδου στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης είναι μεγαλύτερη από 16% και η συμβολή στις επενδύσεις μεγαλύτερη από 22%, αλλά παρ' όλα αυτά, αντιμετωπίζεται από την πολιτεία ως δευτερεύων οικονομικός παράγοντας.

Ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού είναι η έλλειψη περιφερειακής ανάπτυξης, καθώς η κατανομή των τουριστικών ροών παρουσιάζει μεγάλη ασυμμετρία ως προς τις χωρικές ενότητες υποδοχής των τουριστών, οι οποίες βρίσκονται συγκεντρωμένες σε ποσοστό 70%, σε μόλις 7 νομούς της

χώρας. Άλλα μειονεκτήματα, είναι η μεγάλη εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό και τους μεγάλους tour operators, το γεγονός ότι το 85% των αλλοδαπών τουριστών επισκέπτεται τη χώρα μας αεροπορικώς, η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τον ελληνικό τουρισμό, ο αυξημένος ανταγωνισμός από άλλες μεσογειακές χώρες και η έλλειψη κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο.

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι παρατηρούνται στη χώρα μας μεγάλες προκαταλήψεις στον τρόπο διανομής των τουριστών στους εγχώριους τόπους προορισμού, ανάλογα με τη χώρα προέλευσης, αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει ύφεση αυτού του φαινομένου. Χαρακτηριστικά πρέπει να αναφέρουμε ότι το 1985 το 1/3 των Άγγλων τουριστών που επέλεγε την Ελλάδα προωθούνταν στην Κέρκυρα, η Κρήτη αποτελούσε τον τόπο προορισμού της πλειοψηφίας των Γερμανών τουριστών και τα Δωδεκάνησα τον τόπο όπου συγκεντρώνονταν οι Σκανδιναβοί τουρίστες.

3.3.1 ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Υπεύθυνοι για τη χάραξη και την άσκηση της τουριστικής πολιτικής της χώρας μας είναι το αρμόδιο υπουργείο Ανάπτυξης και κυρίως ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, του οποίου ο κύριος σκοπός του είναι η οργάνωση, η ανάπτυξη και η προώθηση του ελληνικού τουρισμού. Κατά τη διάρκεια όμως της τελευταίας διυπουργικής επιτροπής για τον τουρισμό (Οκτώβριος 2003), αποφασίστηκε η μετεξέλιξη του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού σε ανώνυμη εταιρεία, η οποία θα

έχει ως κύριο έργο την προβολή και διαφήμιση της χώρας στο εξωτερικό, το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις, καθώς επίσης και τα γραφεία εξωτερικού. Παράλληλα, ο ΕΟΤ θα αποτελέσει το φορέα μελέτης και παρακολούθησης της οικονομίας του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βάση αυτό το σχέδιο για μετεξέλιξη του ΕΟΤ σε ανώνυμη εταιρεία προβολής και διαφήμισης του τουριστικού προϊόντος, προβλέπεται η μεταφορά των υπολοίπων διευθύνσεων στη γενική γραμματεία Τουρισμού του υπουργείου Ανάπτυξης, αναβαθμίζοντας το ρόλο της. Το συγκεκριμένο υπουργείο, χαρακτηρίζονταν από έλλειψη συμμετοχής και ενεργοποίησης στα τουριστικά δρώμενα, όπως συνέβαινε προγενέστερα και με το υπουργείο Τουρισμού.

Μέχρι σήμερα (Νοέμβριος 2003), υπάρχει μία πληθώρα αρμοδιοτήτων με τις οποίες είναι επιφορτισμένος ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, όπως:

- Η χάραξη και εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής.
- Η διαχείριση των πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν τον τουρισμό.
- Η ανάπτυξη της τουριστικής ανωδομής και υποδομής.
- Οι επιχορηγήσεις προς διάφορους φορείς.
- Η προβολή της χώρας και των προορισμών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Η κατάρτιση και εκπαίδευση μέσω διάφορων σεμιναρίων και εποπτείας τουριστικών σχολών.
- Η έρευνα και η εκπόνηση μελετών.

- Η συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τους επαγγελματίες του κλάδου, αλλά και ο συντονισμός της δράσης τους.
- Ο κοινωνικός τουρισμός.
- Οι διεθνείς σχέσεις στα πλαίσια των διεθνών οργανισμών (W.T.O, Ο.Ο.Σ.Α, Ευρωπαϊκή Ένωση, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ταξιδίων κ.λ.π.).
- Η διοργάνωση πολιτιστικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.
- Τέλος, Κανονιστικές / Νομοθετικές αρμοδιότητες που αφορούν τις επενδύσεις, τα καταλύματα, τα τουριστικά και ναυλομεσιτικά γραφεία, την ειδική τουριστική υποδομή, τα λοιπά τουριστικά επαγγέλματα, την εναρμόνιση με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη συναρμοδιότητα με άλλα υπουργεία σε θέματα που έμμεσα αφορούν τον τουρισμό.

Από την άλλη, οι κύριες αρμοδιότητες του υπουργείου Ανάπτυξης, όσον αφορά τα θέματα του τουρισμού, είναι η εποπτεία, ο συντονισμός και η υποστήριξη των παρακάτω Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου:

- του Ε.Ο.Τ.
- του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.)
- της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών (Σ.Τ.Ε.)

Πρέπει να επισημάνουμε, ότι πολλές από τις αρμοδιότητες με τις οποίες είναι επιφορτισμένο το υπουργείο Ανάπτυξης, ασκούνται πλημμελώς από τις αρμόδιες υπηρεσίες του, λόγω του μεγάλου συγκεντρωτισμού που παρατηρείται στον

Ε.Ο.Τ., κάτι που προβλέπεται να αλλάξει ριζικά μετά τις τελευταίες αποφάσεις που πήρε η Διυπουργική Επιτροπή για αναδόμηση των τουριστικών φορέων.

3.3.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Στη χώρα μας, από τις αρχές της δεκαετίας του '50 μέχρι και σήμερα, η ανάπτυξη του τουρισμού βασίστηκε στη γεωγραφική της θέση και τις κλιματολογικές της συνθήκες, αλλά και στην ανάδειξη των αρχαιολογικών της χώρων και των μνημείων του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού. Οι τουρίστες άλλων χωρών που επισκέπτονται την Ελλάδα, τη θεωρούν ως ένα φτηνό προορισμό για διακοπές, με ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες για να μπορέσουν να απολαύσουν τις ατέλειωτες παραλίες της, τη μεγάλη της ηλιοφάνεια κ.λ.π. Αυτό που σκιαγραφεί τη μορφή της τουριστικής ανάπτυξης αρνητικά, είναι η ανεπαρκής διοικητική αποκέντρωση, που έχει ως συνέπεια την έλλειψη εξειδικευμένων τουριστικών δομών σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Ο τομέας του τουρισμού άρχισε να αναπτύσσεται από τις αρχές της δεκαετίας του '50, μετά το τέλος του εμφυλίου πολέμου και σε μακροχρόνια βάση, οι αφίξεις των τουριστών στη χώρα μας σημείωσαν ανοδική τάση. Όμως, σε σχέση με τη δεκαετία του 1980, ο ρυθμός αύξησης των αφίξεων τη δεκαετία του 1990 σημείωσε σημαντική πτώση, κάτι που συνεχίζεται και τη δεκαετία που διανύουμε (πίνακας 3.4).

Οι ραγδαίες εξελίξεις που σημειώνονται σε διεθνές επίπεδο, σε συνδυασμό με το ότι οι φορείς που έχουν την ευθύνη για την χάραξη και την άσκηση της τουριστικής πολιτικής αντιδρούν με αργούς ρυθμούς σε αυτές, οδήγησαν τον τουρισμό στη χώρα μας στο να διέρχεται τα τελευταία τρία χρόνια τη χειρότερη κρίση των τελευταίων 30 ετών.

Στους παρακάτω πίνακες, διαφαίνονται οι αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών την τελευταία πενταετία στη χώρα μας (1998-2002), καθώς και η μέση ετήσια πληρότητα την πενταετία 1996-2000:

1998	1999	2000	2001	2002
11.363.822	12.605.928	13.567.453	14.678.688	14.918.177

Πίνακας 3.4

Πηγή: ΕΣΥΕ/ΕΟΤ

1996	1997	1998	1999	2000
54,37%	58,37%	61,12%	63,46%	64,97%

Πίνακας 3.5

Πηγή: ΕΣΥΕ/ΕΟΤ

Οι συνδικαλιστικές ενώσεις των επαγγελματιών του κλάδου, θορυβημένες από την παρατεταμένη κρίση, φοβούνται ότι αν η πολιτεία δεν δώσει άμεσες λύσεις στα συσσωρευμένα και πιεστικά προβλήματα του κλάδου με τη χάραξη και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος τουριστικής πολιτικής, οι εξελίξεις θα αποβούν δραματικές για πολλούς εργαζόμενους, αλλά και για πολλές περιφέρειες της χώρας.

Πρέπει να τονίσουμε ακόμη, ότι η χώρα μας είναι από τους φθηνότερους προορισμούς παγκοσμίως, κάτι που αντανακλά την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επίσης, κατά τη δεκαετία 1990 – 2000 είχαμε το χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης (3,2%) μεταξύ 8 άμεσα ανταγωνιστικών χωρών, ενώ είμαστε ουραγοί και στον χειμερινό τουρισμό (μόλις στο 1/3 των ανταγωνιστριών χωρών).

3.3.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας μας ανέρχεται σε 8.209 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες διαθέτουν συνολικά 601.034 κλίνες. Η αγορά χαρακτηρίζεται από το μικρό μέγεθος των μονάδων, αφού οι μισές σχεδόν από αυτές διαθέτουν λιγότερες από 100 κλίνες και από το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό αυτών λειτουργεί για διάστημα 6 – 7 μήνες το χρόνο. Όσον αφορά τις κατηγορίες αυτών των μονάδων, παρατηρούμε ότι μόλις το 6% του συνόλου θεωρούνται μονάδες πολυτελείας (ΑΑ'), οι μισές μονάδες είναι κατηγορίας Α' και Β', ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 44% έχει κατηγοριοποιηθεί σε χαμηλές τάξεις (Γ', Δ' και Ε').

Πέραν όμως των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα λειτουργούν 28.000 ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα (420.000 κλίνες), υπάρχουν 30.643 θέσεις για κατασκήνωση και 949 οικίσκοι σε camping, τα οποία δύναται να φιλοξενήσουν άλλα 94.776 άτομα.

Το σύνολο των νόμιμων τουριστικών καταλυμάτων στη χώρα μας, αθροίζοντας τα παραπάνω, έχει δυναμικότητα φιλοξενίας 1.100.000 ατόμων, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε τον σημαντικό αριθμό αδήλωτων καταλυμάτων (κυρίως ενοικιαζόμενων δωματίων), τα οποία προκαλούν προβλήματα τόσο στον κλάδο, όσο και στην οικονομία της χώρας μας.

Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής, αυτές μπορούν να χωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Υπάρχουν 5 συνεδριακά κέντρα, δυναμικότητας 2.400 συνέδρων, τα οποία έχουν λάβει το ειδικό σήμα του ΕΟΤ, 9 νέα συνεδριακά κέντρα έχουν υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο, άλλα 12 έχουν λάβει έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων ΕΟΤ και τέλος άλλα 9 διαθέτουν έγκριση σκοπιμότητας υπαγωγής στον αναπτυξιακό νόμο.

- Υπάρχουν 453 αίθουσες συνεδρίων και συσκέψεων, δυναμικότητας από 10 έως και πλέον των 1000 ατόμων σε 150 ξενοδοχεία, οι οποίες λειτουργούν με το ειδικό σήμα του ΕΟΤ.
- Στη χώρα μας έχουν κατασκευαστεί 5 γήπεδα γκολφ (4 των 18 οπών και ένα των 9), ενώ ακόμη ένα γήπεδο γκολφ έχει υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο.
- Λειτουργούν ήδη 2 κέντρα θαλασσοθεραπείας με σήμα του ΕΟΤ, ένα βρίσκεται υπό κατασκευήν και άλλα 5 έχουν έγκριση σκοπιμότητας από τον ΕΟΤ.
- Λειτουργεί επίσης ένα σύγχρονο υδροθεραπευτήριο και υπάρχει άλλο ένα που έχει έγκριση σκοπιμότητας από τον ΕΟΤ.
- Τέλος, κατασκευάζονται 4 ιδιωτικές μαρίνες και ξενοδοχειακοί λιμένες.

Εκτός των τουριστικών καταλυμάτων και των εγκαταστάσεων ειδικής υποδομής, πρέπει να επισημάνουμε ότι στη χώρα μας λειτουργούν 4.500 τουριστικά γραφεία, 738 τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών, 1.455 γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων χωρίς οδηγό, 200 ναυλομεσιτικά γραφεία και υπάρχουν 2000 περίπου διπλωματούχοι ξεναγοί, οι οποίοι εργάζονται ως ατομικοί επαγγελματίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

S. Medlik, «Managing Tourism», Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1991

Charles E. Gearing, William W. Swart, Turgut Var, «Planning for Tourism Development – Quantitative Approaches», Praeger Publishers Inc., New York 1976

Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», Αθήνα 1987

Νίκου Γ. Ηγουμενάκη, «Τουρισμός και Ανάπτυξη», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα 2000

Στέλιου Βαρβαρέσου, «Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Β' Έκδοση, Αθήνα 2000

Στέλιου Βαρβαρέσου, «Τουριστική Ανάπτυξη & Διοικητική Αποκέντρωση», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 1999

Βασίλειου Α. Πατσουράτη, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002

Γρηγόρη Θ. Παπανίκου, «Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2001

Περιοδική Έκδοση του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων,
«Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», Τεύχος 16, Νοέμβριος 2003

Περιοδική Έκδοση του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων,
«Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», Τεύχος 14, Νοέμβριος 2002

Έκδοση του ΣΕΤΕ για τον Ελληνικό Τουρισμό, «Ελληνικός Τουρισμός 2010,
Στρατηγική και Στόχοι», Α' Έκδοση, Αθήνα 2002

Έκδοση του ΣΕΤΕ για τον Ελληνικό Τουρισμό, «Τουρισμός και Απασχόληση»,
Αθήνα 2003

Χρ. Κολυβά, άρθρο της εφημερίδας «Το Βήμα», «Οι Κινέζοι θα σώσουν τον
παγκόσμιο τουρισμό», Κυριακή 5 Οκτωβρίου 2003

Κώστα Ντελέζου, άρθρο της εφημερίδας «Τα Νέα Σαββατοκύριακο», «Τουρισμός,
το νέο στοίχημα για την ανάπτυξη», 11 – 12 Οκτωβρίου 2003

Σπ. Κτενά, άρθρο της εφημερίδας «Το Βήμα», «Σε παρατεταμένη κρίση ο
ελληνικός τουρισμός», Κυριακή 19 Οκτωβρίου 2003

<http://www.gnto.gr>, Στατιστικά στοιχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γεωγραφικό φαινόμενο, καθώς προϋποθέτει το ταξίδι από μία περιοχή σε κάποια άλλη. Διαφέρει όμως δραματικά σε δομή, μορφή και λειτουργία από τόπο σε τόπο, δημιουργώντας τοπικούς κλάδους που καθορίζονται από τα γεωγραφικά όρια κάθε περιοχής. Οι διαφορές έγκεινται στους τουρίστες που προσελκύει κάθε περιοχή, στο κλίμα που επικρατεί, στο βαθμό της οικονομικής ανάπτυξης, στην τουριστική υποδομή που υπάρχει, στους τύπους των αξιοθέατων και στην προηγούμενη τουριστική εμπειρία της περιοχής.

Η Ήπειρος είναι μία από τις φτωχότερες περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς οι ρυθμοί ανάπτυξης της είναι πολύ χαμηλοί, ενώ παράλληλα υπάρχει μία γεωγραφική απομόνωση από την υπόλοιπη Ελλάδα, λόγω της οροσειράς της Πίνδου.

Ο τουρισμός αποτελεί ίσως μοναδική διέξοδο για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της Ηπείρου, κάτι που θα πρέπει να αντιληφθούν εγκαίρως όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ώστε να προβούν στις

απαραίτητες ενέργειες. Η διεθνής, αλλά και η ελληνική εμπειρία έχουν δείξει ότι όσες περιφέρειες έχουν σημειώσει αξιόλογη τουριστική ανάπτυξη, έχουν πληγεί λιγότερο από την ανεργία και την μετανάστευση του πληθυσμού.

Η Περιφέρεια Ηπείρου διαθέτει εξαιρετικά συγκριτικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη του τουρισμού (κυρίως των εναλλακτικών μορφών τουρισμού) και του πολιτισμού σε κύριες εστίες ανάπτυξης. Τα συγκριτικά αυτά πλεονέκτημα δεν έχουν αξιοποιηθεί ικανοποιητικά μέχρι σήμερα. Η Περιφέρεια απευθύνεται κυρίως στον εσωτερικό τουρισμό, δεν διαθέτει καταλύματα υψηλής ποιότητας σε επαρκή αριθμό και η μέση διάρκεια διαμονής είναι πολύ χαμηλή (κατά μέσο όρο 3 διανυκτερεύσεις έναντι 6 για το σύνολο της χώρας για αλλοδαπούς επισκέπτες και κάτω των 2 διανυκτερεύσεων έναντι 2,5 για τους Έλληνες επισκέπτες).

4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΟ

Η περιφέρεια της Ηπείρου αποτελείται από 4 νομούς: Ιωαννίνων, Άρτας, Πρέβεζας και Θεσπρωτίας.

Βρίσκεται στο βορειοδυτικό άκρο της Ελλάδας, νότια της Αλβανίας, ανάμεσα στο Ιόνιο Πέλαγος, τον Αμβρακικό κόλπο και την οροσειρά της Πίνδου και συνορεύει με ένα μεγάλο τμήμα του ηπειρωτικού κορμού της χώρας (Θεσσαλία, Δυτική Μακεδονία και Δυτική Ελλάδα). Έχει έκταση 9.203 τετραγωνικά χιλιόμετρα, καλύπτει το 6,7% της συνολικής έκτασης της χώρας και ο πληθυσμός της

ανέρχεται σε 352.400 κατοίκους, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2001. Από γεωμορφολογική άποψη, οι ορεινές περιοχές καλύπτουν το 74,2% της συνολικής της έκτασης και οι μόνες πεδινές περιοχές βρίσκονται στους νομούς Άρτας και Πρέβεζας.

Λόγω της θέσης στην οποία βρίσκεται, η Ήπειρος λειτουργούσε πάντοτε ως γέφυρα διασύνδεσης της βορειοδυτικής με τη νοτιοανατολική Ευρώπη, τη Μεσόγειο και τη Μέση Ανατολή. Σήμερα, μετά τις γεωπολιτικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη, η Ήπειρος αναμένεται να παίξει ακόμη πιο δυναμικό ρόλο στην διακίνηση ανθρώπων και αγαθών από τη Δύση στην Ανατολή, κυρίως μετά την ολοκλήρωση του νέου λιμανιού της Ηγουμενίτσας (Οκτώβριος 2003), της Εγνατίας Οδού και του Δυτικού οδικού άξονα (Ιόνια οδός).

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός της Ηπείρου είναι 124.235 άτομα, εκ των οποίων το 46,25% απασχολείται στον πρωτογενή τομέα, το 22,43% στον δευτερογενή τομέα και το 31,32% στον τριτογενή τομέα, ενώ η ανεργία σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία ανέρχεται στο 10,54%. Η ποσοστιαία σύνθεση του Α.Ε.Π κατά τομέα είναι 52,90% στον πρωτογενή τομέα, 24,10% στον δευτερογενή τομέα και 23% στον τριτογενή τομέα και το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π στην περιφέρεια Ηπείρου ανήλθε στα 9.596,20 € το 2001, έναντι 8.920,88 € το 2000, ποσό που αναλογεί στο 80,2% του συνολικού Α.Ε.Π της χώρας μας (πίνακας 4.1).

