



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

“οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών”

#### 4<sup>η</sup> Διδακτική Ενότητα

*Οι βασικές αρχές και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων*

#### Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Πάρις Τσάρτας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μιλτιάδης Φλωράς, Υποψήφιος Διδάκτορας Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Σοφοκλής Σκούλτσος, Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Ευαγγελία Πρωΐου, Μ. Sc. Σχεδιασμός, διοίκηση και πολιτική του τουρισμού



# Σύγχρονες προσεγγίσεις στη στρατηγική διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων



## Στρατηγική

- Η ετυμολογία προέρχεται από τη λέξη **Στρατηγός** (αυτός που άγει – οδηγεί το στρατό).
- Η εμφάνιση και εφαρμογή της στρατηγικής στο χώρο των (τουριστικών) επιχειρήσεων είναι μεταγενέστερη, τη συναντάμε δειλά από τις αρχές της **δεκαετίας του '50**.

## Ορισμός

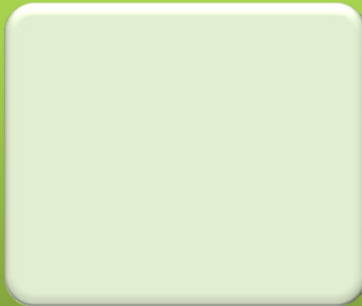
- «Ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Στρατηγική

Στρατηγική  
Διοίκηση

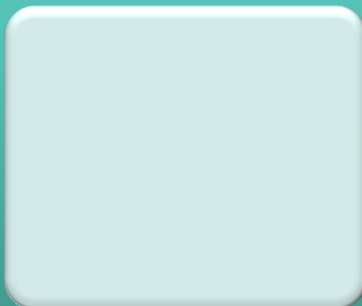
Κατά τη διαδικασία εφαρμογής των αρχών της στρατηγικής διοίκησης, οι επιχειρήσεις οφείλουν:

- να αναγνωρίζουν αποτελεσματικά τους κρίσιμους παράγοντες - κλειδιά για την επιτυχία της επιχείρησης και των επιμέρους προϊόντων που παράγει και διαθέτει στην αγορά
- να δίνουν μεγάλη σημασία στην επιτυχή τμηματοποίηση της αγοράς μέσα από τη στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματά της, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και έχοντας ως βασικό στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- να βασίζονται στην στρατηγική τους στη μέτρηση και ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των τρόπων επίτευξης και διατήρησής του
- να μελετούν και να κατανοούν τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στην αγορά, να μπορούν να προβλέπουν εν μέρει αυτές τις εξελίξεις και να προσαρμόζουν διαρκώς τις στρατηγικές τους σ' αυτές και στις πιθανές ενέργειες – δράσεις των ανταγωνιστών
- να δίνουν προτεραιότητα στη χρήση των διαθέσιμων πόρων σε «ευκαιρίες» που προσδίδουν ευκολότερα και με περισσότερο σίγουρο τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

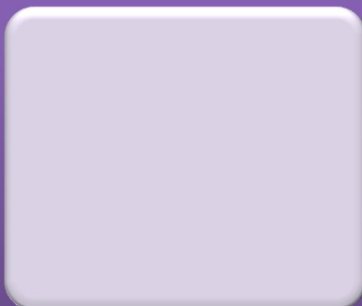


Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τη συστηματική στρατηγική σκέψη, ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές τους

- τόσο στις υιοθετούμενες διοικητικές πρακτικές
- όσο και στην αποτελεσματικότητά τους.