Κατά κεφαλήν ΑΕΠ στις περιφέρειες της Ελλάδας (σε €):

	2000	2001	% Σύνολο χώρας = 100
Ήπειρος	8.920,88	9.596,20	80,2
Κεντρική Μακεδονία	11.242,62	12.013,51	100,3
Δυτική Μακεδονία	11.691,71	12.485,55	104,3
Θεσσαλία	10.262,97	10.811,98	90,3
Αν. Μακεδονία & Θράκη	8.759,83	9.459,17	79,0
Ιόνια Νησιά	9.838,49	10.645,52	88,9
Δυτική Ελλάδα	8.780,30	9.428,86	78,8
Στερεά Ελλάδα	15.567,12	16.998,62	142,0
Πελοπόννησος	10.657,65	11.313,23	94,5
Αττική	11.715,07	12.643,03	105,6
Βόρειο Αιγαίο	10.230,51	10.970,27	91,7
Νότιο Αιγαίο	12.554,47	13.471,79	112,6
Κρήτη	10.811,29	11.568,00	96,6
Σύνολο Χώρας	11.142,08	11.970,30	100,0

Πίνακας 4.1

Πηγή : ΕΣΥΕ

4.3 ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Οι υπάρχουσες υποδομές στην περιφέρεια της Ηπείρου μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανεπαρκείς για την εξυπηρέτηση των μόνιμων κατοίκων και των διερχόμενων επισκεπτών και παρατηρείται μία μεγάλη υστέρηση κυρίως σε συγκοινωνιακές υποδομές, σε σχέση με τις άλλες περιφέρειες της χώρας. Η κατάσταση αυτή, προβλέπεται να ανατραπεί τα προσεχή χρόνια με την ολοκλήρωση της κατασκευής της Εγνατίας οδού, τη δημιουργία του δυτικού οδικού άξονα (Ιόνια οδός), τη βελτίωση του υπόλοιπου εθνικού και επαρχιακού οδικού δικτύου, τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων Ιωαννίνων και Ακτίου, αλλά και των λιμένων Ηγουμενίτσας και Πρέβεζας, ενώ όπως έχει εξαγγελθεί πρόσφατα, μέχρι

το 2014 θα λειτουργήσει και ο δυτικός σιδηροδρομικός άξονας, ο οποίος θα χρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και θα συνδέει την Ηγουμενίτσα και τα Ιωάννινα με την Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, βγάζοντας την περιφέρεια της Ηπείρου από την συγκοινωνιακή απομόνωση.

Όσον αφορά τη σημερινή κατάσταση, υπάρχουν 3.012 χιλιόμετρα οδικού δικτύου (εθνικού και επαρχιακού), δύο κύρια λιμάνια (Ηγουμενίτσας και Πρέβεζας) και 2 αεροδρόμια (Ιωαννίνων και Ακτίου). Η τουριστική υποδομή της Ηπείρου περιλαμβάνει 192 ξενοδοχεία (μόλις το 2,38% του συνόλου της χώρας), τα οποία διαθέτουν 4.992 δωμάτια (1,59%) και συνολικά 9.643 κλίνες (1,62%). Τα περισσότερα ξενοδοχεία θεωρούνται μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δηλαδή διαθέτουν λιγότερα από 100 δωμάτια. Επίσης υπάρχουν 15 κάμπινγκ, σημαντικός αριθμός ενοικιαζόμενων δωματίων, 239 εστιατόρια, 5 μαρίνες, 6 συνεδριακά κέντρα και 116 ταξιδιωτικά γραφεία. Παράλληλα η Ήπειρος διαθέτει 2 χιονοδρομικά κέντρα (περιοχή Μετσόβου) και 8 κέντρα ιαματικών πηγών.

Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται οι συνολικές διανυκτερεύσεις των τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα της περιφέρειας ανά νομό, καθώς και οι ετήσιες πληρότητες των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της περιφέρειας ανά νομό, την πενταετία 1996-2000.

Σύνολο διανυκτερεύσεων τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα της περιφέρειας Ηπείρου (1996 – 2000):

	1996	1997	1998	1999	2000
Ν. Ιωαννίνων	361.308	406.866	388.937	448.832	477.774
Ν. Άρτας	47.793	62.233	65.628	65.181	65.293
Ν. Πρέβεζας	213.431	245.018	273.723	270.743	274.405
Ν. Θεσπρωτίας	106.589	110.882	103.285	105.589	142.787
Σύνολο	729.121	824.999	831.573	890.345	960.259

Πίνακας 4.2

Για το 2001, το σύνολο των διανυκτερεύσεων στην περιφέρεια Ηπείρου ξεπέρασε το 1 εκατομμύριο και συγκεκριμένα ανήλθε στις 1.000.978 διανυκτερεύσεις.

Πηγή: ΕΣΥΕ,ΕΟΤ

Μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της περιφέρειας (1996 – 2000):

	1996	1997	1998	1999	2000
Ν. Ιωαννίνων	44,96%	43,91%	43,61%	42,67%	-
Ν. Άρτας	57,10%	57,50%	53,54%	53,58%	-
Ν. Πρέβεζας	38,19%	38,46%	40,77%	41,88%	-
Ν. Θεσπρωτίας	44,35%	46,44%	49,32%	49,77%	-
Σύνολο	43,23%	43,18%	43,88%	43,80%	46,15%

Πίνακας 4.3

Πηγή: ΕΣΥΕ/ΕΟΤ

4.4 ΤΟ Γ' ΚΠΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΠΕΙΡΟ

Μέχρι και τον μήνα Σεπτέμβριο του 2003, η Ήπειρος βρίσκεται τελευταία στην αξιοποίηση των κονδυλίων μεταξύ των 13 περιφερειών της χώρας, καθώς έχει εισρεύσει μόνο το 10,6 % των πόρων του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, ενώ ως στόχος έχει τεθεί ποσοστό απορρόφησης 18,6% μέχρι το τέλος του 2003, μία αναλογία που είναι και πάλι η μικρότερη μεταξύ των 13 περιφερειών. Τα στοιχεία αυτά, καταδεικνύουν με σαφήνεια τις ανισότητες που υπάρχουν σε διαπεριφερειακό επίπεδο στη χώρα μας, οι οποίες προκαλούν σοβαρά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα στη συγκεκριμένη περιφέρεια.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που παρουσιάζεται στην περιφέρεια της Ηπείρου, είναι η έλλειψη μεγάλων έργων και η στασιμότητα όσων έχουν προγραμματιστεί, κάτι που έχει ως επακόλουθο να μην αξιοποιούνται τεράστια ποσά, που είναι διαθέσιμα.

Η μη αξιοποίηση του Γ' ΚΠΣ βοηθάει στη διαιώνιση των οικονομικών προβλημάτων της περιφέρειας Ηπείρου, η οποία πριν την ένταξη των 10 νέων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει το θλιβερό προνόμιο να είναι η φτωχότερη περιφέρεια της, μετά τις υπερπόντιες περιοχές της Γαλλίας. Αναλυτικότερα, το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν βρίσκεται μόλις στο 48% του μέσου κοινοτικού, ενώ μόνο το 39% του πληθυσμού βρίσκεται εντός της αγοράς εργασίας.

Στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Ηπείρου δεν έχει υποβληθεί μέχρι στιγμής κανένα μεγάλο έργο, με αποτέλεσμα να παραμένει σε αδράνεια το 16% των πόρων της περιφέρειας. Το μόνο που έχει προβλεφθεί, είναι η κατασκευή 64 χιλιομέτρων αυτοκινητόδρομων και 31,5 χιλιομέτρων εθνικών αξόνων, συνολικού κόστους 129,2 εκατ. €. Επίσης, παρά το ότι μέχρι και το 2003, αναμένονταν βελτίωση 100 χιλιομέτρων του τοπικού οδικού δικτύου (κόστους 50 εκατ. €), η πρόοδος που έχει πραγματοποιηθεί είναι μηδενική.

Αντιθέτως, ενώ έχουν ήδη υπερκαλυφθεί οι προβλεπόμενες υπαγωγές μεταποιητικών επιχειρήσεων στον αναπτυξιακό νόμο (11 έναντι του στόχου των 9 εταιρειών έως το 2006), πολύ λιγότερες από τις αναμενόμενες είναι οι υπαγωγές τουριστικών εταιρειών (65 έναντι στόχου για 200 εταιρείες έως το τέλος του 2003).

Στον τομέα του τουρισμού, ο γενικός αναπτυξιακός στόχος που έχει τεθεί από το Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000 – 2006 για την περιφέρεια της Ηπείρου, αφορά την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η γεωγραφική της θέση, ο πολιτιστικός και φυσικός της πλούτος, έτσι ώστε να αρθεί η απομόνωση της. Για το λόγο αυτό, προβλέπεται η ανάδειξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού (ορεινός , οικολογικός κ.λ.π.). Προκειμένου να αυξήσει το μερίδιό της η περιφέρεια Ηπείρου στην τουριστική αγορά, τα τέσσερα μέτρα του άξονα προτεραιότητας 3 του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος Ηπείρου προβλέπουν:

3.1 Προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος.

3.2 Ενίσχυση των υποδομών και της επιχειρηματικότητας – ανταγωνιστικότητας στον τριτογενή τομέα, με παράλληλη αξιοποίηση των φυσικών πόρων.

3.4 Ανάδειξη των πολιτισμικών στοιχείων.

3.5 Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης και προβολής του τουριστικού προϊόντος.

Ο άξονας προτεραιότητας αυτός, θα απορροφήσει το 12,86% της δημόσιας δαπάνης του προγράμματος (περίπου 74 εκατομμύρια €).

Από την άλλη, το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης απευθύνεται και σε τουριστικές επιχειρήσεις, επιδοτώντας κάποια από τις παρακάτω δραστηριότητες:

1. Τον ποιοτικό εκσυγχρονισμό ξενοδοχείων, campings και ενοικιαζόμενων δωματίων που δεν υπάγονται στον Αναπτυξιακό Νόμο. Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι της τάξεως των 70 εκατομμυρίων €, ο προϋπολογισμός πρότασης μέχρι 73.367 €, το ποσοστό επιχορήγησης 40% και η προθεσμία υποβολής είναι ανοικτή.
2. Επιχειρηματικά σχέδια μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών. Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι της τάξεως των 80 εκατομμυρίων €, ο προϋπολογισμός πρότασης μέχρι 58.700 €, το ποσοστό επιχορήγησης 40% και η προθεσμία υποβολής είναι ανοικτή.

3. Ενίσχυση επιχειρήσεων για την απόκτηση σήματος Ε.Ο.Τ για την ελληνική κουζίνα. Ο συνολικός προϋπολογισμός είναι της τάξεως των 15 εκατομμυρίων €, ο προϋπολογισμός πρότασης μέχρι 29.350 €, το ποσοστό επιχορήγησης 50% και η προθεσμία υποβολής έληξε στις 30.6.2003.

Η πορεία υλοποίησης του Γ' ΚΠΣ και ο στόχος απορρόφησης για το 2003:

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Πόσα χρήματα πρέπει να εισρεύσουν Έως 31/12/2003 (σε €)	Στόχος απορρόφησης από τέλος του 2003 (%)	Απορρόφηση από το 2001 έως και 31/06/2003 (%)
Ήπειρος	35.103.838	18,6	10,6
Κεντρική Μακεδονία	135.174.471	30.9	15.9
Δυτική Μακεδονία	44.082.628	25.5	13.6
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	65.774.707	26,1	17,2
Θεσσαλία	52.872.496	22.6	13.2
Ιόνια νησιά	27.454.584	26.0	14.7
Δυτική Ελλάδα	66.591.717	37.1	23.1
Στερεά Ελλάδα	49.234.882	20.9	11.7
Αττική	178.990.803	40.0	24.0
Πελοπόννησος	64.836.591	28.7	14.6
Βόρειο Αιγαίο	27.730.255	18.8	11.2
Νότιο Αιγαίο	17.775.836	19.7	14.9
Κρήτη	79.281.353	33.8	16.8
Σύνολο Περιφερειακών Ε.Π / Συνολική επίδοση σε δείκτες	844.904.161	28.5	16.5
ΣΥΝΟΛΟ Γ' ΚΠΣ	2.037.644.526	31.1	21,5

Πίνακας 4.4

Πηγή : Κοινοτικά Κονδύλια – Βόρεια Ελλάδα, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία

4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

Σύμφωνα με το σχέδιο ανάπτυξης 2000 – 2006, το οποίο έχει καταρτιστεί από την περιφέρεια Ηπείρου, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της περιοχής, τα οποία διαμορφώνουν και τις βασικές κατευθύνσεις της αναπτυξιακής της στρατηγικής είναι:

- ✓ Η γεωγραφική θέση της Περιφέρειας και οι δυνητικές δυνατότητες ανάπτυξης, καθώς το λιμάνι της Ηγουμενίτσας αποτελεί πύλη διασύνδεσης με τη Δυτική Ευρώπη και η Εγνατία Οδός περιορίζει τις αποστάσεις από τα υπόλοιπα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας.
- ✓ Η παρουσία των Ιωαννίνων και των λοιπών αστικών κέντρων, τα οποία αποτελούν διοικητικά και εμπορικά κέντρα, καθώς και κέντρα εκπαίδευσης και περίθαλψης.
- ✓ Η λειτουργία του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και του ΤΕΙ Ηπείρου.
- ✓ Το πλούσιο φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον. Η Ήπειρος διαθέτει καθαρές και όμορφες ακτές, θαυμάσια τοπογραφία, αρχαιολογικά μνημεία, εθνικούς δρυμούς, τοπική πολιτιστική και ιστορική παράδοση και διατηρητέους παραδοσιακούς οικισμούς.

Παράλληλα, υπάρχουν και ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην αναπτυξιακή διαδικασία, διότι δυσχεραίνουν την αξιοποίηση των άφθονων τουριστικών πόρων της περιοχής και τα οποία έχουν

ληφθεί υπόψη κατά την διαμόρφωση της αναπτυξιακής στρατηγικής της Περιφέρειας. Αυτά είναι:

- ✓ Η γεωγραφική απομόνωση από την υπόλοιπη χώρα, κυρίως λόγω του ορεινού όγκου της Πίνδου.
- ✓ Το μεγάλο ποσοστό ορεινών περιοχών και η απομόνωση τους.
- ✓ Το ότι η περιφέρεια έχει το χαμηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ της χώρας.
- ✓ Οι έντονες ανισότητες που παρατηρούνται μεταξύ των τεσσάρων νομών.
- ✓ Η ανεπάρκεια των διαπεριφερειακών και ενδοπεριφερειακών συνδέσεων.

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Με βάση το σχέδιο ανάπτυξης 2000 – 2006, στόχοι της περιφέρειας όσον αφορά τον τουρισμό είναι η αξιοποίηση και ανάδειξη του φυσικού και πολιτισμικού πλούτου της περιοχής, η υποστήριξη επενδυτικών δραστηριοτήτων στον τουριστικό τομέα με προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και η αύξηση του αριθμού των τουριστών. Οι στόχοι αυτοί πηγάζουν από το ότι μέχρι σήμερα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ηπείρου δέχονται κυρίως εγχώριους τουρίστες, τα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι χαμηλής ποιότητας και η μέση διάρκεια διαμονής πολύ χαμηλή.

Στην υλοποίηση αυτών των στόχων, μπορούν να συμβάλλουν η αυξημένη δυνατότητα πρόσβασης μέσω του Δυτικού Άξονα, η αύξηση των σύγχρονων

καταλυμάτων, ο εκσυγχρονισμός των υπάρχουσών εγκαταστάσεων, η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, ο στόχος μείωσης της εποχικότητας της τουριστικής δραστηριότητας, η ενίσχυση της προβολής και η εκπαίδευση και κατάρτιση των εμπλεκομένων.

Σημαντικά στοιχεία της τουριστικής αυτής ανάπτυξης θα είναι:

- Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπάρχόντων τουριστικών καταλυμάτων και των παρεχόμενων συνοδευτικών υπηρεσιών, με στόχο την προσέλκυση τουριστών υψηλότερων εισοδημάτων.
- Οι επενδύσεις σε νέες κλίνες, με βάση τα δεδομένα των φυσικών, περιβαλλοντικών, πολεοδομικών και κοινωνικών αντοχών των τουριστικών περιοχών.
- Η δημιουργία, συμπλήρωση και αναβάθμιση υποστηρικτικών υποδομών (τουριστικά αγκυροβόλια) και η προώθηση ιδιωτικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη των διάφορων μορφών τουρισμού.
- Η προώθηση του τουριστικού προϊόντος, με σύγχρονους τρόπους επικοινωνίας και προβολής.

Τέλος, παρατίθενται σε πίνακες τόσο το χρηματοδοτικό σχήμα συνολικά του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος για τα έτη 2000 – 2006 (πίνακας 4.5), όσο και μεμονωμένα του άξονα προτεραιότητας 3, που έχει ως στόχο την ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας, καθώς και την προστασία και ανάδειξη των φυσικών και πολιτιστικών πόρων (πίνακας 4.6).

Χρηματοδοτικό σχήμα ΠΕΠ Ηπείρου 2000 – 2006

• Συνολικό ποσό	:	748.396.237
• Δημόσια δαπάνη	:	628.313.237
• Εθνική συμμετοχή	:	192.328.309
• Κοινοτική συμμετοχή	:	435.984.928
• ΕΤΠΑ	:	324.700.002
• ΕΓΤΠΕ	:	79.384.617
• ΕΚΤ	:	31.900.309
• Ιδιωτική συμμετοχή	:	89.758.000
• Λοιποί εθνικοί πόροι	:	30.325.000

Πίνακας 4.5

Χρηματοδοτικό σχήμα άξονα προτεραιότητας 3:

(Δημόσια Δαπάνη 11,90% επί του συνόλου)

Συνολικό ποσό	:	91.555.000
Δημόσια δαπάνη	:	74.775.000
Εθνική συμμετοχή	:	18.693.750
Κοινοτική συμμετοχή	:	56.081.250
ΕΤΠΑ	:	56.081.250
Ιδιωτική Συμμετοχή	:	16.780.000

Πίνακας 4.6

Πηγή : Περιφέρεια Ηπείρου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Stephen L. J. Smith, «Tourism Analysis – A Handbook», John Wiley & Sons Inc., New York 1989

Στέλιου Βαρβαρέσου, «Τουριστική Ανάπτυξη & Διοικητική Αποκέντρωση», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 1999

Βασιλείου Α. Πατσουράτη, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002

Γρηγόρη Θ. Παπανίκου, «Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2001

Έκδοση του ΣΕΤΕ για τον Ελληνικό Τουρισμό, «Ελληνικός Τουρισμός 2010, Στρατηγική και Στόχοι», Β' Έκδοση, Αθήνα 2003

Έκδοση της Οικονομικής & Κοινωνικής Επιτροπής της Ελλάδος (ΟΚΕ), «Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα 2000 – 2006», Απρίλιος 2002

Βάσως Χαραλαμπίδου, άρθρο της εφημερίδας «Το Βήμα», «Το τρένο της επόμενης δεκαετίας», Κυριακή 5 Οκτωβρίου 2003

Ένθετο έντυπο της εφημερίδας «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία», «Κοινοτικά Κονδύλια – Βόρεια Ελλάδα», 7 Σεπτεμβρίου 2003

CD – ROM της Περιφέρειας Ηπείρου, «Αναθεώρηση ΠΕΠ Ηπείρου 2000 - 2006»,

<http://www.gnto.gr>, Στατιστικά Στοιχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μεταξύ των βιομηχανικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας, υπάρχουν διαφορετικές ευκαιρίες και προοπτικές για την απόκτηση και τη διατήρηση κέρδους και το κατά πόσο υπάρχει έμφυτη κερδοφορία σε έναν κλάδο, καθορίζει και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Οι προοπτικές ανάπτυξης του τουρισμού γενικότερα, αλλά και του κλάδου των ξενοδοχείων ειδικότερα στην περιφέρεια της Ηπείρου μπορεί να διαφανεί με σαφήνεια μέσω μιας ανάλυσης του κλάδου, σύμφωνα με το υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter, το οποίο αναλύθηκε λεπτομερώς στο 2^ο κεφάλαιο.

Οι περισσότερες από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιφέρειας Ηπείρου, έχουν μικρό μέγεθος και μικρό κύκλο εργασιών σε σχέση με επιχειρήσεις άλλων περιοχών, όπου ο τουρισμός είναι πιο αναπτυγμένος. Παρά το γεγονός ότι θεωρούνται μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία τους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις οποίες αποτελείται ο συγκεκριμένος κλάδος, χρειάζεται να διοικούνται στρατηγικά για να μπορέσουν να είναι συντονισμένες με την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον και για να μπορέσουν να επιβιώσουν

μακροπρόθεσμα. Αυτό κρίνεται επιβεβλημένο γιατί αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, προσωπικού, παραγωγικής δυναμικότητας, εμπορικών δικτύων κ.λ.π.). Άλλωστε, δεν θα πρέπει να αγνοούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν κάποια στρατηγική, ακόμη κι αν η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει απλές αποφάσεις που κρίνονται αναγκαίες για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο αναπτύσσει μία ανταγωνιστική στρατηγική, είτε αυτή είναι καθορισμένη με σαφήνεια, μέσω μίας διαδικασίας σχεδιασμού, είτε αυτή αναπτύσσεται με ασάφεια, μέσω των διαδικασιών που διενεργούνται από τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Οι τελευταίες έρευνες που έχουν γίνει, αποδεικνύουν ότι η στρατηγική διοίκηση σε μικρές επιχειρήσεις μπορεί να γίνεται περισσότερο ανεπίσημα από ότι στους μεγάλους οργανισμούς, αλλά όσες την υιοθετούν αποδίδουν καλύτερα από όσες την αγνοούν.

Είναι γεγονός, ότι η Ήπειρος υστερεί σημαντικά σε ξενοδοχειακή υποδομή, σε σχέση με τις άλλες περιφέρειες της χώρας, καθώς διαθέτει μόλις 192 ξενοδοχειακές μονάδες, αλλά αυτή η υστέρηση μπορεί να οδηγήσει στην άνθηση του κλάδου, εφ' όσον εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα από τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σήμερα στον κλάδο των ξενοδοχείων, στο συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα.

Βασική προϋπόθεση για την εμπειριστατωμένη ανάλυση του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού κλάδου θεωρήθηκε η συμπλήρωση ερωτηματολογίου (το οποίο

παρατίθεται στο παράρτημα) από 52 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ήπειρο, από τις οποίες ζητήθηκε να απαντήσουν συνολικά σε 45 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται σε βασικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, σε παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων και την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, σε παράγοντες που επηρεάζουν ή αντανakλούν την πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, τη δύναμη των προμηθευτών και τη δύναμη των αγοραστών, ενώ τέλος ζητήθηκαν στοιχεία για την πληρότητα των ξενοδοχείων, έτσι ώστε να εξαχθούν καλύτερα συμπεράσματα για τις δυνατότητες του κλάδου.

Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου, με βάση το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, μπορεί να καθορίσει το κατά πόσο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν κέρδη, διότι η αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων επηρεάζει τις τιμές, το κόστος και τα απαιτούμενα κεφάλαια που πρέπει να επενδυθούν. Για να γίνει σωστά η ανάλυση, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι οι περισσότεροι καταναλωτές έχουν συγκεκριμένες γεωγραφικές προτιμήσεις όταν επιλέγουν ένα ξενοδοχείο. Το συμπέρασμα που βγαίνει από το παραπάνω γεγονός, είναι ότι ο ανταγωνισμός διενεργείται σε τοπικό επίπεδο και η ανάλυση του κλάδου πρέπει να αντανakλά αυτό το γεγονός.

5.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι άνθρωποι ταξιδεύουν περισσότερο από ποτέ, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες. Για να μπορέσει να γίνει μία αξιόπιστη ανάλυση του κλάδου των ξενοδοχειακών μονάδων της περιφέρειας Ηπείρου με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώσαν οι διευθυντές των ξενοδοχείων της περιοχής, έτσι ώστε να δούμε πως αλληλεπιδρούν οι ανταγωνιστικές δυνάμεις μεταξύ τους και κατά πόσο επηρεάζουν την κερδοφορία του κλάδου, οφείλουμε αρχικά να καθορίσουμε με σαφήνεια τη δομή του συγκεκριμένου κλάδου.

Ο κλάδος των ξενοδοχείων στην Ήπειρο αποτελείται από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες φιλοξενίας στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, με βάση τις προδιαγραφές που ορίζει η πολιτεία. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα επίσημα στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, στα ξενοδοχειακά καταλύματα της περιφέρειας Ηπείρου διανυκτέρευσαν το 2001 1.000.978 τουρίστες (ημεδαποί και αλλοδαποί), ποσοστό που αντιστοιχεί στο 1,6% του συνόλου των πελατών ξενοδοχειακών καταλυμάτων της επικράτειας (61.567.209).

Στην Ήπειρο συγκεντρώνεται το 2,38% των ελληνικών ξενοδοχείων, ενώ σε ξενοδοχεία πολυτελείας και Α' κατηγορίας, το ποσοστό αντιπροσωπεύει μόλις το 1% της επικράτειας. Ο μέσος όρος μηνών λειτουργίας των ξενοδοχείων είναι

σχεδόν 10 μήνες (7,5 μήνες ελληνικός μ.ο.), κάτι που μπορεί να ερμηνευτεί από την ύπαρξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού στις ορεινές κυρίως περιοχές, αλλά και από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολλά θερινά παραθεριστικά κέντρα, σε σχέση με τις άλλες περιοχές της χώρας, όπου τα ξενοδοχειακά καταλύματα λειτουργούν μόνο κατά τους θερινούς μήνες. Τέλος, το ποσοστό των αλλοδαπών πελατών ανέρχεται σε 45%, έναντι του μέσου ποσοστού της χώρας που ανέρχεται σε 76%.

Πρόκειται για μία αγορά ελεύθερου ανταγωνισμού, όπου υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες και όπου με την παραγωγή τους μπορούν να καταπιαστούν σε κάθε στιγμή νέες τουριστικές επιχειρήσεις ή αυτές που ήδη υπάρχουν και λειτουργούν να αναστείλουν για οποιονδήποτε λόγο, προσωρινά ή και οριστικά ακόμα, τη λειτουργία τους. Η τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται είναι δοσμένη, είναι δηλαδή αυτή που διαμορφώνεται στην τουριστική αγορά με βάση το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Με βάση τα παραπάνω, κάθε τουριστική επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος της και να μειώσει το παραγωγικό της κόστος, ώστε να διευρυνθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ προσόδου και κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια ορθολογικότερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, με εξοικονόμηση εργασίας και πρώτων υλών, με εισαγωγή προηγμένης τεχνολογίας κ.λ.π. Στόχος κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο πρέπει να είναι η υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής που θα οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Ο συγκεκριμένος βιομηχανικός κλάδος, μπορεί να θεωρηθεί διασπασμένος (fragmented industry), διότι καμία επιχείρηση δεν έχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και επομένως δεν μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την έκβαση (αποτέλεσμα) του κλάδου. Αυτό εξηγείται από την ευκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όπως διαφαίνεται σε επόμενη ενότητα, τη μη εξασφάλιση πλεονεκτήματος λόγω μεγέθους έναντι των πελατών και από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία. Περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, εκ των οποίων σχεδόν το σύνολό τους έχουν οικογενειακό χαρακτήρα και λειτουργούν βασικά υπό τη διεύθυνση και την εποπτεία μελών της οικογένειας στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο.

5.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Τα στοιχεία της έρευνας, που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια, προέκυψαν από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων τα οποία εστάλησαν ταχυδρομικά σε 52 διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων, ποσοστό που αναλογεί στο 27% των ξενοδοχειακών καταλυμάτων που δραστηριοποιούνται συνολικά στην περιφέρεια. Οι ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν, δραστηριοποιούνται και στους τέσσερις νομούς της Ηπείρου, στις περιοχές όπου υπάρχει αυξημένη τουριστική δραστηριότητα, που είναι το λεκανοπέδιο των Ιωαννίνων, το σύμπλεγμα των Ζαγοροχωρίων, οι επαρχίες Μετσόβου και Κόνιτσας στο νομό Ιωαννίνων, οι πόλεις Πρέβεζα και Πάργα του νομού Πρεβέζης, τα ξενοδοχεία που εξυπηρετούν την

πόλη της Άρτας όσον αφορά τον ομώνυμο νομό και η πόλη της Ηγουμενίτσας, καθώς και η παραθεριστική περιοχή της Πέρδικας - Σύβοτα που ανήκουν στο νομό Θεσπρωτίας. Από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ποσοστό 88% λειτουργούν κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου, ενώ στην πραγματικότητα το ποσοστό αυτό ανέρχεται περίπου στο 80%.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που συμπληρώθηκε από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιφέρειας Ηπείρου, αποτελείται από έξι αυτόνομα τμήματα και περιλαμβάνει συνολικά 45 ερωτήσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων είναι κλειστού τύπου. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις που αναφέρονται σε βασικά χαρακτηριστικά κάθε ξενοδοχειακής μονάδος, όπως για παράδειγμα το πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση ή την κατηγορία στην οποία ανήκει.

Στη συνέχεια, κάθε ένα από τα τμήματα του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αναφέρονται στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν ή αντανακλούν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο τμήμα αποτελείται από 18 ερωτήσεις, οι οποίες καταδεικνύουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων, όπως είναι το αν υπάρχει διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών ή το κατά πόσο υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου, εμπεριέχονται μόλις δύο ερωτήσεις, στις οποίες ζητήθηκε από τους διευθυντές των ξενοδοχείων να αναφέρουν το βαθμό κατά τον οποίο πιστεύουν ότι η απειλή

εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της δικής τους επιχείρησης, καθώς και να ιεραρχήσουν ποια είναι τα εμπόδια εισόδου που θεωρούν σημαντικότερα. Το τέταρτο τμήμα, περιλαμβάνει επίσης μόνο δύο ερωτήσεις, με τις οποίες επιδίωξη μας είναι να αποτυπώσουμε το βαθμό που η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων (ενοικιαζόμενα δωμάτια και camping) επηρεάζουν την κερδοφορία του κλάδου, αλλά και ποια είναι τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των υποκατάστατων, σε σχέση με τις ξενοδοχειακές μονάδες. Το πέμπτο τμήμα απαρτίζεται από 7 ερωτήσεις, αναφέρονται στους παράγοντες που επηρεάζουν ή αντανακλούν τη δύναμη των προμηθευτών και στόχος μας είναι να συμπεράνουμε το κατά πόσο οι προμηθευτές έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Παραδείγματος χάριν, τίθενται ερωτήσεις για το αν υπάρχουν αρκετοί πιθανοί προμηθευτές στα προϊόντα που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου ή για το αν πιστεύουν ότι οι πωλήσεις των προμηθευτών στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελούν μεγάλο ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων. Τέλος, το έκτο τμήμα περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις, με τις οποίες προσπαθούμε να αναδείξουμε το κατά πόσο οι αγοραστές έχουν διαπραγματευτική δύναμη στα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης περιοχής και επίσης ποιες είναι οι ετήσιες πληρότητες κάθε ξενοδοχείου τα τρία τελευταία χρόνια, ποιοι είναι οι τρεις μήνες που παρουσιάζει κάθε ξενοδοχείο τις υψηλότερες πληρότητες και αντίστοιχα τις χαμηλότερες, καθώς και σε ποια ποσοστά πληρότητας κυμαίνεται κάθε ξενοδοχείο τους μήνες αυτούς.

Η επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και η εξαγωγή των συμπερασμάτων που ακολουθούν, αποσκοπούν στο να διαπιστώσουμε το βαθμό που κάθε μία από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο κλάδο, αλλά και πως η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του. Τελικός στόχος κάθε επιχείρησης μετά από μία τέτοια ανάλυση, είναι να μπορέσει να βρει την καταλληλότερη θέση της μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται, ώστε να αμυνθεί καλύτερα απέναντι σε αυτές τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να μπορέσει να τις επηρεάσει προς όφελος της.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως ήδη έχουμε προαναφέρει, η μελέτη που ακολουθεί για τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των ξενοδοχείων της περιφέρειας Ηπείρου βασίστηκε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους διευθυντές 52 ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 16 εδρεύουν στο λεκανοπέδιο Ιωαννίνων (ποσοστό 30%), 9 δραστηριοποιούνται στην περιοχή των Ζαγοροχωρίων (ποσοστό 17%), 5 βρίσκονται στην Κόνιτσα (ποσοστό 10%), 7 στο Μέτσοβο (ποσοστό 13%), 2 επιχειρήσεις στην Άρτα (ποσοστό 4%), 4 στην Πρέβεζα (ποσοστό 8%), 4 στην Πάργα (ποσοστό 8%), 3 στην Ηγουμενίτσα (ποσοστό 6%) και 2 στην περιοχή Πέρδικα – Σύβοτα (ποσοστό 4%).

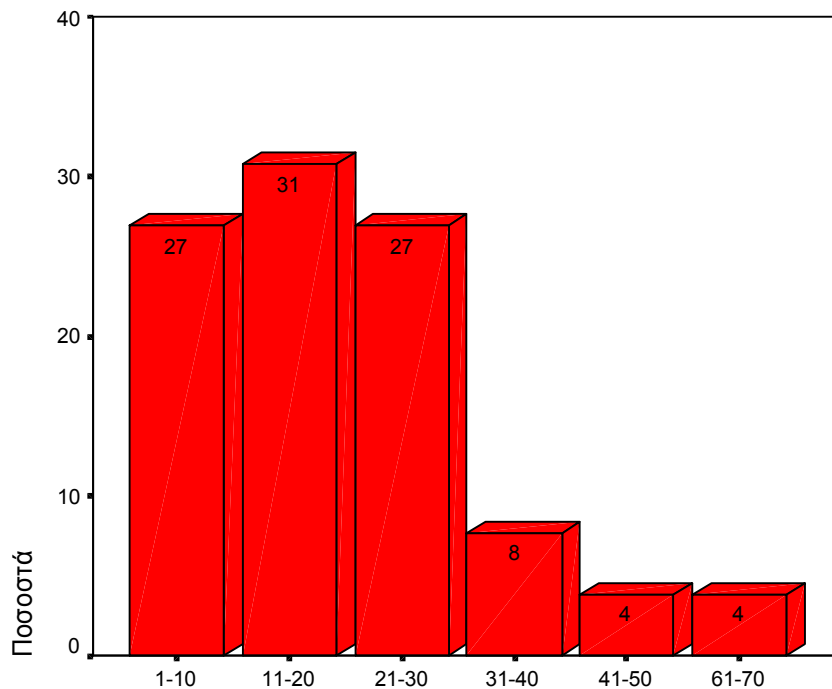
5.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει αρχικά 8 ερωτήσεις που αποσκοπούν στο να διαπιστωθούν ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον κλάδο, έτσι ώστε να κατανοηθούν στη συνέχεια το κατά πόσο αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης επηρεάζουν τις επόμενες απαντήσεις τους, οι οποίες σχετίζονται με τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος του καθηγητή Michael Porter.

Από την πρώτη ερώτηση, βγαίνει το συμπέρασμα ότι από τις συνολικά 52 επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το 26,9% έχουν λειτουργήσει μέσα στην προηγούμενη δεκαετία, ποσοστό 57,7% έχουν μέγιστη διάρκεια ζωής έως και είκοσι χρόνια, ενώ τα ξενοδοχεία της έρευνας που λειτουργούν έως και 30 χρόνια, αγγίζουν το ποσοστό των 84,6% (Διάγραμμα 5.1). Αυτό καταδεικνύει ότι η περιοχή διαθέτει σχετικά σύγχρονα ξενοδοχειακά καταλύματα, ενώ ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι πολύ περισσότερα από τα μισά δεν ξεπερνούν τα είκοσι χρόνια λειτουργίας. Ο μέσος όρος των χρόνων λειτουργίας των επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι λίγο μεγαλύτερος από 20 χρόνια (20,6), η μέση λειτουργία τους βρίσκεται στα 19 χρόνια και η τυπική τους απόκλιση στα 14,5 χρόνια. Το νεώτερο ξενοδοχείο λειτουργεί εδώ και δύο χρόνια, ενώ υπάρχουν και δύο ξενοδοχεία τα οποία ξεκίνησαν να λειτουργούν 70 χρόνια πριν. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων που λειτουργούν περισσότερο από 10 χρόνια έχουν ανακαινιστεί (εκτός από δύο τα

οποία δραστηριοποιούνται στην περιοχή Ζαγοροχωρίων και Πέρδικας – Σύβοτα τα τελευταία 13 και 14 χρόνια αντίστοιχα), ενώ πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν και 3 ξενοδοχεία τα οποία συμπληρώνοντας 10 χρόνια λειτουργίας, έχουν ήδη υποστεί ανακαίνιση.

Χρόνια λειτουργίας των ξενοδοχείων

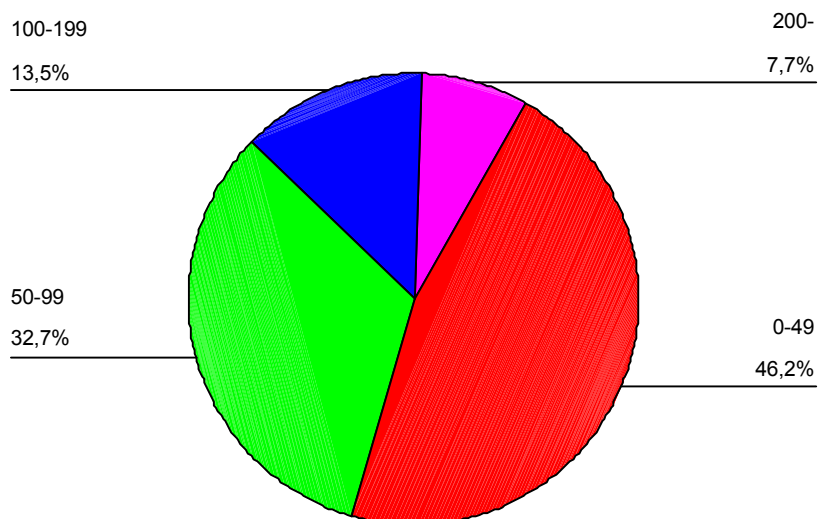


Διάγραμμα 5.1

Η τρίτη ερώτηση που τέθηκε στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορούσε την κατηγορία στην οποία βρίσκεται κάθε μονάδα, έτσι ώστε να γνωρίζουμε κατά πόσο υπάρχουν στην περιφέρεια ξενοδοχεία που να μπορούν να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ υπάρχει μόλις μία μόνο επιχείρηση πολυτελείας (ποσοστό 1,9%), ακριβώς οι μισές επιχειρήσεις κατατάσσονται στις τάξεις AA', A' και B' (ποσοστό 50%), ενώ το

48,1% των ξενοδοχείων της έρευνας ανήκουν στη Γ' τάξη. Από την άλλη, παρατηρείται το φαινόμενο σχεδόν οι μισές μονάδες να είναι αρκετά μικρής δυναμικότητας (κάτω των 50 κλινών, ποσοστό 46,2%), ενώ μόνο το 7,7% διαθέτει περισσότερες από 200 κλίνες (Διάγραμμα 5.2). Ο μέσος όρος σε δωμάτια είναι 41,13 στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα, η μέση δυναμικότητα βρίσκεται στα 32 δωμάτια και η τυπική τους απόκλιση στα 34,9 δωμάτια. Τέλος, ο μέσος αριθμός εργαζομένων είναι συνολικά 12,5 (ο μέσος όρος των μόνιμων είναι 9 και των εποχιακών 3,5), ο μέσος των συνολικά απασχολούμενων είναι 7 και η συνολική τυπική απόκλιση είναι 13,75 εργαζόμενοι.