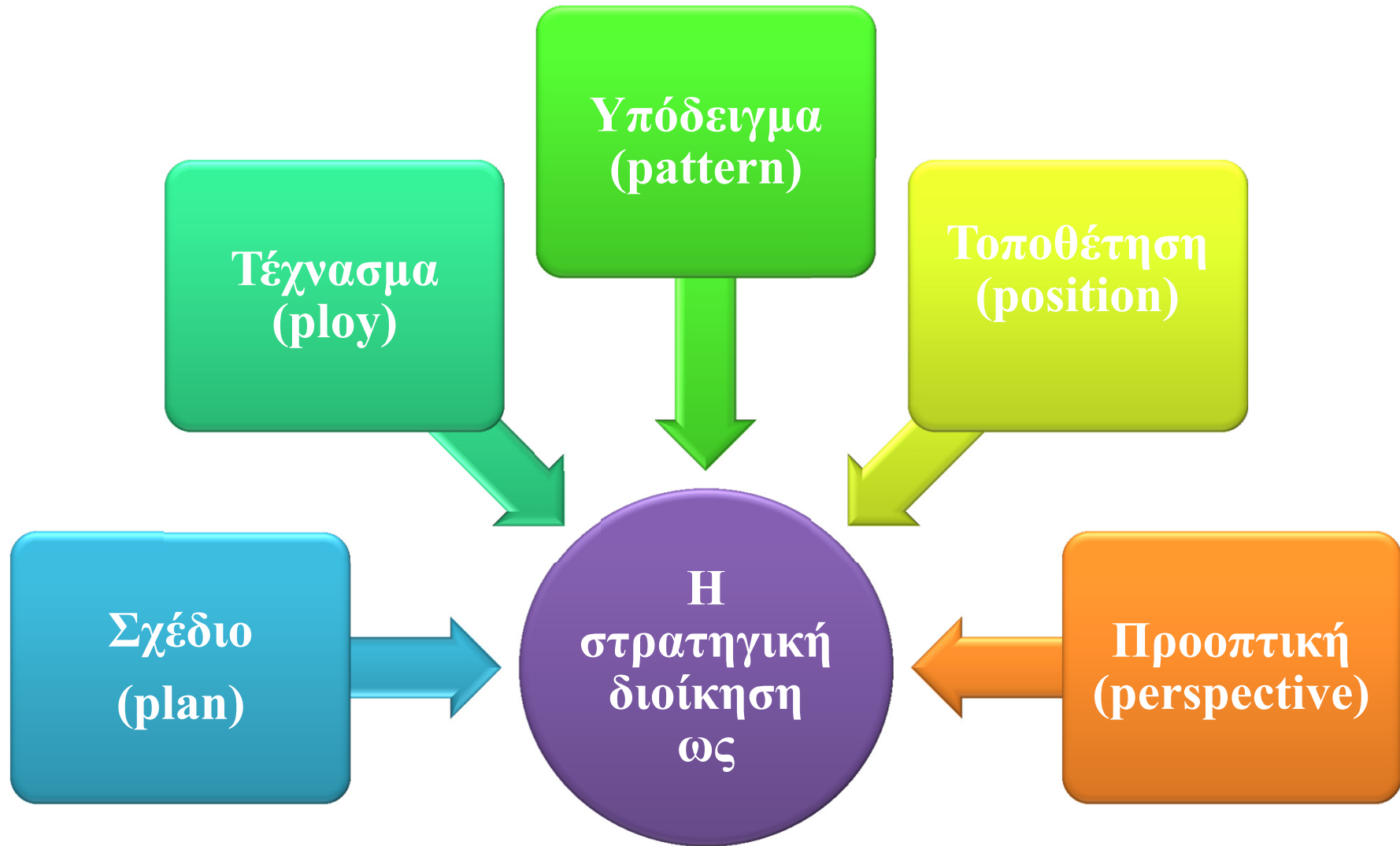


Η στρατηγική διοίκηση πρέπει να εφαρμόζεται με τρόπο προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά κάθε τουριστικής επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.



Η στρατηγική οφείλει να λειτουργεί ως «**πυξίδα**» που θα θέτει τους κύριους στόχους και τις κατευθύνσεις επίτευξής τους, συμβάλλοντας στη μείωση της αβεβαιότητας που συνδέεται με το σύγχρονο τουριστικό περιβάλλον.

**Οι διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης, κατά Mintzberg**



# Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Σύμφωνα με αυτή, κάθε τουριστική επιχείρηση

- οφείλει να συνδυάσει τους διαθέσιμους πόρους της με το καλύτερο δυνατό τρόπο
- ώστε να δημιουργεί ικανότητες που θα τις επιτρέπουν
  - αφενός να παράγει το προϊόν / υπηρεσίες της πιο αποτελεσματικά
  - και αφετέρου να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η εμπειρική και επιστημονική προσέγγιση των ικανοτήτων μιας τουριστικής επιχείρησης χαρακτηρίζονται από 2 διεργασίες:


- τη (συνεχή) ανάπτυξη νέων ικανοτήτων
- τη διατήρηση και διαχείριση των ήδη υπαρχόντων ικανοτήτων της επιχείρησης.

Η επιτυχής **ανίχνευση των πόρων και ικανοτήτων** πραγματοποιείται σε 3 στάδια:

Στάδιο 1: Απεικόνιση του προφίλ και των χαρακτηριστικών των βασικών δεξιοτήτων και πόρων της τουριστικής επιχείρησης



Στάδιο 2: Σύγκριση του προφίλ της τουριστικής επιχείρησης με τις ανάγκες της αγοράς όπου απευθύνεται, με στόχο τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης



Στάδιο 3: Σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της τουριστικής επιχείρησης, με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της ή επιτυχημένων επιχειρήσεων