Δυναμικότητα ξενοδοχείων σε κλίνες



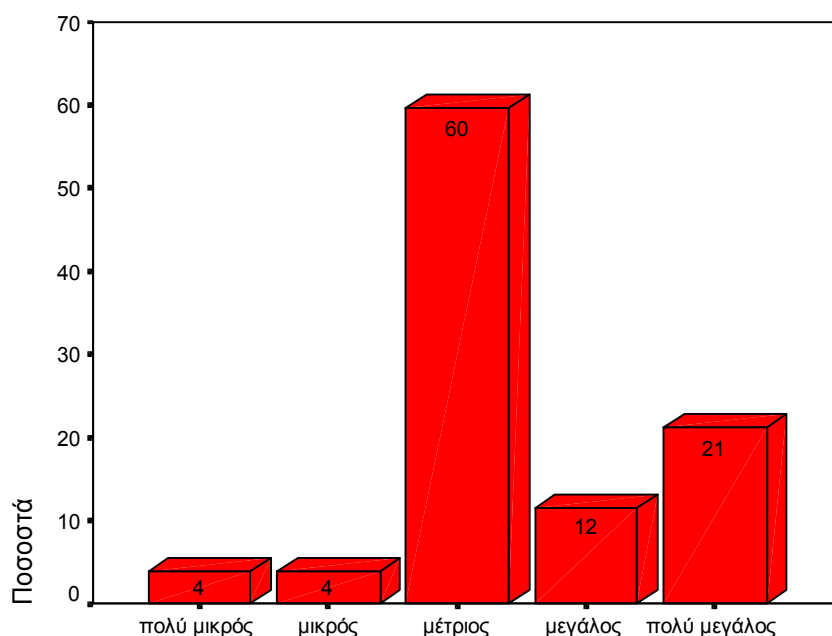
Διάγραμμα 5.2

5.4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου ήταν το κατά πόσο θεωρούν οι διευθυντές των ξενοδοχείων ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός μονάδων στην περιοχή. Το 57,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων δεν είναι μεγάλος, ενώ παρατηρείται το φαινόμενο ανάλογα να είναι τα ποσοστά απάντησης σε αυτή την ερώτηση και με βάση την κατηγορία που ανήκουν (το 54% των διευθυντών ξενοδοχείων ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας πιστεύουν ότι δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων, ενώ το ίδιο πιστεύει και το 60% των διευθυντών ξενοδοχείων Γ' τάξης).

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο πιστεύουν ότι υπάρχει ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατείας μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων και υπήρχαν πέντε πιθανές απαντήσεις, από το 1 (πολύ μικρός ανταγωνισμός), έως το 5 (πολύ μεγάλος ανταγωνισμός). Το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών που απάντησαν, πιστεύει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων κινείται σε μέτρια επίπεδα (59,6%), ακολουθεί ένα ποσοστό 21,2% που θεωρεί ότι υπάρχει πολύ μεγάλος ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατείας, το 11,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος (η ενδιάμεση απάντηση από τις δύο προηγούμενες), ενώ μόλις από 3,8% των διευθυντών έχουν την άποψη ότι ο ανταγωνισμός είναι μικρός ή πολύ μικρός (Διάγραμμα 5.3).

Ανταγωνισμός υφισταμένων επιχειρήσεων

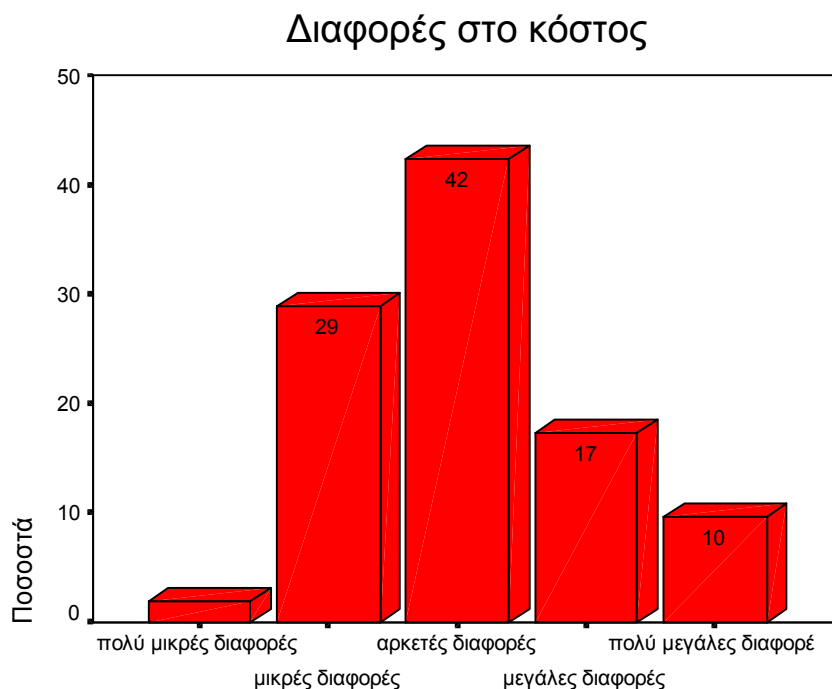


Διάγραμμα 5.3

Η τρίτη ερώτηση του τμήματος αυτού περιελάμβανε τέσσερις τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό να εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και ζητήθηκε να ιεραρχηθούν αυτοί, με βάση τη σημαντικότητά τους από το 1 (λιγότερο σημαντικός), έως το τέσσερα (περισσότερο σημαντικός). Περισσότεροι από τους μισούς διευθυντές που απάντησαν στην ερώτηση έχουν την άποψη ότι η τιμολογιακή πολιτική κάθε επιχείρησης είναι ο κυριότερος τρόπος που εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός (ποσοστό 52%), ακολουθούμενη από τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών που θεωρείται σημαντικός παράγοντας ανταγωνισμού σε ποσοστό 28%, ενώ το 26% τον θεωρεί ως τον σημαντικότερο παράγοντα. Τα κίνητρα προς τους πελάτες για να επιλέξουν ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο θεωρείται ως ο λιγότερο σημαντικός

παράγοντας σε ποσοστό 44%, αλλά και η διαφήμιση του ξενοδοχείου συγκεντρώνει τις προτιμήσεις αρκετών, σε ποσοστό 36% ως ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας και σε ποσοστό 26% ως μη σημαντικός παράγοντας, ενώ τέλος πρέπει να επισημάνουμε ότι 2 επιχειρήσεις (ποσοστό 3,8% του συνόλου) δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

Στη συνέχεια ζητήθηκε να σημειωθεί το κατά πόσο έχει αναπτυχθεί ο κλάδος των ξενοδοχείων τα τελευταία χρόνια, παρέχοντας τη δυνατότητα πέντε πιθανών απαντήσεων, από το 1 (καθόλου), έως το 5 (πολύ). Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι έχουν απαντήσει ότι η ανάπτυξη υπήρξε μέτρια (ποσοστό 36,5%), ακολουθεί η απάντηση ότι ο κλάδος έχει αναπτυχθεί ικανοποιητικά (ποσοστό 34,6%), ενώ το ότι ο κλάδος έχει αναπτυχθεί πολύ συγκεντρώνει μόνο το 15,4% των απαντήσεων. Στη διαζευκτική ερώτηση για το αν μπορεί μία μονάδα μεγάλης δυναμικότητας να έχει πλεονέκτημα στο κόστος, οι δύο στους τρεις διευθυντές που απάντησαν πιστεύουν ότι υπάρχει πλεονέκτημα (ποσοστό 66,7%), ενώ ένας διευθυντής δεν έδωσε απάντηση και στην ερώτηση αν όντως διαπιστώνονται διαφορές στο κόστος λειτουργίας στην περιοχή, το 42,3% απάντησε ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές, το 28,8% ότι οι διαφορές είναι μικρές και μόλις το 9,6% πιστεύει ότι υπάρχουν πολύ μεγάλες διαφορές, κάτι που μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι σχετικά μικρά και ίσης δυναμικότητας (Διάγραμμα 5.4).



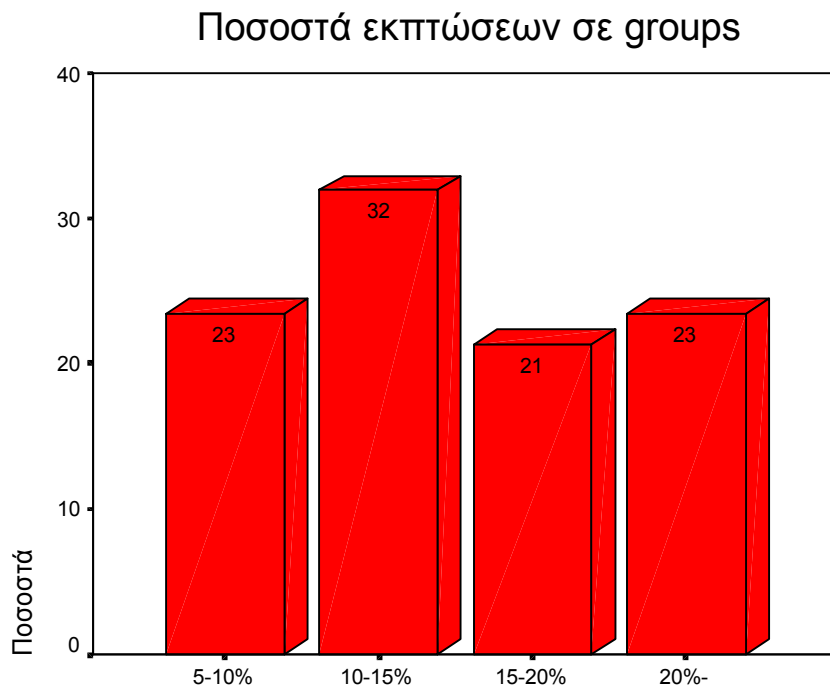
Διάγραμμα 5.4

Η 15^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, αναφέρονταν στο αν υπάρχουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων, όπου το 69,2% των διευθυντών απάντησε θετικά, επισημαίνοντας στην επόμενη ερώτηση ότι οι διαφοροποιήσεις έγκεινται στον τρόπο που εξυπηρετείται ο πελάτης (ποσοστό 48,1%), στις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρονται, όπως πισίνα, τηλεόραση, mini bar, οπτικοακουστικά μέσα κ.λ.π. (ποσοστό 53,8%), ενώ η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών συγκεντρώνει μόλις το 11,5% των θετικών απαντήσεων και η εξειδίκευση του προσωπικού ακόμη μικρότερο ποσοστό, το 9,6% των απαντήσεων. Στο αν υπάρχει στην συγκεκριμένη επιχείρηση προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών, που δεν διατίθενται από κάποιον ανταγωνιστή, λιγότεροι από τους μισούς απάντησαν

θετικά (ποσοστό 40,4%), κάτι που φανερώνει ότι δεν υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση, αφού και από αυτούς που απάντησαν θετικά, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών (36,5%), ακολουθεί ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών με ποσοστό 26,9%, μόνο το 7,7% δίνει έμφαση στην ανώτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και μόλις το 5,8% προσπαθεί να διαφοροποιηθεί με την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού.

Ακολουθεί η ιεράρχηση των αιτιών που πιθανοί πελάτες μίας επιχείρησης, μπορεί να επιλέξουν κάποια ανταγωνιστική μονάδα, ξεκινώντας από το 1 (λιγότερο σημαντική αιτία), έως το 4 (περισσότερο σημαντική αιτία). Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούν την καλύτερη (χαμηλότερη) τιμή ως τον κυριότερο λόγο που κάποιος πελάτης θα μπορούσε να επιλέξει κάποια ανταγωνιστική μονάδα (ποσοστό 51,9%), με δεύτερη κυριότερη αιτία την προσφορά κάποιας ή κάποιων μοναδικών υπηρεσιών (ποσοστό 34,6%). Περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους θεωρούν ότι η παροχή καλύτερης προσωπικής εξυπηρέτησης από μία ανταγωνιστική μονάδα, είναι ο λιγότερο σημαντικός λόγος που μπορεί να χάσουν κάποιο πελάτη (ποσοστό 53,8%), ενώ η παροχή από τους ανταγωνιστές άλλου είδους προνομίων στους πελάτες, όπως θα μπορούσαν να ήταν για παράδειγμα η παροχή έκπτωσης σε κάποια καταστήματα της περιοχής, θεωρείται ως η λιγότερο σημαντική αιτία σε ποσοστό 38,5% και ως μη σημαντική σε ποσοστό 23,1%.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων δηλώνει ότι έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τις τιμές της επιχείρησής τους με ταχύτητα, ανάλογα με τις περιστάσεις που επικρατούν στην αγορά (ποσοστό 88,5%), όπως και στο αν υπάρχει προνομιακή τιμολογιακή πολιτική για groups πελατών, το 92,3% απάντησε θετικά, ακόμη και επιχειρήσεις που διαθέτουν μονοψήφιο αριθμό δωματίων. Οι απαντήσεις για το ποσοστό που κυμαίνεται αυτή η έκπτωση, σε σχέση με τις τιμές πόρτας, είναι διεσπαρμένες και στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις που είχαν δοθεί στο ερωτηματολόγιο. Το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνει η τρίτη κατά σειρά πιθανή απάντηση, όπου η έκπτωση που κυμαίνεται μεταξύ 15-20% της τιμής πόρτας συγκέντρωσε το 21,3% των απαντήσεων, το 10-15% συγκέντρωσε το 31,9%, ενώ το 5-10% και η μεγαλύτερη έκπτωση από 20% συγκέντρωσαν από 23,4% των απαντήσεων. Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι πέντε διευθυντές δεν απάντησαν στην ερώτηση, ποσοστό της τάξης του 9,6% επί του συνόλου των ερωτηματολογίων (Διάγραμμα 5.5).



Διάγραμμα 5.5

Στο θέμα της συνεργασίας με κάποια/ κάποιες από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, το 88,5% των ερωτώμενων θεωρεί ότι αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της πληρότητας και της κερδοφορίας των μονάδων και το 76,9% των μονάδων εφαρμόζει τη συνεργασία στην πράξη. Από τα πιθανά θέματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο συνεργασίας, όλες οι επιχειρήσεις συνεργάζονται στην αποστολή πελατών (ποσοστό 76,9%), ακολουθεί η διαφήμιση με 40,4%, ενώ τα υπόλοιπα πιθανά θέματα συνεργασίας συγκεντρώνουν πολύ χαμηλά ποσοστά (διοικητικά θέματα 11,5%, οικονομικά θέματα 15,4%, τεχνολογία 25%, προμήθειες 17,3% και θέματα συντήρησης 13,5%). Σε κάποια άλλη έρευνα που δημοσιεύθηκε στην «Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων» του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων από τον Γρηγόρη

Παπανίκο, εντοπίστηκαν και εξετάστηκαν τέσσερις τομείς συνεργασίας: α) εξυπηρέτηση πελατών, β) προβολή/ διαφήμιση, γ) προμήθειες και δ) συντήρηση. Παρατηρούμε ότι για την Ήπειρο τα συμπεράσματα ήταν τα εξής: Εξυπηρέτηση πελατών: 61%, κοινή διαφήμιση: 8%, κοινές προμήθειες: 0% και κοινή συντήρηση: 0%. Από τα παραπάνω, φαίνεται ότι τουλάχιστον υπάρχει αύξηση των ποσοστών, έστω κι αν η συνεργασία εστιάζεται κυρίως στην αποστολή πελατών πρωτίστως και στη διαφήμιση δευτερευόντως και στις δύο έρευνες.

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις του δεύτερου τμήματος του ερωτηματολογίου αναφέρονταν στα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο των ξενοδοχείων. Στην ερώτηση κατά πόσο υπάρχουν σοβαρά εμπόδια για να εξέλθει η επιχείρηση τους από τον κλάδο, σε περίπτωση που το επιθυμήσουν οι μέτοχοι της, οι δύο στους τρεις διευθυντές θεωρούν ότι δεν υπάρχουν σοβαρά εμπόδια (ποσοστό 68,6%), ενώ από το 31,4% των ερωτηθέντων που απάντησε θετικά, αναφορά σε συγκεκριμένα εμπόδια εξόδου έκανε μόνο το 21,2%, πιστεύοντας ότι το κυριότερο εμπόδιο είναι τα μεγάλα πάγια περιουσιακά στοιχεία σε ποσοστό 13,4%, ακολουθεί η αξία των μετοχών σε ποσοστό 7,7% και υπάρχει ένα ποσοστό 3,8% που θεωρεί ότι το προσωπικό της επιχείρησης είναι ένα σοβαρό εμπόδιο εξόδου από τον κλάδο.

5.4.3 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας ζητούσε την προσωπική εκτίμηση των ερωτώμενων για το κατά πόσο η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της δικής τους επιχείρησης. Η απάντηση είχε πέντε διαβαθμίσεις, από το 1 (σε μικρό βαθμό), έως το 5 (σε μεγάλο βαθμό) και το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η διαβάθμιση 3 (σε μέτριο βαθμό), σε ποσοστό 61,5%, ενώ από το 1 (σε μικρό βαθμό), έως το 3 (σε μέτριο βαθμό), έχει απαντήσει το 82,7%, κάτι που υποδηλώνει ότι υπάρχει περιθώριο για τη λειτουργία περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων στην περιοχή. Τα ποσοστά των άλλων διαβαθμίσεων της απάντησης είναι πολύ μικρότερα και μοιρασμένα (διάγραμμα 5.6).

Στη συνέχεια τέθηκαν προς ιεράρχηση 7 πιθανά εμπόδια εισόδου για μια νέα επιχείρηση και το πλέον σημαντικότερο εμπόδιο κρίθηκε από τους διευθυντές των επιχειρήσεων η δυσκολία κατασκευής μιας νέας μονάδος σε προνομιακή τοποθεσία (ποσοστό 51%). Σημαντικό επίσης εμπόδιο εισόδου κρίθηκε και το ισχύον νομικό πλαίσιο που ισχύει στη συγκεκριμένη περιοχή σε ποσοστό 29,4%, ενώ οι υψηλές οικονομίες κλίμακας των υφισταμένων επιχειρήσεων συγκεντρώνουν το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό (21,6%). Ως λιγότερο σημαντικό εμπόδιο εισόδου θεωρείται η δυσκολία πρόσβασης μιας νέας επιχείρησης σε προμηθευτές με προνομιακούς όρους και ακολουθούν κατά σειρά η δυσκολία

απόκτησης από μία νέα επιχείρηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας, η δυσκολία πρόσβασης μιας νέας επιχείρησης σε tour operators και άλλα κανάλια διανομής και η υψηλή πίστη των πελατών στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι στη συγκεκριμένη ερώτηση μία επιχείρηση δεν απάντησε (ποσοστό 1,9% επί του συνόλου των ερωτηματολογίων).



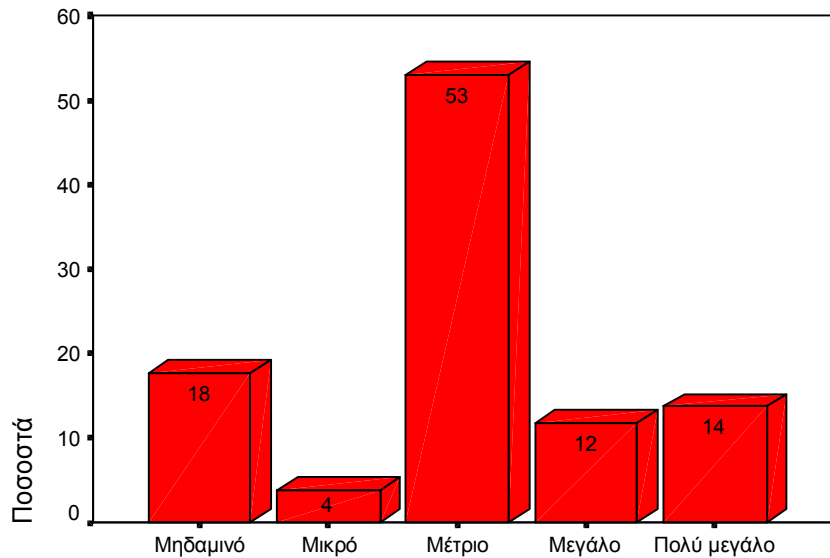
Διάγραμμα 5.6

5.4.4 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η πρώτη ερώτηση ζητούσε από τους διευθυντές των ξενοδοχείων να αναφέρουν τον βαθμό που ο ανταγωνισμός από αυτά (ενοικιαζόμενα δωμάτια, camping), επηρεάζει την κερδοφορία των μονάδων τους. Περισσότεροι από τους μισούς πιστεύουν ότι ο βαθμός που τα υποκατάστατα επηρεάζουν την κερδοφορία των ξενοδοχείων τους είναι μέτριος (ποσοστό 52,9%), ενώ από πολύ μικρή επιρροή έως μέτρια το ποσοστό φτάνει το 74,5%. Οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν περίπου ίδια ποσοστά, ενώ μία επιχείρηση δεν έδωσε απάντηση (Διάγραμμα 5.7).

Το κυριότερο πλεονέκτημα των υποκατάστατων, ως προς τις ξενοδοχειακές μονάδες, θεωρείται οι καλύτερες (χαμηλότερες) τιμές που μπορούν να προσφέρουν σε ποσοστό 90%, ακολουθεί η καλύτερη τοποθεσία σε ποσοστό 30% και έπονται η ύπαρξη περισσότερων προνομίων σε ποσοστό 26% και το ότι απευθύνονται σε περισσότερα target groups σε ποσοστό 24%, ενώ δύο επιχειρήσεις δεν απάντησαν στην ερώτηση.

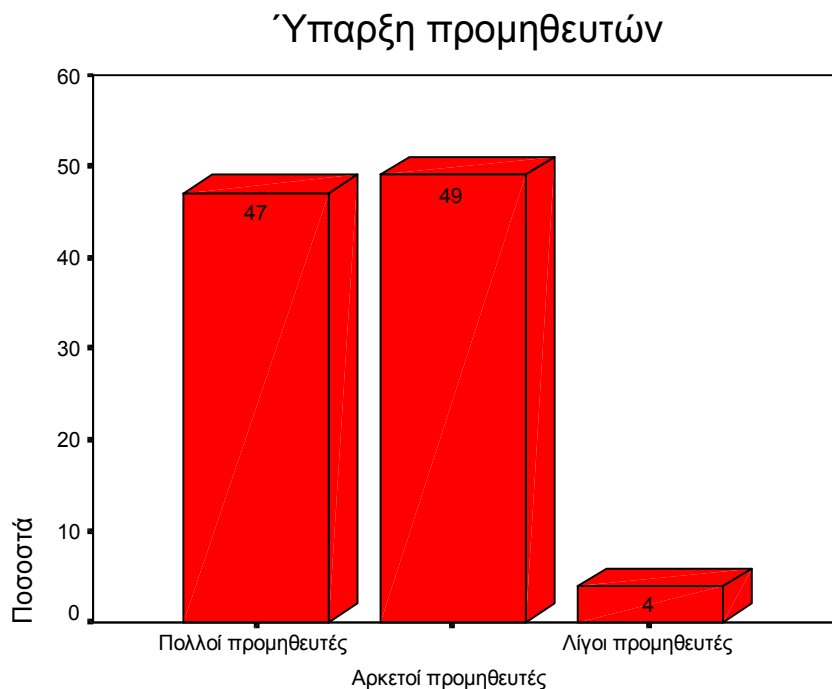
Επηρεασμός κερδοφορίας Από υποκατάστατα προϊόντα



Διάγραμμα 5.7

5.4.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η πρώτη ερώτηση αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου ζητάει από τους ερωτώμενους να αναφέρουν αν υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές που να μπορούν να παρέχουν τα βασικά προϊόντα που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Παρατηρείται σύμφωνα με τις απαντήσεις ότι δεν υπάρχει έλλειψη πιθανών προμηθευτών, αλλά οι δύο άλλες πιθανές απαντήσεις (επάρκεια πιθανών προμηθευτών και ύπαρξη πολλών πιθανών προμηθευτών) συγκεντρώνουν περίπου τα ίδια ποσοστά, 49% και 47,1% αντίστοιχα, ενώ μία επιχείρηση δεν απάντησε (Διάγραμμα 5.8).

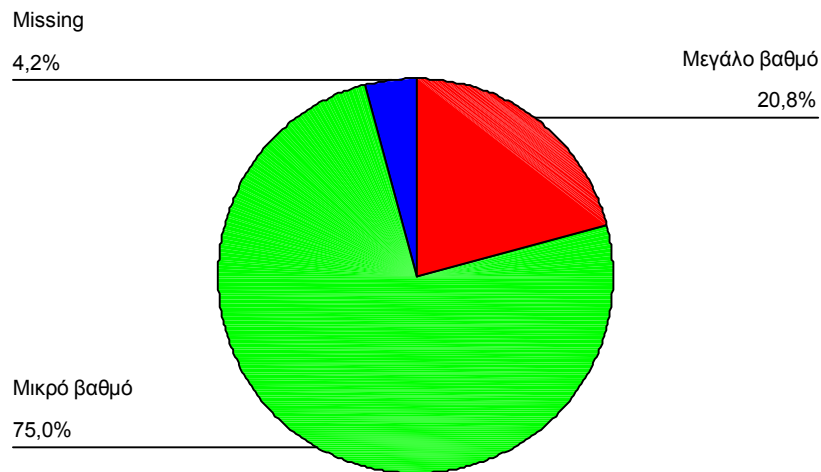


Διάγραμμα 5.8

Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο μπορεί κάθε επιχείρηση να διαπραγματευτεί τις τιμές των απαραίτητων προμηθειών και οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι ακριβώς μοιρασμένες, καθώς το 51% όσων απάντησαν πιστεύει ότι έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών και το 49% θεωρεί ότι έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ μία επιχείρηση δεν απάντησε την ερώτηση. Με βάση τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων, παρατηρούμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι μία μονάδα, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη θεωρεί ότι έχει έναντι των προμηθευτών της, εκτός από τις μονάδες που διαθέτουν περισσότερες από 200 κλίνες, όπου οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες (Διαγράμματα 5.9, 5.10, 5.11 και 5.12).

Διαπραγμάτευση τιμών με προμηθευτές

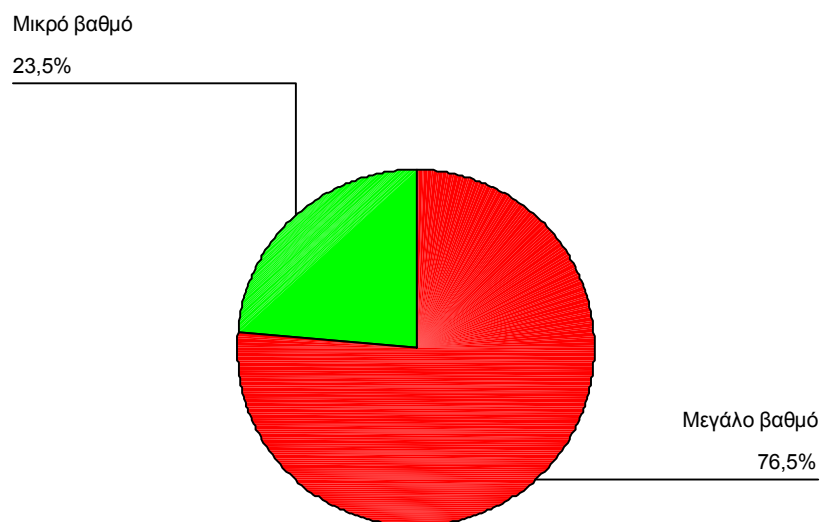
Δυναμικότητα έως 50 κλίνες



Διάγραμμα 5.9

Διαπραγμάτευση τιμών με προμηθευτές

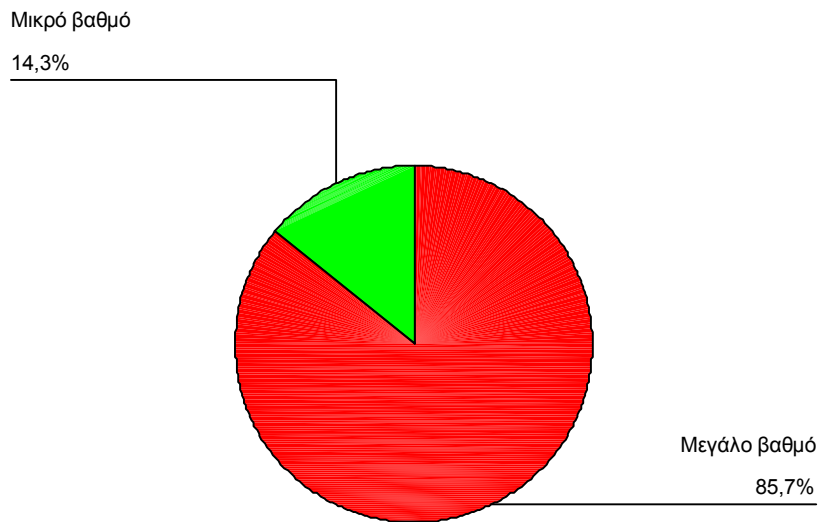
Δυναμικότητα 50-100 κλίνες



Διάγραμμα 5.10

Διαπραγμάτευση τιμών με προμηθευτές

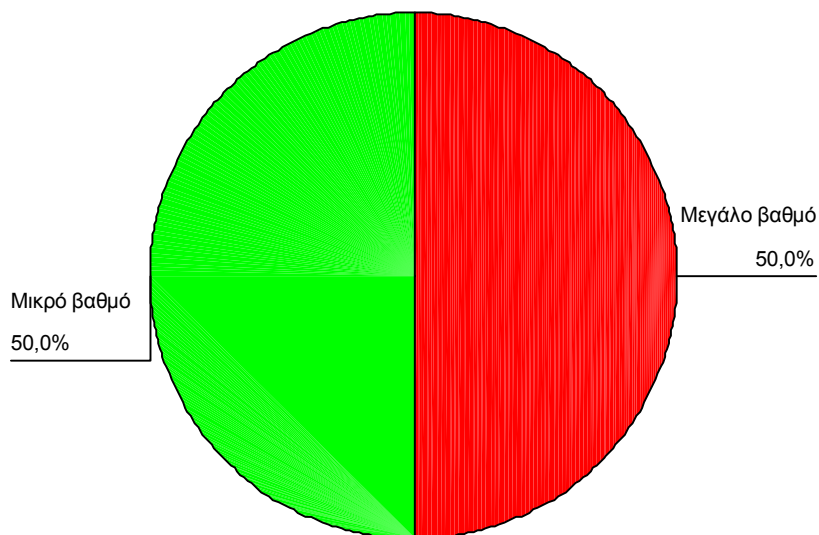
Δυναμικότητα 100-200 κλίνες



Διάγραμμα 5.11

Διαπραγμάτευση τιμών με προμηθευτές

Δυναμικότητα πάνω από 200 κλίνες



Διάγραμμα 5.12

Στη συνέχεια, οι διευθυντές των ξενοδοχείων ρωτήθηκαν για το αν πιστεύουν ότι υπάρχει απόκλιση στις τιμές προμήθειας πρώτων υλών από τους ίδιους προμηθευτές στις ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής, όπου το 80,4% απάντησε ότι η διαφορά αυτή είναι μικρή και ένας διευθυντής δεν έδωσε απάντηση, ενώ στην ερώτηση του τι μπορεί να αποτελέσει το μεγαλύτερο πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, περισσότεροι από τους μισούς πιστεύουν ότι το κυριότερο πλεονέκτημα είναι ο τρόπος και ο χρόνος πληρωμής, ακολουθεί η παραγγελία μεγαλύτερων παρτίδων, σε σχέση με τις παραγγελίες των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και έπεται η πίστη σε έναν συγκεκριμένο προμηθευτή και η καλή μακροχρόνια συνεργασία. Το κριτήριο που οι μονάδες αποφασίζουν την επιλογή των προμηθευτών τους συνήθως, είναι με συντριπτική πλειοψηφία η σχέση ποιότητα/ τιμή (ποσοστό 94,2%), ενώ υπάρχουν και τέσσερις επιχειρήσεις που επέλεξαν ως κριτήριο την ποιότητα των προϊόντων, αδιαφορώντας για την τιμή (τρεις Α' κατηγορίας και μία Β' κατηγορίας).

Η προτελευταία ερώτηση αυτού του τμήματος ζητούσε μία προσωπική εκτίμηση του κατά πόσο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποκτούν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων από τους προμηθευτές, σε σχέση με τους πελάτες άλλων κλάδων. Όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 5.13, το 54,2% όσων απάντησαν θεωρεί ότι δεν υπάρχει διαφορά στο μέγεθος των ποσοτήτων που παραγγέλνονται, το 27,1% πιστεύει ότι οι ποσότητες που παραγγέλνουν τα ξενοδοχεία είναι μεγαλύτερες, ενώ οφείλουμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν τέσσερις διευθυντές που δεν έδωσαν απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Τέλος, ζητήθηκε κατά προσέγγιση, το ποσοστό

που οι βασικοί προμηθευτές των ξενοδοχείων στηρίζονται στις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου για τις πωλήσεις τους. Το 44% όσων απάντησαν θεωρεί ότι οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο των ξενοδοχείων αντιπροσωπεύει το 20-50% των συνολικών πωλήσεών τους, το 28% ότι το ποσοστό αυτό ξεπερνά το 50% και επίσης το 28% ότι το ποσοστό αυτό είναι μέχρι 20%, ενώ δύο διευθυντές απέφυγαν να δώσουν απάντηση.



Διάγραμμα 5.13

5.4.6 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου ξεκινάει με μία ερώτηση που διευκρινίζει το ποσοστό που αποτελούν οι μεμονωμένοι πελάτες, έναντι του συνόλου των πελατών. Οι περισσότεροι διευθυντές, σε ποσοστό 28,8% απάντησαν ότι οι μεμονωμένοι πελάτες αποτελούν το 70-80% της συνολικής τους πελατείας, ακολουθεί ένα ποσοστό 26,9% που απάντησε ότι οι μεμονωμένοι πελάτες είναι περίπου οι μισοί (50-60%), από 15,4% των απαντήσεων συγκέντρωσαν οι απαντήσεις ότι οι μεμονωμένοι πελάτες αποτελούν το 60-70% και ότι το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο από 80%, ενώ τέλος η απάντηση ότι το ποσοστό των μεμονωμένων είναι μικρότερο από 50% συγκέντρωσε μόλις το 13,5% των απαντήσεων. Όσοι απάντησαν ότι το ποσοστό των μεμονωμένων πελατών στο ξενοδοχείο τους είναι μεγαλύτερο από 80% ή μεταξύ 70-80%, διευθύνουν μονάδες δυναμικότητας μέχρι 100 κλινών, κάτι που δείχνει ότι οι μικρομεσαίες μονάδες δυσκολεύονται περισσότερο να στραφούν σε ομάδες ατόμων (groups), σε σχέση με τις μεγαλύτερες μονάδες.

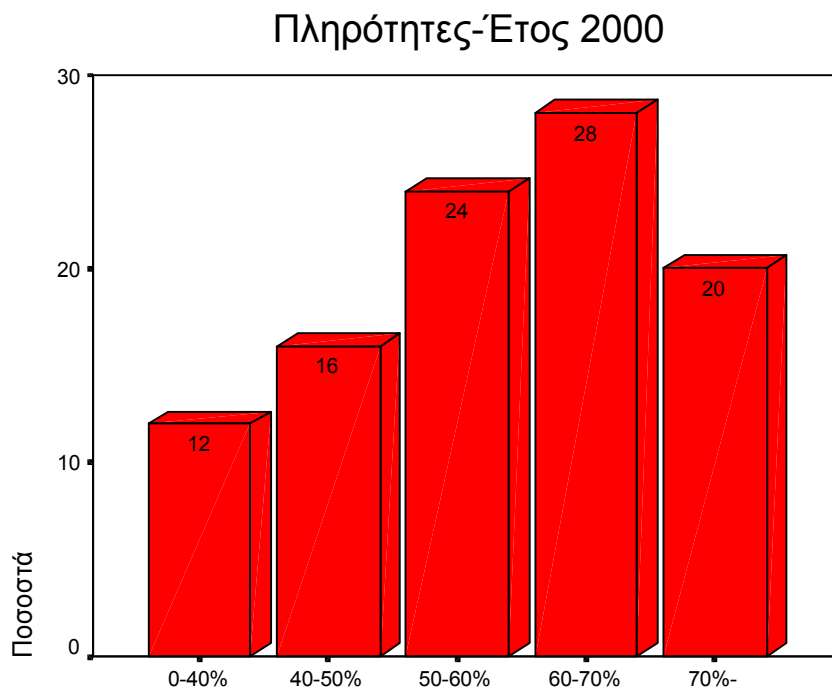
Στην επόμενη ερώτηση, όπου ζητούνταν να προσδιορισθεί ο βαθμός που μπορούν οι μεμονωμένοι αγοραστές να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές από τις επίσημες τιμές πόρτας, το 73,1% των ερωτώμενων απάντησε ότι οι μεμονωμένοι πελάτες έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη και χαρακτηριστικό είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις που δέχονται μεμονωμένους πελάτες σε ποσοστό μεγαλύτερο από 80%, αφήνουν λίγα περιθώρια στους πελάτες τους για διαπραγμάτευση. Επίσης,

παρατηρείται ότι όσες επιχειρήσεις κάνουν μικρές εκπτώσεις σε groups της τάξεως του 5-10% και του 10-15% (ερώτηση 21), αφήνουν στη συντριπτική τους πλειοψηφία μικρά περιθώρια διαπραγμάτευσης και στους μεμονωμένους αγοραστές, ενώ στις περιπτώσεις που κάνουν εκπτώσεις της τάξεως του 15-20% και μεγαλύτερες του 20%, οι απαντήσεις δίστανται.