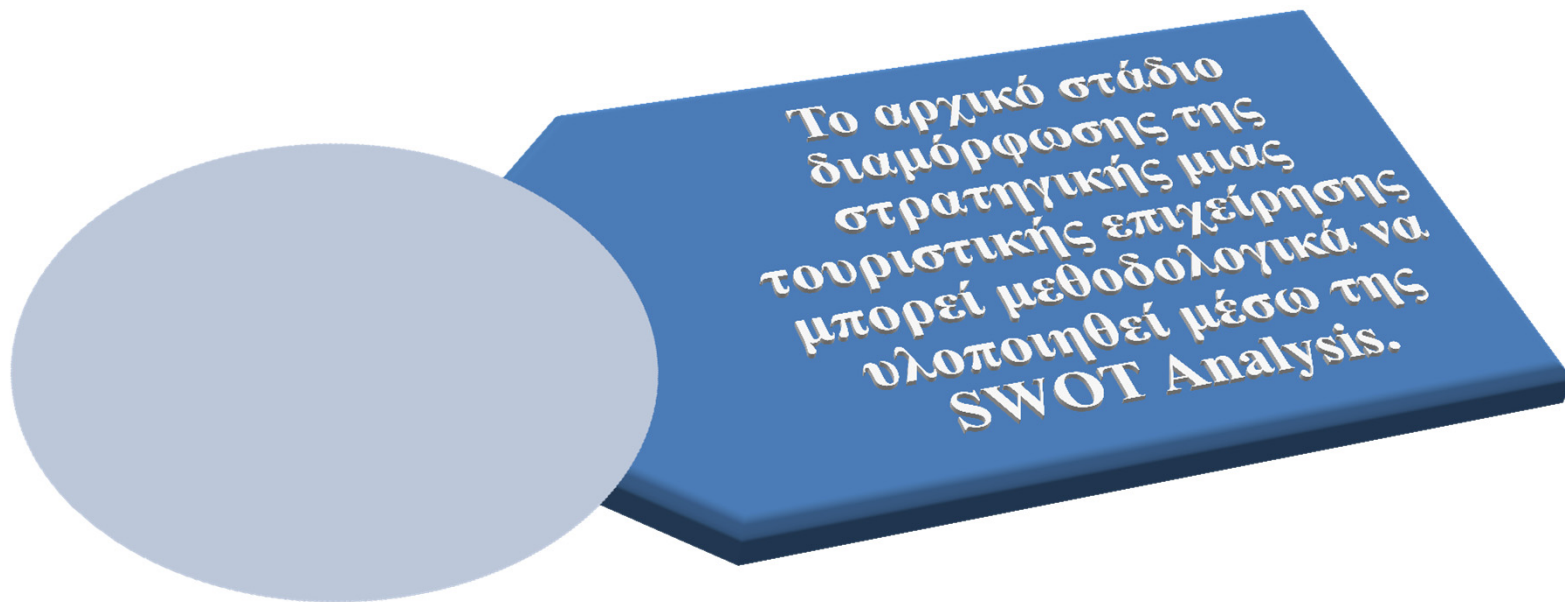
# Η αλυσίδα αξίας

- Μια από τις πλέον έγκυρες τεχνικές – μεθόδους προσδιορισμού των δυνατών και των αδύνατων στοιχείων μιας τουριστικής επιχείρησης.
- Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δημιουργεί μια επιχείρηση προκειμένου να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που διαθέτει στους τουρίστες.
- Μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή των «βέλτιστων» διαδικασιών που επιτρέπουν τη μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.

## Η αλυσίδα αξίας κατά τον M. Porter



## Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τουριστικών επιχειρήσεων



**Οι μεταβλητές που ανταποκρίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον**

**είναι δύσκολο να ελεγχθούν από την διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης.**

**Το εσωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης**

**είναι πολύ πιο εύκολο να μελετηθεί από την ίδια τη διοίκηση και τα ηγετικά της στελέχη.**

**Πολλές φορές η ελληνική πραγματικότητα δείχνει ότι ούτε αυτό γίνεται!**

# Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας κάθε τουριστικής επιχείρησης

## Ευρύτερο μάκρο - περιβάλλον

Περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική επιχείρηση, αλλά και όλες τις άλλες επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ίδια περιοχή.

## Άμεσο μικρο – περιβάλλον

Περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με το κλαδικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης.

## Ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον

Για να προσδιοριστούν αναλυτικότερα τα στοιχεία του μάκρο – περιβάλλοντος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται η εργαλείο **PEST Analysis** (Political, Economic, Social and Technological).

**Τα σημαντικότερα σημεία που πιθανόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, για κάθε μια από τις διαστάσεις, είναι τα εξής:**

**Πολιτική και Νομική Διάσταση**

**Οικονομική Διάσταση**

**Κοινωνική και Πολιτιστική Διάσταση**

**Δημογραφική Διάσταση**

**Τεχνολογική Διάσταση**

**Παγκόσμια Διάσταση**

## Άμεσο Μίκρο – Περιβάλλον

Παρέχει μια μικρογραφία, των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών που εφαρμόζει η ίδια η επιχείρηση, δίνοντας τη δυνατότητα αντικειμενικής εκτίμησης όλων των ευκαιριών και απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει.

## Δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό ενός κλάδου, κατά τον Porter





## Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων


Χαρακτηριστικές παράμετροι που μπορούν να λειτουργήσουν ως φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι:




- ύπαρξη ή δημιουργία ισχυρών οικονομιών κλίμακας




- παράμετροι κόστους και διαθεσιμότητας πόρων




- ισχυρές προτιμήσεις μάρκας σε συνδυασμό με υψηλό βαθμό αφοσίωσης των πελατών σε ένα προϊόν / επιχείρηση




- υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια και επενδύσεις για την είσοδο στην αγορά



- ύπαρξη κυβερνητικών πολιτικών που αποσκοπούν στον έλεγχο της αγοράς και της ευκολίας εισόδου σ' αυτήν



- δασμοί και γενικότερα περιορισμοί που συνδέονται με το διεθνές εμπόριο



- δυσκολία δημιουργίας αποτελεσματικού δικτύου διανομής και πρόσβασης στις αγορές των δυνητικών καταναλωτών



- ύπαρξη επιχειρήσεων που έχουν εδραιωθεί και κυριαρχήσει στην αγορά και διαθέτουν τη δυνατότητα να αποτρέψουν τη είσοδο νέων ανταγωνιστών

## Η ένταση και η αντιπαλότητα που δημιουργείται μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- αύξηση του αριθμού ή/ε ενίσχυση του μεγέθους και των δυνατοτήτων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων
- ενέργειες μιας επιχείρησης που αποσκοπούν στην ενίσχυση της θέσης της στην αγορά
- παρουσία υψηλού ανταγωνισμού σε αγορές όπου οι επιχειρήσεις παρέχουν ομοιογενές και ελαφρά διαφοροποιημένο προϊόν
- παρουσία χαμηλού ανταγωνισμού σε γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές
- μείωση του ανταγωνισμού, όταν οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες λιγότερο ή περισσότερο διαφοροποιημένα, στην αντίληψη του καταναλωτή
- αύξηση του ανταγωνισμού όταν οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες περισσότερο τυποποιημένα.