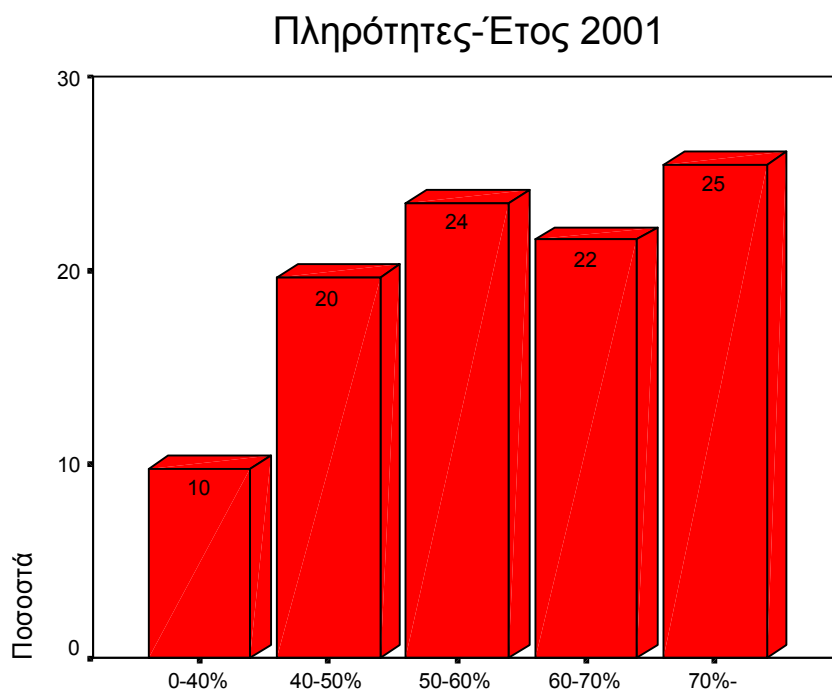
Στην ιεράρχηση των σημαντικότερων παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται περισσότερο μια πιθανή διαπραγμάτευση της τιμής ενοικίασης ενός δωματίου, η πληρότητα τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι ο περισσότερο σημαντικός παράγοντας σε ποσοστό 59,6%, ενώ το πόσες φορές ο συγκεκριμένος πελάτης επισκέπτεται την επιχείρηση είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας σε ποσοστό 36,5%. Ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας είναι ο λόγος που επισκέπτεται κάποιος το ξενοδοχείο (αν είναι δηλαδή επαγγελματικός ο λόγος ή αναψυχής ή κάτι άλλο) σε ποσοστό 67,3% και ακολουθεί ο αριθμός των διανυκτερεύσεων κάποιου με ποσοστό 25%.

Τέλος, όσον αφορά την ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων της περιοχής τα τρία τελευταία χρόνια, τα αποτελέσματα όσων απάντησαν ήταν τα εξής: για το 2000, το 20% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν πληρότητα μεγαλύτερη από 70%, το 28% απάντησε ότι είχε πληρότητα μεταξύ 60-70%, το 24% είχε πληρότητα μεταξύ 50-60%, το 16% είχε πληρότητα μεταξύ 40-50% και το 12% πληρότητα μικρότερη από 40% (Διάγραμμα 5.14). Για το 2001, τα ποσοστά διαφοροποιούνται ελαφρώς σε σχέση με το 2000, καθώς η μεγαλύτερη πληρότητα

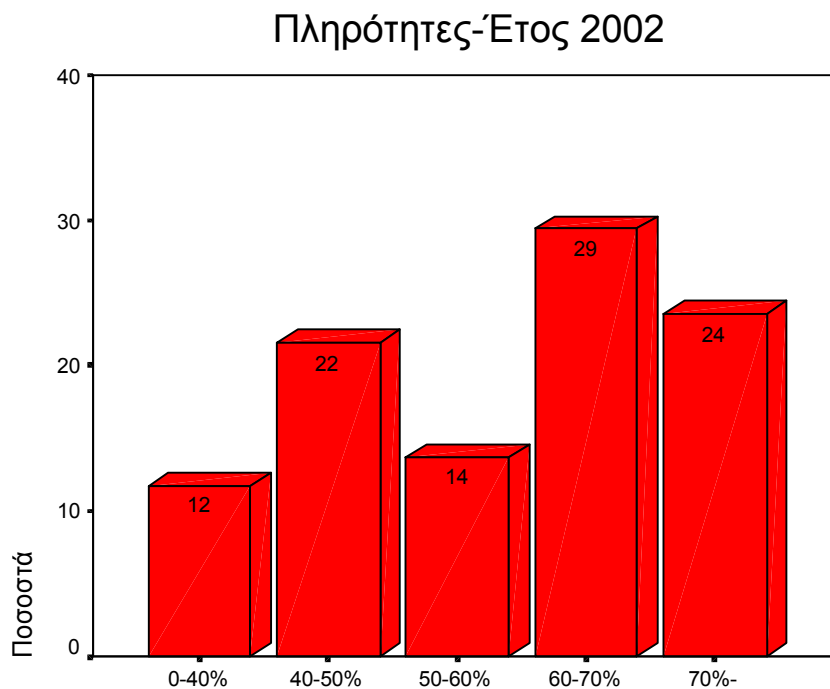
από 70% αυξάνεται στο 25,5% των απαντήσεων, η πληρότητα μεταξύ 60-70% απέσπασε το 21,6% των απαντήσεων, η πληρότητα μεταξύ 50-60% συγκεντρώνει το 23,5% των απαντήσεων, η πληρότητα μεταξύ 40-50% συγκέντρωσε το 19,6%, ενώ η πληρότητα κάτω από 40% μόλις το 9,8% (Διάγραμμα 5.15). Τέλος, για το 2002, οι επιχειρήσεις που είχαν πληρότητα μεγαλύτερη από 70% μειώνονται ελαφρώς στο 23,5%, παρατηρούμε μία σχετικά μεγάλη αύξηση των επιχειρήσεων των οποίων η πληρότητα κυμαίνεται στο 60-70%, οι οποίες έφθασαν το 29,4% των απαντήσεων, μειώθηκε αισθητά το ποσοστό των μονάδων που είχαν πληρότητα μεταξύ 50-60%, στο 13,7%, συνέχισε να αυξάνεται το ποσοστό των μονάδων που είχαν πληρότητα μεταξύ 40-50%, στο 21,6%, ενώ το ποσοστό των μονάδων που είχε πληρότητα μικρότερη από 40% αυξήθηκε ελαφρώς στο 11,8% (Διάγραμμα 5.16). Από τις 52 επιχειρήσεις που συμμετείχαν, δύο δεν απάντησαν για τα ποσοστά πληρότητας τους το 2000 (η μία επιχείρηση δεν απάντησε διότι δεν λειτουργούσε) και μία επιχείρηση δεν απάντησε τα έτη 2001 και 2002. Οι τρεις μήνες με τη μεγαλύτερη πληρότητα στην περιοχή είναι κατά σειρά ο Αύγουστος, με ποσοστό 79,6% θετικών απαντήσεων, ο Σεπτέμβριος με ποσοστό 42,9% και ο Ιούλιος με ποσοστό 36,7%, ενώ τρεις επιχειρήσεις δεν απάντησαν στο ερώτημα. Αντιθέτως, οι μήνες με τη μικρότερη πληρότητα είναι ο Φεβρουάριος με ποσοστό 56%, ο Νοέμβριος με ποσοστό 46% και ο Ιούνιος με ποσοστό 40%. Σε αντίθεση με την ερώτηση για τους μήνες με τη μεγαλύτερη πληρότητα που προηγήθηκε, σε αυτή την ερώτηση μόνο μία επιχείρηση δεν απάντησε.



Διάγραμμα 5.14



Διάγραμμα 5.15



Διάγραμμα 5.16

5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο συγκεκριμένος κλάδος περιλαμβάνει συνολικά 192 επιχειρήσεις, εκ των οποίων συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη οι 52, δηλαδή περισσότερες από μία στις τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες. Από όσες συμμετείχαν, ποσοστά πληρότητας την τελευταία τριετία άνω του 70% είχαν σχεδόν μία στις τέσσερις επιχειρήσεις, ενώ ποσοστά μικρότερα από 40% το αντίστοιχο χρονικό διάστημα είχαν μία στις δέκα επιχειρήσεις.

5.5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζει τις τιμές, όπως επίσης και το κόστος ανταγωνισμού σε περιοχές όπως ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη προϊόντος, η διαφήμιση και οι πωλήσεις. Με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα που αναλύεται στην προηγούμενη ενότητα, μπορούμε να εξετάσουμε αρχικά κατά πόσο διενεργείται ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (57,7%), πιστεύει ότι δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων στη συγκεκριμένη περιφέρεια. Αυτό το ποσοστό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υφίσταται υψηλός ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, υπάρχει ικανοποίηση με το status quo των μεριδίων αγοράς που επικρατεί και κατά συνέπεια οι τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι σχετικά υψηλές. Επιπρόσθετα, ο κλάδος των ξενοδοχειακών μονάδων στη Ήπειρο έχει αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια, άρα και η συνολική ζήτηση έχει αυξηθεί, καθώς ποσοστό μεγαλύτερο του 85% απάντησε ότι έχει συντελεσθεί μία μέτρια ή ικανοποιητική ή μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου, κάτι που φανερώνει επίσης ότι ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών είναι σχετικά σε μέτρια επίπεδα μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων. Στην αντίθετη περίπτωση που ο κλάδος έμενε στάσιμος ή παρήκμαζε, θα έπρεπε οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να επεκτείνουν τα μερίδια αγοράς τους να κλέψουν από τους ανταγωνιστές τους ένα μερίδιο αγοράς.

Σε μία άλλη ερώτηση του ερωτηματολογίου, περισσότεροι από το 70% των ερωτώμενων πιστεύει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων, κάτι που επίσης φανερώνει ότι δεν υφίσταται αυξημένος ανταγωνισμός με βάση την τιμή, καθώς εφ' όσον υπήρχαν σημαντικές διαφορές, οι επιχειρήσεις που θα είχαν μεγάλα πλεονεκτήματα κόστους θα επιθυμούσαν να χαμηλώσουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές, έτσι ώστε να υπήρχε η πιθανότητα κάποιοι από τους ανταγωνιστές τους με υψηλό κόστος να αναγκάζονταν να αποχωρήσουν από τον κλάδο. Όσον αφορά το πλεόνασμα δυναμικότητας, οι μισές περίπου επιχειρήσεις έχουν δυναμικότητα μικρότερη από 50 κλίνες, ενώ μόνο το 7,7% των ξενοδοχείων της έρευνας έχουν δυναμικότητα μεγαλύτερη των 200 κλινών. Με βάση τα παραπάνω, ο ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων κινείται σε ήπια επίπεδα, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των μονάδων δεν διαθέτει πλεόνασμα δυναμικότητας, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να στραφούν έναντι των άλλων επιχειρήσεων, αποσπώντας τους ένα μερίδιο αγοράς, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόζουν τις τιμές με ταχύτητα, ανάλογα με τις περιστάσεις που επικρατούν στην αγορά σε ποσοστό 88,5%, σημαίνει ότι έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν έγκυρα σε πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών τους, μην επιτρέποντας σε κάποια επιχείρηση που θα επιθυμούσε να χαμηλώσει τις τιμές, να κερδίσει επιπλέον μερίδιο αγοράς. Η ύπαρξη ευελιξίας στην προσαρμογή των τιμών σε τέτοιο βαθμό, ενισχύει το συμπέρασμα ότι δεν

υφίσταται υψηλός ανταγωνισμός τιμών. Ακόμη, το ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου στον κλάδο σε ποσοστό 68,6% (δύο στους τρεις), δείχνει επίσης ότι δεν υπάρχει οξύμενος ανταγωνισμός. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση δεν έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα, μπορεί άνετα να αποχωρήσει από τον κλάδο, παρά να προβεί σε πόλεμο τιμών, ώστε να επιβιώσει.

Με αφορμή την πρώτη ερώτηση του τελευταίου τμήματος του ερωτηματολογίου, όπου το 60% των ξενοδοχειακών μονάδων της περιφέρειας στηρίζεται σε μεμονωμένους πελάτες σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60%, ενώ μόλις το 13,5% των επιχειρήσεων στηρίζεται σε μεμονωμένους πελάτες σε ποσοστό μικρότερο του 50%, γίνεται κατανοητό ότι στα ξενοδοχεία της Ηπείρου δεν βασίζονται οι πωλήσεις σε μεγάλο βαθμό σε μαζικές ομάδες ατόμων (groups), ενώ αν και σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική για τις μαζικές αυτές ομάδες ατόμων, μόλις μία στις τέσσερις επιχειρήσεις (23,4%) παρέχει έκπτωση μεγαλύτερη του 20%. Καθώς δεν βασίζονται οι επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό σε groups για τις πωλήσεις τους και οι περισσότερες δεν παρέχουν μεγάλη έκπτωση, ενισχύεται το συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός με γνώμονα τις τιμές δεν είναι μεγάλος. Εάν ο κλάδος στηριζόταν σε μεγάλο βαθμό στις μεγάλες και ασυνήθιστες πωλήσεις, μία επιχείρηση μπορεί να δελεάζονταν να προσφέρει μεγάλες εκπτώσεις, σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών της, για να διασφαλίσει μία μεγάλη παραγγελία, πιστεύοντας ότι τα ουσιώδη κέρδη θα ήταν πολύ μεγαλύτερα από πιθανές μελλοντικές μεγαλύτερες μειώσεις τιμών από ανταγωνιστές.

Στην ερώτηση όπου ζητούνταν να ιεραρχηθούν τέσσερις πιθανοί τρόποι με τους οποίους εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, από τον λιγότερο σημαντικό, έως τον περισσότερο σημαντικό, περισσότεροι από τους μισούς διευθυντές αναγνωρίζουν ως κυριότερο παράγοντα ανταγωνισμού την τιμολογιακή πολιτική, θεωρώντας δευτερεύοντες τρόπους εκδήλωσης ανταγωνισμού τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τον τρόπο προβολής και διαφήμισης και την παροχή κινήτρων προς τους πελάτες. Επιπλέον, ως κυριότερο λόγο που ένας δυνητικός πελάτης θα επέλεγε μία άλλη ξενοδοχειακή μονάδα, οι διευθυντές των ξενοδοχείων θεωρούν την παροχή καλύτερης (χαμηλότερης) τιμής, ενώ η προσφορά μοναδικής/ μοναδικών υπηρεσιών, η καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση και η παροχή άλλων προνομίων έπονται στην ιεράρχηση. Με βάση τις απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων και τη διαπίστωση που έγινε παραπάνω ότι δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός τιμών, βγαίνει το συμπέρασμα ότι γενικότερα δεν υπάρχει οξύμενος ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων. Από την άλλη, παρατηρούμε ότι η τιμή είναι σημαντική για τους καταναλωτές και δεν υπάρχει υψηλή πίστη σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση (όπως διαπιστώνεται στην επόμενη ενότητα), με αποτέλεσμα η τιμή της ελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή του τουριστικού προϊόντος, να είναι υψηλή. Άρα, μία πιθανή μείωση της τιμής του τουριστικού προϊόντος κατά 10%, θα οδηγήσει σε υψηλότερη από 10% αύξηση της ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες.

Η διαφοροποίηση με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις της περιοχής υφίσταται σε μέτριο βαθμό, καθώς οι μισοί διευθυντές απάντησαν ότι προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, κυρίως πρόσθετων προϊόντων (οπτικοακουστικά μέσα, πισίνα κ.λ.π.) σε ποσοστό 36,5% και ακόμη λιγότεροι στα άλλα προτεινόμενα σημεία διαφοροποίησης. Άρα ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση υφίσταται σε κάποιο βαθμό, έστω κι αν αυτός ο τρόπος ανταγωνισμού θεωρείται δευτερεύων, με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Το ότι υπάρχει μέτριος ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων συμπίπτει με την άποψη του 59,6% των διευθυντών των ξενοδοχείων της περιφέρειας, σύμφωνα με τη 10^η ερώτηση του ερωτηματολογίου. Αυτό το συμπέρασμα τέλος, ενισχύεται και από το γεγονός ότι υφίσταται συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, έστω και αν αυτή η συνεργασία περιορίζεται πρωτίστως σε αποστολή πελατών και σε κοινή διαφήμιση δευτερευόντως. Πρέπει να τονίσουμε ακόμη, ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων μπορεί να επηρεαστεί από όλες τις άλλες εξωγενείς δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου, των οποίων η ανάλυση ακολουθεί στις επόμενες ενότητες.

5.5.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, εφ' όσον είναι μεγάλη, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των τιμών ως μέσο αντίδρασης από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα διαμορφώνει το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται για να αποτραπεί η είσοδος. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο, στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, πρέπει να υπολογίσουν τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν, καθώς και αν αυτά μπορούν να υπερνικηθούν.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών έχει κατασκευαστεί το 57,7% των ξενοδοχειακών μονάδων της περιοχής, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Συνεπώς, οι κανονισμοί και οι διατάξεις ευνοούν την κατασκευή νέων μονάδων στον κλάδο και ο βαθμός κινδύνου για νέες επενδύσεις είναι χαμηλός.

Για να μην έχει μειονέκτημα κόστους ένας νέο – εισερχόμενος, πρέπει να αποκτήσει ένα ουσιώδες μερίδιο αγοράς για να προσεγγίσει την κατώτατη κλίμακα αποδοτικότητας. Στην περίπτωση που υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, οι νέο – εισερχόμενες αναλαμβάνουν μεγάλο κίνδυνο με την είσοδό τους στον κλάδο, κάνοντας δύσκολη την απόφαση εισόδου, ενώ υπάρχει και η πιθανότητα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να προβούν σε μείωση τιμών, αν η είσοδος είναι επιτυχημένη. Απαιτείται για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης, η επένδυση σημαντικών κεφαλαίων, κυρίως όταν πρόκειται να

παρέχεται υψηλή ποιότητα στην εξυπηρέτηση πελατών, αν και σήμερα υπάρχουν διαδικασίες όπως το leasing και το franchising που μπορεί να ελαττώσουν αυτές τις απαιτήσεις. Παρά το γεγονός ότι η κατασκευή ενός ξενοδοχείου απαιτεί την εξεύρεση σημαντικών κεφαλαίων, οι διευθυντές των ξενοδοχείων της Ηπείρου θεωρούν ότι δεν υπάρχουν υψηλές οικονομίες κλίμακας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις (αν και το ιεραρχούν ως τρίτο σημαντικότερο εμπόδιο), άρα μπορεί μία νέο – εισερχόμενη επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο.

Στην περίπτωση που μία νέα επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε έναν κλάδο, οφείλει να επενδύσει σημαντικά ποσά για να αποκτήσει ισχυρή φήμη και αναγνώριση του ονόματος της. Στην περίπτωση που υπάρχει υψηλή πίστη των πελατών στις υφιστάμενες επιχειρήσεις, μία τέτοια επένδυση μπορεί να αποβεί ζημιογόνα. Παρ' όλα αυτά, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει υψηλή πίστη των πελατών στις υφιστάμενες επιχειρήσεις (αν και το ιεραρχούν ως τέταρτο σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου), άρα δεν αντιμετωπίζει μία νέο – εισερχόμενη επιχείρηση πρόβλημα να εισέλθει στον κλάδο.

Η δυσκολία πρόσβασης μιας νέας επιχείρησης σε tour operators και άλλα κανάλια διανομής, καθώς και σε προμηθευτές με προνομιακούς όρους, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Επίσης, η ανάγκη απόκτησης τεχνογνωσίας, η οποία τις περισσότερες φορές δεν στηρίζεται σε τεχνικές δεξιότητες, αλλά σε επιχειρηματική ικανότητα, πολιτικές διασυνδέσεις, εμπορικά συμβόλαια και την πρόσληψη των κατάλληλων

ανθρώπων θα μπορούσε να δημιουργεί πολλά προβλήματα σε επίδοξες νέες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας όμως, καταδεικνύουν ότι τα συγκεκριμένα εμπόδια εισόδου θεωρούνται τα λιγότερο σημαντικά για να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Το κυριότερο εμπόδιο εισόδου με βάση τις απαντήσεις των διευθυντών των ξενοδοχείων της περιοχής, είναι η δυσκολία κατασκευής μίας νέας μονάδας σε προνομιακή τοποθεσία (απαντήθηκε ως σημαντικό σε ποσοστό 15,7% και πολύ σημαντικό εμπόδιο εισόδου σε ποσοστό 51%) και ακολουθεί το ισχύον νομικό πλαίσιο που επικρατεί στην περιοχή, κυρίως όσον αφορά τους περιβαλλοντολογικούς περιορισμούς (απαντήθηκε ως σημαντικό σε ποσοστό 11,8% και πολύ σημαντικό εμπόδιο εισόδου σε ποσοστό 29,4%). Λόγω της δομής του κλάδου, όπου συνωστίζεται μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν ασυνήθιστες πιέσεις στον τρόπο που νομοθετεί η εκάστοτε κυβέρνηση, επιθυμώντας να προωθήσει και να οδηγήσει την ανάπτυξη του κλάδου.

Τα παραπάνω αποτελέσματα, η κατασκευή της πλειοψηφίας των ξενοδοχείων τα τελευταία χρόνια και η άποψη των περισσότερων διευθυντών ότι μία νέα μονάδα θα επηρεάσει σε μικρό ή μέτριο βαθμό την κερδοφορία της δικής τους επιχείρησης (ποσοστό 82,7%), οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η απειλή από νέο – εισερχόμενες επιχειρήσεις είναι μεγάλη.

5.5.3 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ως υποκατάστατα προϊόντα στον συγκεκριμένο κλάδο μπορούν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (νόμιμα και παράνομα), καθώς και τα 15 camping που βρίσκονται διεσπαρμένα στην επικράτεια της Ηπείρου. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του Ε.Ο.Τ, στη συγκεκριμένη περιφέρεια λειτουργούν νόμιμα 988 επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων, ένας αριθμός που αυξάνεται συνεχώς από χρόνο σε χρόνο, κυρίως σε περιοχές όπως τα Ζαγοροχώρια και οι παραθαλάσσιοι οικισμοί.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το κυριότερο πλεονέκτημα των υποκατάστατων προϊόντων, έναντι των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η χαμηλότερη τιμή την οποία μπορούν να προσφέρουν στους καταναλωτές (ποσοστό 90%), που σε συνάρτηση με το συμπέρασμα ότι η τιμή της ελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή του τουριστικού προϊόντος είναι υψηλή, δηλαδή οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στην τιμή, φανερώνει ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη σε σχέση με την τιμή. Τα υπόλοιπα πιθανά πλεονεκτήματα δεν συγκεντρώνουν μεγάλα ποσοστά στις προτιμήσεις των διευθυντών των ξενοδοχείων, ενδεικτικά το ότι τα υποκατάστατα βρίσκονται σε καλύτερη τοποθεσία συγκεντρώνει το 30%, τα περισσότερα προνόμια που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες το 26% και το ότι μπορούν να απευθυνθούν σε περισσότερες κατηγορίες πελατών το 24%.

Στην ερώτηση που ζητούσε από τους διευθυντές των ξενοδοχείων να αναφέρουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι ο ανταγωνισμός από τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της δικής τους επιχείρησης, το 52,9% πιστεύει ότι ο βαθμός αυτός είναι μέτριος, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 25,5% που θεωρεί ότι η ύπαρξη των υποκατάστατων μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της επιχείρησης τους σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Με βάση τα παραπάνω, εντείνεται το συμπέρασμα ότι τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν απειλή κυρίως λόγω της χαμηλότερης τιμής που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες, αλλά γενικότερα η απειλή αυτή είναι μέτρια, λόγω του ότι δεν διαθέτουν άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ξενοδοχείων.

5.5.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εισροών. Βασικοί προμηθευτές των ξενοδοχειακών μονάδων είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τον εξοπλισμό των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων (έπιπλα, ηλεκτρικά προϊόντα κ.λ.π.), οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν αναλώσιμα καθαριστικά προϊόντα και καλλυντικά και οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν αναλώσιμα προϊόντα φαγητού και ποτού. Επίσης, στην κατηγορία των προμηθευτών μπορούμε να τοποθετήσουμε και τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων (υπαλλήλους υποδοχής, διοίκησης, λογιστηρίου, σερβιτόρους, καμαριέρες κ.λ.π.).

Η πρώτη ερώτηση του τμήματος του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, καταδεικνύει με σαφήνεια ότι δεν υφίσταται μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αφού οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν το δικαίωμα επιλογής προμηθευτή σε μεγάλο βαθμό. Με βάση τις απαντήσεις, δεν υπάρχει έλλειψη πιθανών προμηθευτών, καθώς οι μισοί διευθυντές θεωρούν ότι υπάρχει επάρκεια πιθανών προμηθευτών και σχεδόν οι άλλοι μισοί ότι οι πιθανοί προμηθευτές είναι πολλοί.

Επιπρόσθετα, στην ερώτηση όπου ζητούνταν να αναφερθεί το αν οι διευθυντές πιστεύουν ότι υπάρχει απόκλιση στις τιμές προμηθείας μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, από τους ίδιους προμηθευτές, το 80,4% απάντησε ότι η απόκλιση αυτή είναι μικρή, εφ' όσον υφίσταται, ενισχύοντας την άποψη ότι οι προμηθευτές δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αφού αδυνατούν να πραγματοποιήσουν διάκριση τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, αποβλέποντας στη χρέωση υψηλότερων τιμών σε όσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο κερδοφόρες.

Στην προτελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας, περισσότεροι από τους μισούς διευθυντές (54,2%) απάντησαν ότι οι ποσότητες που αγοράζει ο κλάδος των ξενοδοχείων από τους προμηθευτές είναι περίπου ίδιες με τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων, το 27,1% ισχυρίζεται ότι οι ποσότητες είναι μεγαλύτερες από τις ποσότητες που αγοράζουν επιχειρήσεις άλλων κλάδων και το 8,3% ότι οι ποσότητες αυτές είναι πολύ μεγαλύτερες. Καθώς μόλις το 10,4% θεωρεί ότι οι

ποσότητες που αγοράζονται από τα ξενοδοχεία, σε σχέση με άλλους κλάδους, είναι μικρότερες ή πολύ μικρότερες, ισχυροποιείται το συμπέρασμα ότι οι προμηθευτές έχουν περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ακόμη και στην τελευταία ερώτηση αυτού του τμήματος, το 44% των διευθυντών έχει την άποψη ότι το ποσοστό των πωλήσεων των προμηθευτών στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μεταξύ 20-50% των συνολικών τους πωλήσεων και το 28% πιστεύει ότι το ποσοστό αυτό ξεπερνά το 50%, κάτι που συνεπάγεται ότι υπάρχει περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αναγκάζοντας τους να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και χαμηλότερες τιμές στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Άλλωστε, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων (94,2%) επιλέγει τους προμηθευτές συνήθως με βάση τη σχέση ποιότητας/ τιμής των απαραίτητων προϊόντων.

Συνυπολογίζοντας τις παραπάνω διαπιστώσεις, αλλά και την ερώτηση που ζητήθηκε ξεκάθαρα από τους διευθυντές να αναφέρουν το βαθμό στον οποίο έχει τη δυνατότητα η επιχείρησή τους να διαπραγματευτεί τις τιμές των προϊόντων με τους προμηθευτές, όπου οι μισοί συνολικά απάντησαν ότι μπορούν να διαπραγματευτούν τις τιμές σε μεγάλο βαθμό και οι άλλοι μισοί σε μικρό βαθμό, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συνολικά κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα και εξαρτάται κυρίως από τη δυναμικότητα κάθε μονάδας (βλ. Διαγράμματα 5.9, 5.10, 5.11, 5.12).

5.5.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους, άρα και στον κλάδο των ξενοδοχείων, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πωλούνται σε διαφορετικούς τύπους πελατών. Οι αγοραστές του συγκεκριμένου κλάδου διακρίνονται σύμφωνα με το μέγεθος της ομάδας, σε μεμονωμένους πελάτες, οι οποίοι οργανώνουν ανεξάρτητα το ταξίδι τους και σε όσους οργανώνουν μαζικές ομάδες ατόμων (groups), βοηθώντας τα μέλη των ομάδων αυτών να συμμετέχουν ομαδικά στις διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας, οι οποίοι διακρίνονται σε τουριστικά γραφεία, συλλόγους κ.λ.π. Σύμφωνα με το κίνητρο, οι αγοραστές μπορούν να διακριθούν σε αυτούς που επισκέπτονται την περιοχή για διακοπές – αναψυχή, σε όσους διαμένουν στα ξενοδοχεία για επαγγελματικούς λόγους (εμπορικοί αντιπρόσωποι, μέλη συνεδρίων κ.λ.π.) και σε όσους επισκέπτονται την περιοχή για λόγους υγείας, όπως είναι για παράδειγμα η επίσκεψη στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων ή ο ιαματικός – θεραπευτικός τουρισμός στις ιαματικές πηγές της Ηπείρου.

Ο βαθμός της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, επηρεάζει τις τιμές τις οποίες μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρήσεις, όπως επίσης επηρεάζει το κόστος λειτουργίας και την επένδυση, διότι οι αγοραστές που έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη ζητούν δαπανηρές υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη κάθε τύπου πελατών, αν τη δούμε ως σύνολο, είναι μία από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις – κλειδιά που καθορίζει την δυνητική κερδοφορία του

κλάδου. Οι αγοραστές του κλάδου διαφέρουν στις αγοραστικές τους ανάγκες. Διαφορετικοί αγοραστές επιζητούν διαφορετικούς βαθμούς εξυπηρέτησης, όπως είναι η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών κ.λ.π., κάτι που τους δίνει διαφορετική διαπραγματευτική δύναμη. Κάθε τύπος αγοραστή, λειτουργεί κάτω από διαφορετικούς οικονομικούς περιορισμούς, με αποτέλεσμα να προβαίνει σε διαφορετικές οικονομικές συνεισφορές, ως αποτέλεσμα της τουριστικής τους δραστηριότητας. Κάποιοι τύποι τουριστών είναι περισσότερο πολύτιμοι από κάποιους άλλους και για το λόγο αυτό περισσότερη προσπάθεια απαιτείται για να προσελκυσθούν.

Παρατηρούμε ότι τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό σε μεμονωμένους πελάτες, καθώς αποτελούν μακράν την πλειοψηφία, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στο 60% των μονάδων, το ποσοστό των μεμονωμένων ξεπερνά το 60% της συνολικής τους πελατείας. Αντιθέτως, οι οργανωμένες εκδρομές ξεπερνούν το 50% της συνολικής πελατείας μόνο σε 7 ξενοδοχειακές μονάδες, από τις 52 που συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό 13,5%). Συνεπώς, ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι σχετικά μικρή, κυρίως των μεμονωμένων.

Η δυνατότητα διαπραγμάτευσης, είναι πιο πιθανό να ευδοκιμήσει σύμφωνα με την πλειοψηφία των απαντήσεων, όταν η πληρότητα των ξενοδοχείων τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι χαμηλή, φανερώνοντας ότι η διαπραγματευτική δύναμη των

αγοραστών εξαρτάται από τις συγκυρίες κάθε χρονικής περιόδου. Επομένως, είναι πιθανότερο οι αγοραστές να διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη τους μήνες Φεβρουάριο, Νοέμβριο και Ιούνιο όπου παρατηρούνται τα χαμηλότερα ποσοστά πληρότητας, παρά τους μήνες Αύγουστο, Σεπτέμβριο, Ιούλιο, αλλά και Δεκέμβριο, όπου υπάρχουν υψηλές πληρότητες για τα περισσότερα ξενοδοχειακά καταλύματα. Επιπλέον, ένας στους τρεις θεωρεί ότι κυριότερος παράγοντας διαπραγμάτευσης είναι το αν κάποιος πελάτης είναι επαναλαμβανόμενος ή όχι και ένας στους δέκα μόνο θεωρεί ως κυριότερο παράγοντα τον συνολικό αριθμό διανυκτερεύσεων, ενώ το κίνητρο της επίσκεψης θεωρείται ασήμαντος λόγος διαπραγμάτευσης για τη συντριπτική πλειοψηφία. Λαμβάνοντας υπ' όψιν και την απ' ευθείας ερώτηση του βαθμού στον οποίο οι μεμονωμένοι αγοραστές μπορούν να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές, σε σχέση με τις τιμές πόρτας, όπου τρεις στους τέσσερις απάντησαν ότι δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι κυρίως η διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων αγοραστών είναι μικρή.

Από την άλλη, αν και σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν αυτονόητα εκπτώσεις στους οργανωτές μαζικών εκδρομών, παρατηρούμε ότι το ποσοστό έκπτωσης διαφέρει ανάλογα με την πολιτική κάθε επιχείρησης, ενώ λιγότερες από μία στις τέσσερις μονάδες παρέχει έκπτωση μεγαλύτερη του 20%. Το μικρό μέγεθος των ξενοδοχείων στη συγκεκριμένη περιοχή, η μη ύπαρξη μεγάλης διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος και η δυσκολία πρόσβασης, αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων έναντι των tour operators, οι οποίοι

πιέζουν συνεχώς για χαμηλότερες τιμές. Με βάση τα παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των διοργανωτών μαζικών εκδρομών είναι σαφώς μεγαλύτερη από αυτή των μεμονωμένων αγοραστών, αλλά κινείται σε μέτρια επίπεδα.

5.5.6 ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε στα προηγούμενα υποκεφάλαια, παρατηρούμε ότι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μέτριος, καθώς υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις, χωρίς κάποια από αυτές να είναι αρκετά ισχυρή, άρα ο κλάδος είναι αρκετά ελκυστικός με βάση αυτή την παράμετρο. Επιπρόσθετα, υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα στη συγκεκριμένη αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή, άρα ο κλάδος των ξενοδοχείων στην Ήπειρο είναι αρκετά ελκυστικός και η κερδοφορία βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, καθώς η μόνη ουσιαστική απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι η περαιτέρω είσοδος νέων μονάδων, σε μεγάλο βαθμό (Πίνακας 5.1).

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ	ΑΠΕΙΛΗ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ
Ανταγωνισμός υφισταμένων επιχειρήσεων	Μέτρια
Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	Μεγάλη
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	Μέτρια
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Μέτρια
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Μικρή

Πίνακας 5.1

5.6 ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα μπορεί να αποτελέσει το κύριο συστατικό μίας τοπικής πολιτικής ανάπτυξης στη συγκεκριμένη περιφέρεια, η οποία θα συμβάλλει στη σύγκλιση της Ηπείρου με τις ανεπτυγμένες βιομηχανικά περιοχές της χώρας, καθώς η τουριστική ανάπτυξη σε μία περιοχή, έχει επιπτώσεις τόσο οικονομικές, όσο και κοινωνικές.

Οι οικονομικές επιπτώσεις, μπορούν να χωριστούν σε κύριες επιπτώσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα στην παραγωγή, την απασχόληση και το ισοζύγιο πληρωμών και σε μη κύριες επιπτώσεις, όπως είναι η βελτίωση των υποδομών για την υποδοχή των τουριστών, η οποία έχει οφέλη και για τους μόνιμους κατοίκους της περιοχής, δημιουργώντας θέσεις εργασίας για πολλούς ανειδίκευτους εργαζόμενους, τονώνοντας το τοπικό εμπόριο, αλλά και τη μεταποιητική δραστηριότητα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα της τουριστικής ανάπτυξης είναι η μικρή αναλογικά χρονική περίοδος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των περισσότερων τουριστικών επενδυτικών προγραμμάτων, σε σχέση με τις απαιτούμενες επενδύσεις άλλων κλάδων, επιταχύνοντας την ανάπτυξη μιας περιοχής. Επίσης, ο τουρισμός, ως κλάδος εντάσεως εργασίας, μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της απασχόλησης, δημιουργώντας ικανοποιητικό αριθμό θέσεων εργασίας, ακόμη κι αν κάποιες από αυτές έχουν εποχικό χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, δημιουργούνται έσοδα για τον πληθυσμό και την τοπική αυτοδιοίκηση, βοηθώντας στην εξομάλυνση του εισοδήματος της περιφέρειας σε σχέση με τις άλλες

περιφέρειες της χώρας. Τέλος, η τουριστική βιομηχανία μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη και άλλων βιομηχανικών κλάδων, όπως είναι ο κλάδος των κοσμημάτων (η περιοχή φημίζεται για την παραγωγή αργυρών και χρυσών αντικειμένων), τα τρόφιμα και ποτά, τα υφάσματα και τα είδη ένδυσης, τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες, τις προμήθειες κ.λ.π. και να προβάλλει καλύτερα την περιφέρεια, έτσι ώστε να μπορέσει να προωθήσει και άλλες δραστηριότητες της περιοχής.

Οι κοινωνικές επιπτώσεις που μπορεί να προκληθούν λόγω της τουριστικής ανάπτυξης είναι κυρίως το ότι μέσω της κοινωνικής επαφής των μόνιμων κατοίκων και των τουριστών, υπάρχει μία αμφίδρομη αλληλεπίδραση της κουλτούρας τους. Από την άλλη όμως, η άκρατη και χωρίς προγραμματισμό ανάπτυξη του τουρισμού, μπορεί να προκαλέσει σοβαρά κοινωνικά προβλήματα σε μία τοπική κοινωνία, διότι μπορεί να υπάρξουν μεγάλες διαφοροποιήσεις των εισοδημάτων, κοινωνικές αντιθέσεις, αλλά και να προκληθεί αύξηση της εγκληματικότητας και της διαφθοράς.

Η Ήπειρος ως περιφέρεια, διαθέτει πληθώρα φυσικών και πολιτιστικών στοιχείων που μπορεί να αναδείξει, με στόχο την τουριστική ανάπτυξη. Τα φυσικά και κλιματολογικά δεδομένα, αλλά και τα πολιτιστικά στοιχεία, υπάρχουν εν αφθονία για να αναπτυχθεί ο τουρισμός πόλεων, ο παραθεριστικός τουρισμός στις ακτές της, τα χειμερινά σπορ στις ορεινές περιοχές και οι άλλες εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Υπάρχουν αρκετοί επίσης τουριστικοί τόποι που η ύπαρξη πολιτιστικών στοιχείων τους κάνει αυτοδύναμους, είναι δηλαδή κυρίως τόποι

διερχόμενου τουρισμού ή τουρισμού μίας ημέρας. Ο τουρισμός που βασίζεται στην ελκυστικότητα του φυσικού περιβάλλοντος, μπορεί να αποτελέσει μία πολύ σημαντική πηγή εισοδήματος για τους κατοίκους της Ηπείρου, εφ' όσον εξασφαλιστεί η προστασία και η διατήρηση του περιβάλλοντος, τόσο του φυσικού, όσο και του ανθρωπογενούς, έτσι ώστε να μην προκληθεί η μόλυνση του, η διατάραξη της οικολογικής ισορροπίας και οδηγηθεί τελικά η περιοχή σε υποβάθμιση της ποιότητας ζωής.