## Η ένταση και η αντιπαλότητα που δημιουργείται μεταξύ

του έδρα και πύμα και σημειοδύπου

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- μείωση της ζήτησης, συνήθως ως επακόλουθο της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, και συνακόλουθη προσπάθεια των επιχειρήσεων να «κερδίσουν» όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς
- υιοθέτηση επιθετικών τακτικών μάρκετινγκ από κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις με στόχο την αύξηση των πωλήσεών τους
- εφαρμογή δυναμικών στρατηγικών τακτικών - ενεργειών από κάποια ή κάποιες επιχειρήσεις και η συνακόλουθη ένταση της αντίδρασης από τις άλλες επιχειρήσεις
- εξαγορές ή στρατηγικές συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα την αλλαγή της κατανομής της δύναμης και του ελέγχου στο εσωτερικό της αγοράς
- αλλαγή της έντασης του ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της εισόδου ενός ιδιαίτερα ισχυρού παίκτη σε μια αδύναμη και λίγο ανεπτυγμένη αγορά.

## Η ύπαρξη ή η εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών καθορίζεται - εξαρτάται από:

Την άμεση ύπαρξη και διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών σε ελκυστική τιμή.

Την ωριμότητα των αγοραστών και την αντίληψή τους αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας και το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένης ανάγκης.

## Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ο ρόλος και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών διαφοροποιείται και εξαρτάται από παραμέτρους, όπως:

- η διάθεση ενός προϊόντος από μεγάλο αριθμό προμηθευτών
- η διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος από έναν ή πολύ μικρό αριθμό προμηθευτών
- η ευκολία ή δυσκολία μετάβασης σε άλλον προμηθευτή και το κόστος που μπορεί να συνεπάγεται αυτό για μια τουριστική επιχείρηση
- η παροχή από την πλευρά των προμηθευτών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που διαφοροποιείται του συνολικά προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος
- η συμμετοχή των προμηθευτών σε μέρος του κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος
- η σημασία της τουριστικής επιχείρησης (ως πελάτη) για τον προμηθευτή
- η υιοθέτηση ή μη στρατηγικών κάθετης, προς τα πίσω, ολοκλήρωσης από τις τουριστικές επιχειρήσεις.

## Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

### Εξαρτάται από

Την ύπαρξη ή μη υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών

Τον πραγματικό αριθμό των αγοραστών, σε σχέση και με τον αριθμό των τουριστικών επιχειρήσεων

Την ελαστικότητα της ζήτησης των αγοραστών και τη συνακόλουθη επίδραση που ασκεί στους αγοραστές η τιμή

Την πραγματική αγοραστική τους δύναμη

Το βαθμό γνώσης της αγοράς από την πλευρά των αγοραστών

## Η σχετική δύναμη των λοιπών ενδιαφερομένων

### • Συμπέρασμα

- Στην πράξη, σήμερα ο τουριστικός και κυρίως ο ξενοδοχειακός κλάδος -τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο - λειτουργεί στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων σε συνθήκες έντονου και συχνά πλήρους ανταγωνισμού.

## Το εσωτερικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης

Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, η τουριστική επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στην ανεύρεση των βασικών της:

**Εσωτερικών δυνάμεων**

Οτιδήποτε αποτελεί ή μπορεί στο μέλλον να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Εσωτερικών αδυναμιών**

Οποιαδήποτε κατάσταση αποτελεί ή μπορεί να αποτελέσει στο μέλλον μειονέκτημα για την επιχείρηση.



Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι τρεις.

### Η δομή

- Αφορά στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και περιλαμβάνει ζητήματα κατανομής της εξουσίας, επικοινωνίας στο εσωτερικό της και οργάνωσης της εργασίας.

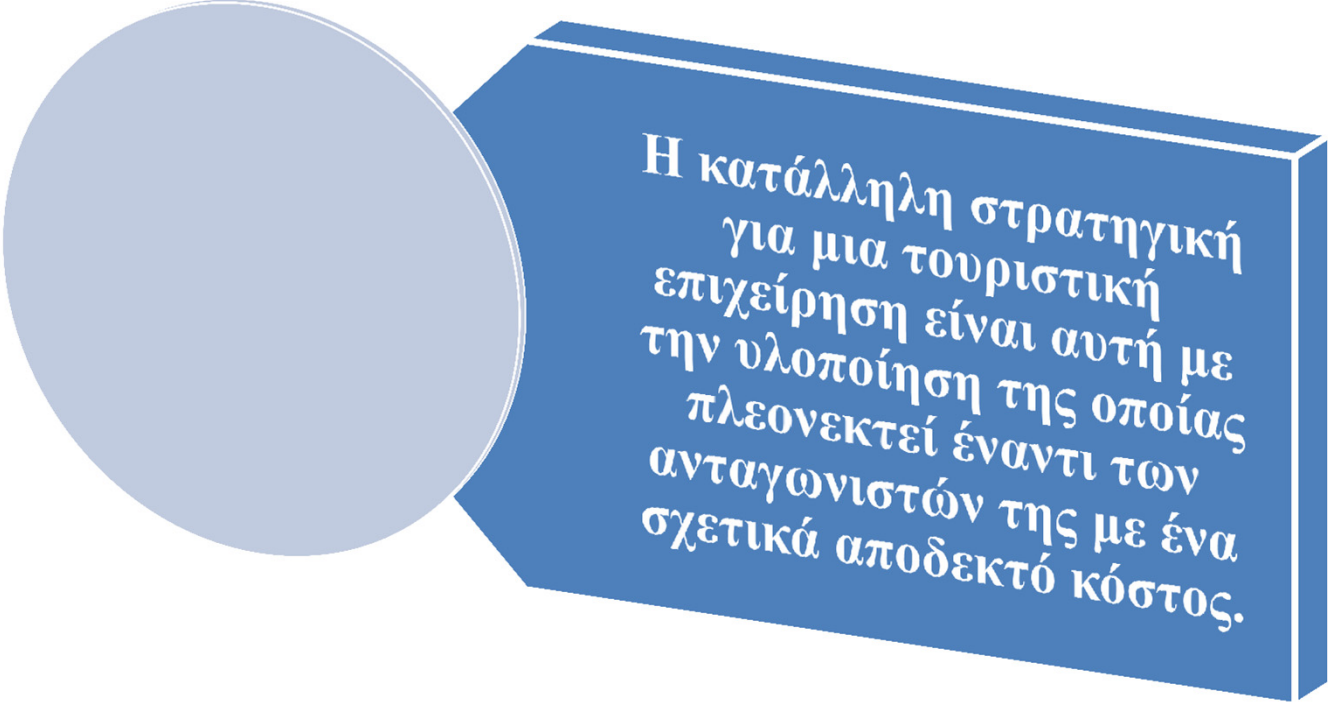
### Η κουλτούρα

- Ευρεία έννοια στην οποία ενσωματώνονται οι αξίες, τα πιστεύω, οι προσδοκίες και ο γενικότερος τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση.

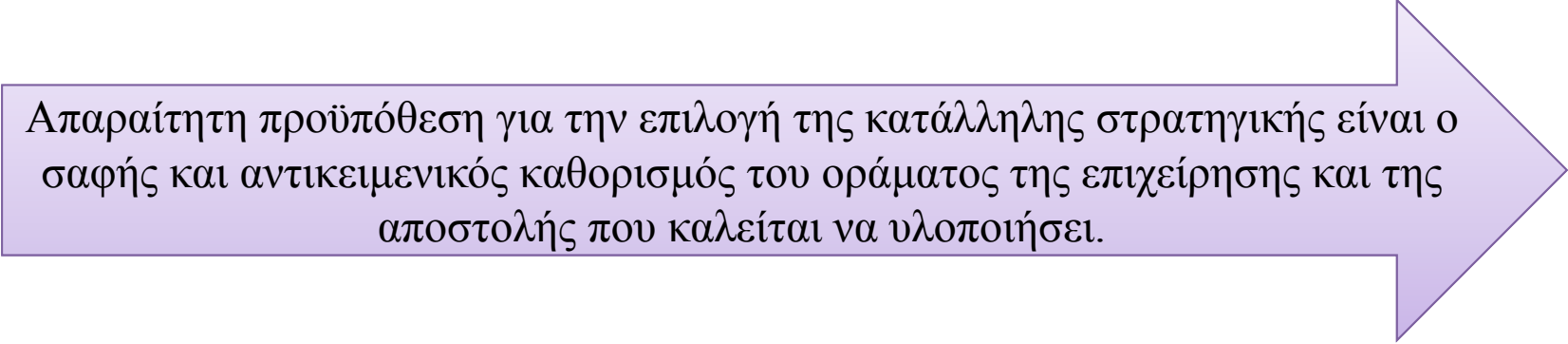
### Οι πόροι

- Περιλαμβάνουν όλα τα μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της.
  - Υλικοί
  - Άυλοι