Η ύπαρξη όμως ευνοϊκών φυσικών και κλιματολογικών συνθηκών, αλλά και πλούσιων πολιτιστικών στοιχείων στην Ήπειρο, δεν εξασφαλίζει αυτόματα την επιλογή της περιοχής από τους τουρίστες ως τουριστικού τόπου. Χρειάζεται να συντρέχουν και άλλες βασικές προϋποθέσεις, όπως είναι η δημιουργία έργων υποδομής από την πολιτεία, έτσι ώστε η απόσταση που συνδέει τον τόπο της μόνιμης διαμονής του τουρίστα με την Ήπειρο να είναι οικονομικά προσπελάσιμη, το κόστος δηλαδή του ταξιδιού να είναι τέτοιο που να μπορεί να το πληρώσει ο τουρίστας. Κρίνεται επίσης επιβεβλημένη η δημιουργία έργων τουριστικής υποδομής με κρατική χρηματοδότηση, η δημιουργία έργων τουριστικής ανωδομής εκ μέρους της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων και των στελεχών στις τουριστικές επιχειρήσεις και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικά επαγγέλματα, για να είναι δυνατή η παροχή της ζητούμενης ποσότητας και της ποιοτικής στάθμης των τουριστικών υπηρεσιών.

Εφ' όσον όμως η ανάπτυξη επικεντρωθεί μόνο στον τουρισμό, χωρίς την παράλληλη ανάπτυξη και άλλων παραγωγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να προκληθεί βαθμιαία οικονομική και κοινωνική αποσύνθεση της περιφερειακής δομής και ελλοχεύει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν οικονομικές εκροές και εξαρτήσεις. Στην περίπτωση που ο τουρισμός αναπτυχθεί μονόπλευρα, οι μακροχρόνιες επιδράσεις θα είναι αρνητικές, καθώς με την περαιτέρω αποδυνάμωση του πρωτογενή κυρίως, αλλά και του δευτερογενή τομέα, η οικονομία της περιφέρειας, θα μεταβληθεί σε οικονομία παροχής υπηρεσιών. Μια ισόρροπη και αρμονική ανάπτυξη του τουρισμού με άλλους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας και κυρίως τη γεωργική και βιομηχανική οικονομία, εξασφαλίζει στις τουριστικές επιχειρήσεις τον απρόσκοπτο εφοδιασμό τους με είδη διατροφής, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό κ.λ.π., που είναι τόσο απαραίτητα για την παραγωγή των τουριστικών αγαθών και την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών και επιθυμιών των τουριστών.

Η ανάπτυξη του τουρισμού γενικότερα, πρέπει να κατευθύνεται από μια προσεκτικά προγραμματισμένη τουριστική πολιτική, η χάραξη της οποίας δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να παραβλέπει τις ιδέες και αρχές της ανθρώπινης ευημερίας και ευτυχίας και κυρίως να μη θυσιάζονται αυτές στο βωμό του γρήγορου και εύκολου κέρδους, όσο μεγάλο κι αν είναι αυτό. Ο στόχος της τουριστικής ανάπτυξης πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος, διότι η επίτευξη της εξαρτάται από την αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, στην περιφέρεια της Ηπείρου μπορεί να

πραγματοποιηθεί με την πληρέστερη αξιοποίηση και ορθολογικότερη εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων, με την αύξηση της τουριστικής παραγωγής και την ποιοτική αναβάθμισή της και κυρίως με την προσαρμογή της στις ανάγκες ή επιθυμίες των τουριστών, δηλαδή στην τουριστική ζήτηση.

Καθώς όμως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην περιφέρεια της Ηπείρου έχουν μικρό μέγεθος, αδυνατούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και στη διανομή, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλό μέσο μοναδιαίο κόστος. Το γεγονός αυτό, κάνει επιτακτική την ανάγκη για σύναψη συμμαχιών, εξαγορών, συγχωνεύσεων και καθετοποίησης των μικρών τουριστικών μονάδων, προκειμένου να επιβιώσουν στο μέλλον.

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθηθούν από τις ξενοδοχειακές μονάδες της Ηπείρου είναι οι εξής:

- Διαφοροποίηση με την ύπαρξη κάποιου πλεονεκτήματος, εφ' όσον για παράδειγμα υπάρξει τεχνολογική υπεροχή.
- Διαφοροποίηση με την προσφορά κάποιας πρόσθετης υπηρεσίας, που δεν διατίθεται από τους ανταγωνιστές.
- Μεγάλη εξειδίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με παράλληλη άνοδο της ποιότητας, αλλά και της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα.
- Εστίαση σε ένα συγκεκριμένο σύνολο καταναλωτών – αγοραστών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Michael E. Porter, «Competitive Strategy», Free Press, 1980

Michael E. Porter, «Competitive Advantage», Free Press, 1985

Fred R. David, «Strategic Management», Prentice Hall International Inc., New Jersey 1997

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, «The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases», Prentice Hall International Inc., New Jersey 1996

David Besanko, David Dranove & Mark Shanley, «Economics of Strategy», John Wiley & Sons Inc, New York 2000

Charles E. Gearing, William W. Swart, Turgut Var, «Planning for Tourism Development – Quantitative Approaches», Praeger Publishers Inc., New York 1976

Clem Tisdell, «Tourism Economics, the Environment and Development, Analysis and Policy», Edward Elgar, Northampton 2001

Adrian Bull, «The Economics of Travel and Tourism, Pitman Publishing, Melbourne 1991

Κώστα Ν. Δερβιτσιώτη, «Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων», Αθήνα 1997

Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλου, «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», Αθήνα 1987

Β. Ν. Σαρσέντη, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996

Στέλιου Βαρβαρέσου, «Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Β' Έκδοση, Αθήνα 2000

Στέλιου Βαρβαρέσου, «Τουριστική Ανάπτυξη & Διοικητική Αποκέντρωση», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 1999

Νίκου Γ. Ηγουμενάκη, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα 1996

Νίκου Γ. Ηγουμενάκη, «Τουρισμός και Ανάπτυξη», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα 2000

Νίκου Γ. Ηγουμενάκη, «Τουριστική Οικονομία», Εκδόσεις "Interbooks", Τόμος Β', Αθήνα 1992

Βασιλείου Α. Πατσουράτη, «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002

Γρηγόρη Θ. Παπανίκου, «Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων», Μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2001

Ένθετο της εφημερίδας «Ναυτεμπορική», «Ήπειρος 2001, στην πρόκληση της ανάπτυξης», Ιούλιος 2001

Τουριστικά καταλύματα στην Ήπειρο – Έκδοση Τουριστικές Επιτροπές Τουριστικής Προβολής Άρτας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων, Πρέβεζας – Ε.Ο.Τ, 2002

<http://www.gnto.gr>, Στατιστικά Στοιχεία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

A. Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεως (1 – 8)

1. Πόσα χρόνια λειτουργεί η ξενοδοχειακή σας μονάδα;.....

2. Έχει γίνει κάποια ανακαίνιση κατά το διάστημα της λειτουργίας της;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια κατηγορία ανήκει η συγκεκριμένη μονάδα;

ΑΑ

Α

Β

Γ

Δ

4. Λειτουργεί όλο το χρόνο η επιχείρησή σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Αν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι ΟΧΙ, ποιους μήνες λειτουργεί;

.....

6. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες βρίσκεται η δυναμικότητα της μονάδας σας;

A. Έως 50 κλίνες

B. 50 – 100 κλίνες

Γ. 100 – 200 κλίνες

Δ. Πάνω από 200 κλίνες

7. Πόσα δωμάτια διαθέτει η επιχείρησή σας;

8. Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων;

A. Συνολικά

B. Μόνιμοι

Γ. Εποχιακοί

B. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων (9 – 26)

9. Θεωρείτε ότι στην περιοχή όπου λειτουργεί η επιχείρησή σας, υπάρχει μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Πιστεύετε ότι υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατείας μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων στην περιοχή όπου λειτουργεί και η δική σας επιχείρηση;

5	4	3	2	1
πολύ		μέτριος		πολύ
μεγάλος				μικρός

11. Ιεραρχήστε από το 1 (λιγότερο σημαντικό) έως το 4 (περισσότερο σημαντικό) τους παρακάτω τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός, σύμφωνα με το τι ισχύει στη δική σας γεωγραφική περιοχή;

Τιμολογιακή πολιτική

Κίνητρα προς τους πελάτες

Διαφήμιση

Διαφοροποίηση προσφερόμενων υπηρεσιών

12. Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας, έχει αναπτυχθεί ο κλάδος των ξενοδοχείων στην περιοχή σας, τα τελευταία χρόνια;

5	4	3	2	1
πολύ	ικανοποιητικά	μέτρια	λίγο	καθόλου

13. Μπορεί μία ξενοδοχειακή μονάδα μεγάλης δυναμικότητας, να έχει πλεονέκτημα κόστους, σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. Κατά την άποψη σας, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων της περιοχής;

1	2	3	4	5
μηδαμινές	μικρές	αρκετές	μεγάλες	πολύ μεγάλες

15. Θεωρείτε ότι προσφέρονται διαφοροποιημένες υπηρεσίες μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

16. Αν η απάντηση στην ερώτηση 15 είναι ΝΑΙ, θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες από αυτές;

.....
.....

17. Στη δική σας επιχείρηση υπάρχει προσφορά πρόσθετων προϊόντων ή υπηρεσιών, που δεν διατίθενται από κάποιον ανταγωνιστή;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ποια είναι αυτά τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες ;

.....

.....

.....

.....

18. Ιεραρχήστε από το 1 (λιγότερο σημαντικό) έως το 4 (περισσότερο σημαντικό), τους λόγους που πιθανοί πελάτες θα επιλέξουν κάποια ανταγωνιστική ξενοδοχειακή μονάδα, σε σχέση με τη δική σας;

Καλύτερη τιμή	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση	<input type="checkbox"/>
Προσφορά μοναδικών υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
Παροχή άλλων προνομίων	<input type="checkbox"/>

19. Έχει τη δυνατότητα η επιχείρησή σας να προσαρμόζει τις τιμές με ταχύτητα, ανάλογα με τις περιστάσεις που επικρατούν στην αγορά;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

20. Υπάρχει προνομιακή τιμολογιακή πολιτική για μαζικές ομάδες ατόμων (groups);

NAI
OXI

21. Αν η απάντηση στην ερώτηση 19 είναι ΝΑΙ, σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ποσοστών ανέρχεται συνήθως αυτή η προνομιακή τιμολογιακή πολιτική;

5 – 10 %

10 – 15 %

15 – 20 %

μεγαλύτερη του 20 %

22. Πιστεύετε ότι η συνεργασία με κάποια / κάποιες από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της πληρότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησής σας;

NAI

OXI

23. Αν η απάντηση στην ερώτηση 22 είναι ΝΑΙ, συνεργάζεστε με κάποια / κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

24. Αν η απάντηση στην ερώτηση 22 είναι ΝΑΙ, σε ποια από τα παρακάτω θέματα συνεργάζεστε με αυτήν / αυτές τις επιχειρήσεις;

Διοικητικά θέματα

Οικονομικά θέματα

Αποστολή πελατών

Θέματα που αφορούν την τεχνολογία

Διαφήμιση

Προμήθειες

Συντήρηση

25. Νομίζετε ότι υπάρχουν σοβαρά εμπόδια για να εξέλθει η επιχείρησή σας από τον κλάδο, σε περίπτωση που το επιθυμήσουν οι μέτοχοί της;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

26. Αν η απάντηση στην ερώτηση 25 είναι ΝΑΙ, ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα εμπόδια εξόδου;

.....
.....

Γ. Παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (27 – 28)

27. Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της δικής σας επιχείρησης;

5	4	3	2	1
σε μεγάλο βαθμό		σε μέτριο βαθμό		σε μικρό βαθμό

28. Παρακαλώ ιεραρχήστε από το 1 (μικρότερο εμπόδιο εισόδου) έως το 4 (μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου) τα παρακάτω 7 προτεινόμενα εμπόδια εισόδου μίας νέας επιχείρησης στην περιοχή που δραστηριοποιείστε.

Υψηλές οικονομίες κλίμακας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Υψηλή πίστη των πελατών στις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Δυσκολία πρόσβασης μίας νέας επιχείρησης σε tour operators
άλλα κανάλια διανομής

 και

Δυσκολία πρόσβασης μίας νέας επιχείρησης σε προμηθευτές
προνομιακούς όρους

 με

Δυσκολία απόκτησης από μία νέα επιχείρηση της απαραίτητης
τεχνογνωσίας

Δυσκολία κατασκευής μίας νέας μονάδος σε προνομιακή
τοποθεσία

Το νομικό πλαίσιο που ισχύει στη συγκεκριμένη περιοχή
είσοδο νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

 για

Δ. Παράγοντες που επηρεάζουν ή αντανακλούν την πίεση από τα υποκατάστατα προϊόντα (29 – 30)

29. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ο ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα (ενοικιαζόμενα δωμάτια, camping κ.λ.π.) επηρεάζει την κερδοφορία της επιχείρησής σας;

1	2	3	4	5
σε μηδαμινό		μέτριο		πολύ μεγάλο

30. Ποια από τα παρακάτω, νομίζετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα αυτών των υποκατάστατων στην περιοχή όπου λειτουργεί η δική σας επιχείρηση, σε σχέση με τις ξενοδοχειακές μονάδες; (Σημειώστε τα τρία πιο σημαντικά)

Καλύτερες τιμές	<input type="checkbox"/>
Περισσότερα προνόμια	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη εξυπηρέτηση	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη τοποθεσία	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη διαφήμιση	<input type="checkbox"/>
Απευθύνονται σε περισσότερα target groups	<input type="checkbox"/>

Ε. Παράγοντες που επηρεάζουν ή αντανακλούν τη δύναμη των προμηθευτών

(31 – 37)

31. Υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές που να μπορούν να παρέχουν τις βασικά προϊόντα που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου σας;

Στα περισσότερα

Στα περισσότερα

Στα περισσότερα

βασικά είδη

βασικά είδη

βασικά είδη

υπάρχουν πολλοί

υπάρχει επάρκεια

υπάρχει έλλειψη

πιθανοί προμηθευτές

πιθανών προμηθευτών

πιθανών προμηθευτών

32. Σε ποιο βαθμό μπορεί η επιχείρησή σας να διαπραγματευτεί τις τιμές των απαραίτητων υλικών με τους προμηθευτές;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μικρό βαθμό

33. Πιστεύετε ότι υπάρχει απόκλιση στις τιμές προμήθειας πρώτων υλών από τους ίδιους προμηθευτές στις ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής;

Μικρή

Μεγάλη

34. Τι νομίζετε ότι μπορεί να αποτελέσει το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, στη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές;

Παραγγελίες μεγαλύτερων παρτίδων, σε σχέση με τις παραγγελίες των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου

Πίστη σε έναν συγκεκριμένο προμηθευτή και καλή μακροχρόνια συνεργασία

Ο τρόπος και ο χρόνος πληρωμής

35. Με βάση ποιο κριτήριο αποφασίζετε την επιλογή προμηθευτών συνήθως:

Με βάση την τιμή

Με βάση την ποιότητα

Με βάση τη σχέση ποιότητας / τιμής

36. Με βάση την εμπειρία που έχετε αποκτήσει από την ενασχόλησή σας με τον κλάδο των ξενοδοχείων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποκτούν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων από τους προμηθευτές, σε σχέση με τους πελάτες άλλων κλάδων;

5	4	3	2	1
πολύ μεγαλύτερες		περίπου ίδιες		πολύ μικρότερες

37. Σε ποιο ποσοστό κατά προσέγγιση, νομίζετε ότι οι βασικοί προμηθευτές σας στηρίζονται σε επιχειρήσεις του κλάδου για τις πωλήσεις τους;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέχρι 20 %	20 – 50 %	Άνω του 50 %

ΣΤ. Παράγοντες που επηρεάζουν ή αντανakλούν τη δύναμη των αγοραστών

(38 – 45)

38. Τι ποσοστό της συνολικής πελατείας του ξενοδοχείου σας, αποτελούν οι μεμονωμένοι πελάτες;

μεγαλύτερο από 80 % 70 – 80 % 60 – 70 % 50 – 60 % μικρότερο από 50 %

39. Σε ποιο βαθμό οι μεμονωμένοι αγοραστές έχουν την ικανότητα να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές, από την τιμή πόρτας, στην επιχείρησή σας;

Σε μεγάλο βαθμό Σε μικρό βαθμό

40. Ιεραρχήστε από το 1 (λιγότερο σημαντικός παράγοντας) έως το 4 (περισσότερο σημαντικός παράγοντας), από τι εξαρτάται περισσότερο μία πιθανή διαπραγμάτευση της τιμής ενοικίασης ενός δωματίου;

Από την πληρότητα τη δεδομένη χρονική στιγμή

Από το πόσες φορές ο συγκεκριμένος πελάτης επισκέπτεται την επιχείρηση

Από το λόγο επίσκεψής του (επαγγελματικός, αναψυχή κ.λ.π.)

Από τον αριθμό διανυκτερεύσεων

41. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ετήσιας πληρότητας βρισκόταν η επιχείρησή σας τα τρία τελευταία χρόνια;

2000:

κάτω από 40 %

40 – 50 %

50 – 60 %

60 – 70 %

άνω του 70 %

2001:

κάτω από 40 %

40 – 50 %

50 – 60 %

60 – 70 %

άνω του 70 %

2002:

κάτω από 40 %

40 – 50 %

50 – 60 %

60 – 70 %

άνω του 70 %

42. Ποιοι είναι οι τρεις μήνες με τη μεγαλύτερη πληρότητα στο ξενοδοχείο σας;

Ιανουάριος	<input type="checkbox"/>
Φεβρουάριος	<input type="checkbox"/>
Μάρτιος	<input type="checkbox"/>
Απρίλιος	<input type="checkbox"/>
Μάιος	<input type="checkbox"/>
Ιούνιος	<input type="checkbox"/>
Ιούλιος	<input type="checkbox"/>
Αύγουστος	<input type="checkbox"/>
Σεπτέμβριος	<input type="checkbox"/>
Οκτώβριος	<input type="checkbox"/>
Νοέμβριος	<input type="checkbox"/>
Δεκέμβριος	<input type="checkbox"/>

43. Σε τι ποσοστό κυμαίνεται η πληρότητα αυτούς τους μήνες;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
κάτω του 50 %	50 – 60 %	60 – 70 %	70 – 80 %	80 – 90 %	90 – 100 %

44. Ποιοι είναι οι τρεις μήνες με τη χαμηλότερη πληρότητα στο ξενοδοχείο σας;

Ιανουάριος	<input type="checkbox"/>
Φεβρουάριος	<input type="checkbox"/>
Μάρτιος	<input type="checkbox"/>
Απρίλιος	<input type="checkbox"/>
Μάιος	<input type="checkbox"/>
Ιούνιος	<input type="checkbox"/>
Ιούλιος	<input type="checkbox"/>
Αύγουστος	<input type="checkbox"/>
Σεπτέμβριος	<input type="checkbox"/>
Οκτώβριος	<input type="checkbox"/>
Νοέμβριος	<input type="checkbox"/>
Δεκέμβριος	<input type="checkbox"/>

45. Σε τι ποσοστό κυμαίνεται η πληρότητα αυτούς τους μήνες;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
κάτω του 30 %	30 – 40 %	40 – 50 %	50 – 60 %	60 – 70 %	άνω του 70 %