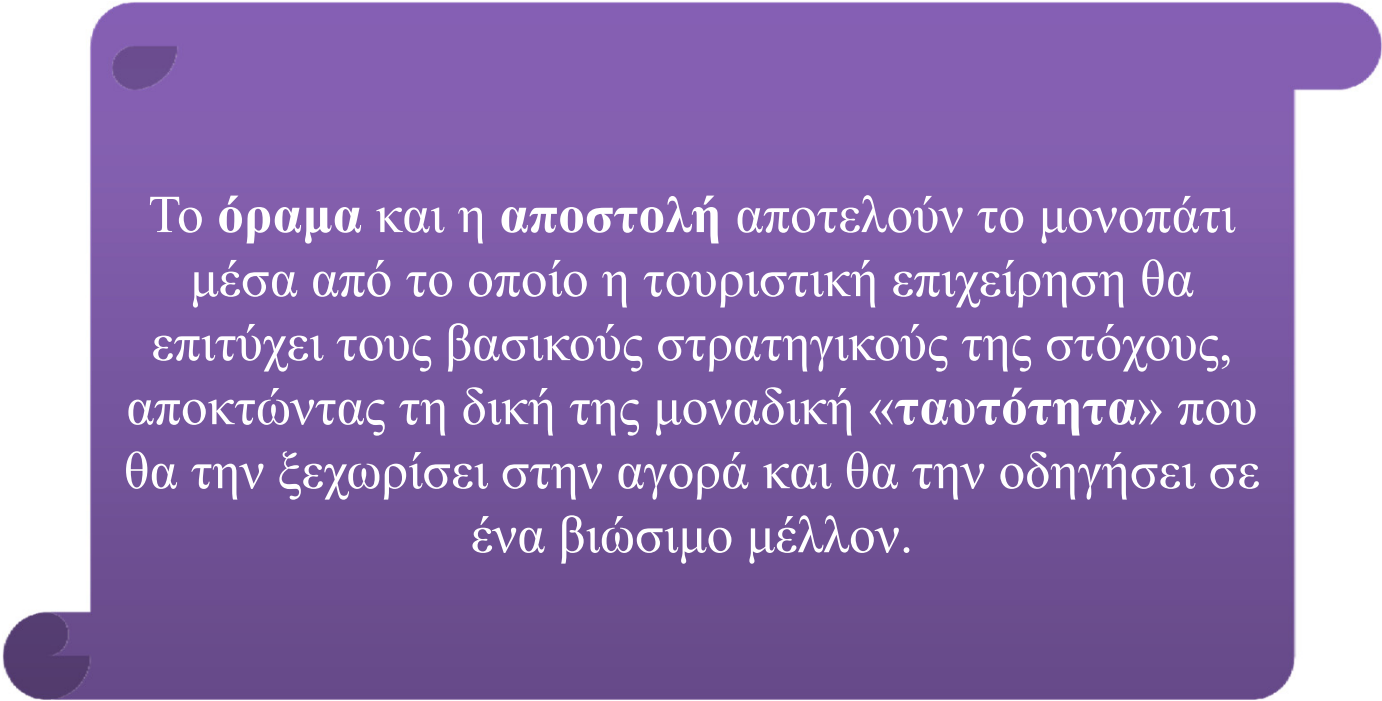
**Διατύπωση εταιρικού οράματος, αποστολής και  
παράμετροι επιλογής των στρατηγικών που θα οδηγήσουν  
στην επίτευξή τους**



**Η κατάλληλη στρατηγική  
για μια τουριστική  
επιχείρηση είναι αυτή με  
την υλοποίηση της οποίας  
πλεονεκτεί έναντι των  
ανταγωνιστών της με ένα  
σχετικά αποδεκτό κόστος.**



Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι ο σαφής και αντικειμενικός καθορισμός του οράματος της επιχείρησης και της αποστολής που καλείται να υλοποιήσει.

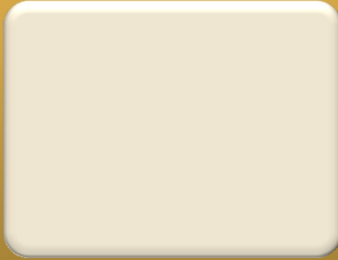


Το **όραμα** και η **αποστολή** αποτελούν το μονοπάτι μέσα από το οποίο η τουριστική επιχείρηση θα επιτύχει τους βασικούς στρατηγικούς της στόχους, αποκτώντας τη δική της μοναδική «**ταυτότητα**» που θα την ξεχωρίσει στην αγορά και θα την οδηγήσει σε ένα βιώσιμο μέλλον.

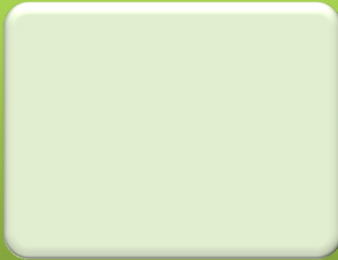
Για να είναι επιτυχημένο και να μπορεί να επιτελέσει το ρόλο του, ένα όραμα πρέπει:



Να προσδιορίζει σαφώς το επιχειρηματικό προφίλ της επιχείρησης για το μέλλον.



Να γίνεται σαφές από τα στελέχη της επιχείρησης και να μπορεί να λειτουργήσει ως «πυξίδα» που θα καθορίζει τις μελλοντικές τους αποφάσεις και ενέργειες.



Να γίνεται κατανοητό και αντιληπτό από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και κυρίως από τους υπαρκτούς και δυνητικούς πελάτες.

- Η αποστολή της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός σαφώς διατυπωμένου οράματος και λειτουργεί στην κατεύθυνση επίτευξης του οράματος.

- Η επίτευξη της αποστολής ή των επιμέρους αποστολών της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση του οράματός της.

**Το όραμα μιας τουριστικής επιχείρησης  
δεν ταυτίζεται με την αποστολή της.**



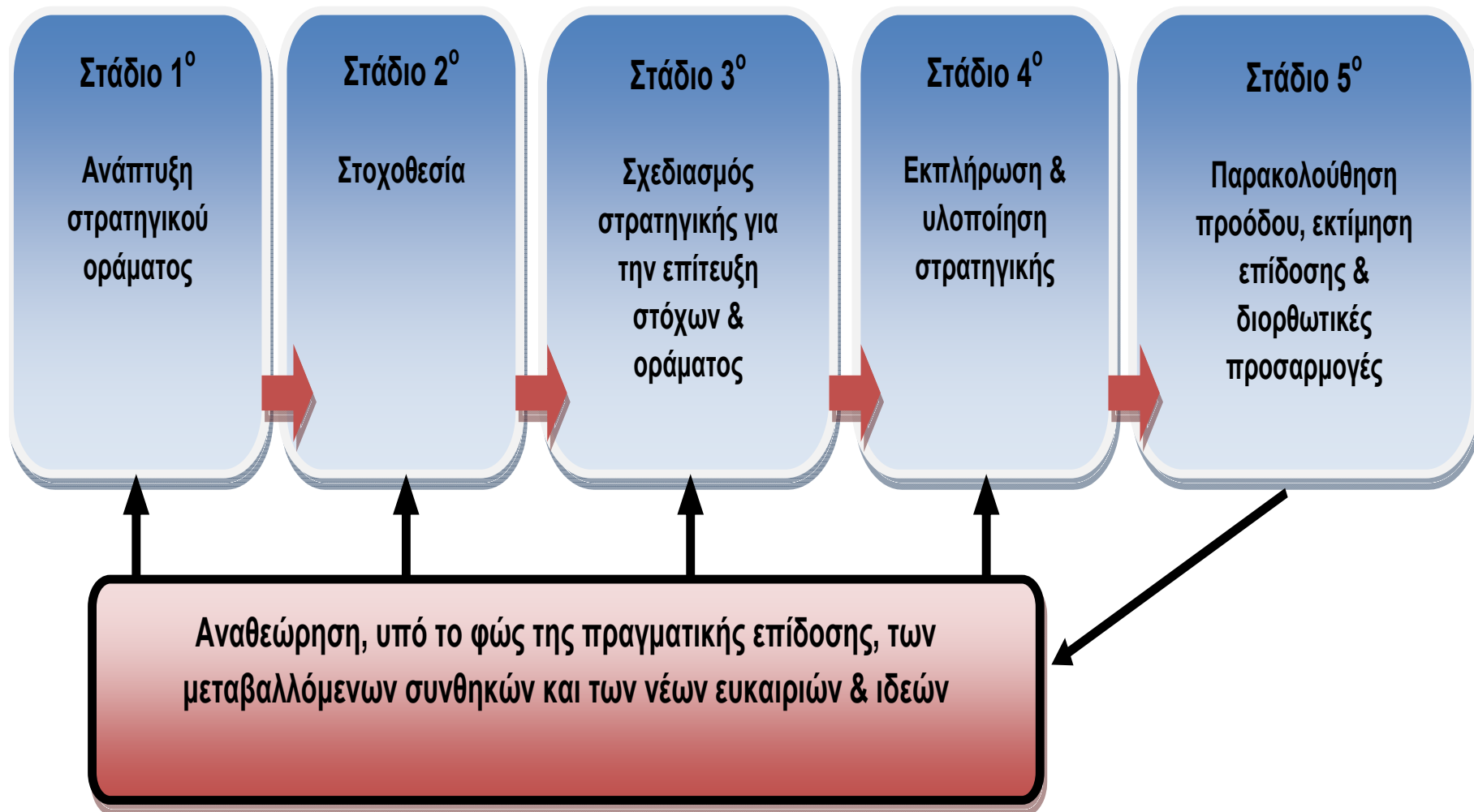
Η διατύπωση τόσο του οράματος όσο και της αποστολής μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να στηρίζεται στις αντικειμενικές δυνατότητες της επιχείρησης και στις αξίες της.

Μετά τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, ακολουθεί η διαδικασία ορθολογικής επιλογής και εφαρμογής της στρατηγικής εκείνης που θα οδηγήσει στην επίτευξή τους.

## Οι κύριοι παράγοντες επιλογής της στρατηγικής μιας τουριστικής επιχείρησης

- Η ύπαρξη προηγούμενων στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους.
- Οι παγιωμένες αντιλήψεις – νοοτροπίες των στελεχών της τουριστικής επιχείρησης και η διάθεσή τους να προχωρήσουν στις απαραίτητες αλλαγές.
- Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων και οι αλλαγές που επέρχονται σ' αυτό.
- Η ύπαρξη ή η δημιουργία σχέσεων εξουσίας.
- Οι στρατηγικές και οι ενέργειες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Ο χρόνος που έχει στη διάθεσή της η τουριστική επιχείρηση για να επιλέξει και να διαμορφώσει τη στρατηγική της.
- Η επίδραση επί των στρατηγικών επιλογών που ασκεί το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων.

# Η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής





Σημαντική είναι η ύπαρξη ενδοεπιχειρησιακού μηχανισμού, ο οποίος θα ερευνά και θα καταγράφει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις της πραγματικής από την προσδοκώμενη επίδοση της επιχείρησης, καθόλα τα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής της τουριστικής επιχείρησης.

**Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην αξιολόγηση και στον έλεγχο της εφαρμοσθείσας στρατηγικής.**

Μέσω αυτής της διαδικασίας, η τουριστική επιχείρηση είναι σε θέση

να αξιολογήσει την πορεία της και

να επαναπροσδιορίσει όλους τους στόχους της.

# Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Προσδιορισμός του αντικειμένου μέτρησης

Καθορισμός προκαθορισμένων προτύπων

Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης / επίδοσης

Σύγκριση της απόδοσης με το πρότυπο

- Συμφωνία απόδοσης με το πρότυπο
- Απόκλιση (εκτός της ανεκτικής περιοχής)

Μόνο σε περίπτωση απόκλισης  
(εκτός της ανεκτικής περιοχής)

Λήψη διορθωτικών μέτρων δράσης

## Επιλογή και εφαρμογή επιχειρηματικής στρατηγικής από τις τουριστικές επιχειρήσεις

### Επιχειρηματική στρατηγική

- «Οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές»

## Η πλειοψηφία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων

- είτε δεν διαθέτει σαφώς διατυπωμένη στρατηγική
- είτε αυτή έχει συγκροτηθεί με τρόπο ερασιτεχνικό που δεν λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις.

# Βασικές στρατηγικές ομάδες

Στρατηγικές  
σταθερότητας  
(stability strategy)

Στρατηγικές  
ανάπτυξης  
(growth strategy)

Στρατηγικές  
διάσωσης –  
αναστροφής ή  
περισυλλογής  
(retrenchment –  
turnaround  
strategy)

Στρατηγικές  
κατεύθυνσης

## Στρατηγικές Σταθερότητας

Η τουριστική επιχείρηση αποφασίζει να μην πραγματοποιήσει καμία σημαντική αλλαγή στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που είναι επιτυχημένες, κυριαρχούν στον κλάδο τους και λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

# Η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να αναλυθεί στις ακόλουθες στρατηγικές

## Στρατηγική μηδενικών αλλαγών

Η τουριστική επιχείρηση επαναπαύεται στα υπάρχοντα δεδομένα και επιλέγει να μην πραγματοποιήσει καμία κίνηση αλλαγής - διαφοροποίησης.

## Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Η τουριστική επιχείρηση στοχεύει στην εύκολη και γρήγορη κερδοφορία, χωρίς να επιδιώκει, χωρίς να επιδιώκει, βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον, την ανάπτυξή της. Συνήθως συνοδεύεται και με την προσπάθεια μείωσης των εξόδων της.

## Στρατηγικό διάλειμμα

Η επιχείρηση επιδιώκει να δώσει χρόνο στη διοικητική της ομάδα προκειμένου αυτή να εμβαθύνει σε ζητήματα που άπτονται του εσωτερικού της περιβάλλοντος και να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της.

## Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Η επιχείρηση επιλέγει να προχωρήσει στο σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής της με σταδιακά βήματα ώστε να έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την αποτελεσματικότητά τους και να μπορεί να προσαρμοστεί ταχύτερα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

## Στρατηγική της παύσης – συνέχισης με προσοχή

Η τουριστική επιχείρηση επιλέγει να βρεθεί σε ένα μεταβατικό στάδιο, κατά το οποίο δεν λαμβάνει καμία στρατηγική απόφαση, μέχρι να πραγματοποιήσει την ενδεδειγμένη στρατηγική κίνηση.



## Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει ανάπτυξη των πωλήσεων, των εσόδων και των κερδών της ή κάποιο συνδυασμό των αυτών.

# Η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να αναλυθεί στις ακόλουθες στρατηγικές

*Στρατηγική  
Κάθετης  
Ολοκλήρωσης*

*Στρατηγική  
Οριζόντιας  
Ολοκλήρωσης*

*Στρατηγική  
Διαφοροποίησης  
Δραστηριοτήτων*

*Στρατηγική  
Συγκέντρωσης –  
Διείσδυσης στην  
αγορά*

Συσχετισμένη ή  
ασυσχέτιστη  
διαφοροποίηση  
δραστηριοτήτων.

Η τουριστική επιχείρηση λαμβάνει τη στρατηγική απόφαση να εστιάσει και να διαθέσει τους πόρους της σε συγκεκριμένα προϊόντα / υπηρεσίες που θα της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις της συγκεκριμένης αγοράς.

# Η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να αναλυθεί στις ακόλουθες στρατηγικές

## *Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς*

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει σε νέες αγορές.

## *Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων*

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει περαιτέρω τα προϊόντα / υπηρεσίες της ή να προχωρήσει σε αλλαγές στα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει στον πελάτη.

## *Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους*

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων / υπηρεσιών της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

## *Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους*

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να προσδώσει στα προϊόντα / υπηρεσίες της χαρακτηριστικά ανώτερης ποιότητας με χαμηλότερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών της.

Στρατηγικές  
Διάσωσης –  
Αναστροφής ή  
Περισυλλογής

Η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να αντιμετωπίσει όλες τις αρνητικές καταστάσεις, τις δυσμενείς συνθήκες και τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί.

Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή τη στρατηγική ακριβώς για να προλάβουν και αποτρέψουν μελλοντικά προβλήματα ή αρνητικές καταστάσεις.

## Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Η τουριστική επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική κατεύθυνσης όταν βρίσκεται σε δίλημμα αναφορικά με τις στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να ακολουθήσει ώστε είτε να αναπτυχθεί, είτε να παραμείνει στην κατάσταση που βρίσκεται σήμερα.