



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

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

4^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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 Προΐου, M. Sc. Σχεδιασμός, διοίκηση και πολιτική του τουρισμού



Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η 4^η διδακτική ενότητα αναφέρεται στην έννοια και την σημαντικότητα της στρατηγικής διοίκησης για τις τουριστικές επιχειρήσεις μέσω ενός πλαισίου ανάλυσης των παραγόντων που την συνθέτουν και των βασικών βημάτων προς τον σχεδιασμό της. Αρχικά παρουσιάζονται οι διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης, συστήνοντας έτσι το στρατηγικό πλαίσιο στο οποίο κινείται ο στρατηγικός σχεδιασμός, και τονίζεται η σημαντικότητα αναγνώρισης των ικανοτήτων και των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων με σκοπό την αποτύπωση της αλυσίδα αξίας. Η αλυσίδα αξίας στην ουσία οριοθετεί και συγκεκριμενοποιεί το φάσμα των δραστηριοτήτων της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης και αποτελεί το βήμα που προηγείται της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, που ακολουθεί στην συνέχεια.

Το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων προσεγγίζονται και αναλύονται ξεχωριστά με έμφαση στους παράγοντες εκείνους που διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων. Γίνεται αναφορά στις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες του περιβάλλοντος, στην ένταση του ανταγωνισμού, στα αγαθά και τις υπηρεσίες που θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν τις προσφερόμενες, στην επιχειρησιακή δομή και κουλτούρα. Στην συνέχεια, και με την ολοκλήρωση της παρουσίασης των στρατηγικών διαστάσεων, της αποτύπωσης της αλυσίδα αξίας και της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, παρουσιάζονται οι παράγοντες των στρατηγικών επιλογών. Τονίζεται η σημασία διατύπωσης του εταιρικού οράματος και της εταιρικής αποστολής προς την επίτευξη των βασικών στρατηγικών στόχων και αναλύεται η υπόλοιπη διαδικασία σχεδιασμού, πλέον και υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η παρουσίαση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού ολοκληρώνεται με την ανάλυση του τελευταίου σχετικού σταδίου, της παρακολούθησης προόδου της επιλεγείσας στρατηγικής και την αναθεώρησή της εκεί που οι συνθήκες το επιτρέπουν και το απαιτούν. Η παρούσα διδακτική ενότητα ολοκληρώνεται με αναφορά στις βασικές στρατηγικές ομάδες εκ των οποίων μπορούν να επιλέξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές ομάδες αναλύονται με βάση τις επιρροές που ασκούν στον βασικό παράγοντα σχεδιασμού της επιχειρησιακής στρατηγικής και επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Με την ολοκλήρωση της τέταρτης διδακτικής ενότητας οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να γνωρίζουν και να κατανοούν:

- την έννοια και το περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης
- την σημασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης για τις τουριστικές επιχειρήσεις
- τις κατά τον Mitzberg διαφορετικές διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης και το περιεχόμενο αυτών
- τις μεθόδους ανάλυσης του περιβάλλοντος που λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις και τον εντοπισμό εκείνων των ικανοτήτων που αποτελούν βασικό εργαλείο για την χάραξη στρατηγικής
- την ειδικότερη ανάλυση των παραμέτρων που συνθέτουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων
- την διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής ξεκινώντας από το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης και καταλήγοντας στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής
- την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής και τις ανάλυση των παραγόντων εκείνων που συνθέτουν τις στρατηγικές ομάδες.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρησιακή στρατηγική, στρατηγικές διαστάσεις, στρατηγικές ομάδες, επιχειρησιακή στρατηγική

Υποενότητα 4.1 Σύγχρονες προσεγγίσεις στη στρατηγική διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων

Περιγραφή μαθήματος

Η πρώτη υποενότητα του παρόντος συστήνει στους συμμετέχοντες την έννοια της στρατηγικής και την σημασία της στην απόδοση και την βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Μέσω της παρουσίασης των διαφορετικών προσεγγίσεων της στρατηγικής, γίνονται αντιληπτοί εκείνοι οι παράγοντες που συνθέτουν την βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηριχτεί ένας αποδοτικός στρατηγικός σχεδιασμός.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Η ολοκλήρωση της πρώτης υποενότητας θα προσφέρει στους συμμετέχοντες την γνώση σχετικά με:

- τους παράγοντες που οφείλουν να προσέξουν κατά την διαδικασία εφαρμογής των αρχών στρατηγικής διοίκησης
- την έννοια και το περιεχόμενο των διαφορετικών διαστάσεων της στρατηγικής διοίκησης κατά τον Mintzberg
- την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων των τουριστικών επιχειρήσεων
- τα στάδια ανίχνευσης των πόρων και των ικανοτήτων των τουριστικών επιχειρήσεων
- την κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων των τουριστικών επιχειρήσεων
- την έννοια της αλυσίδας αξίας και την σημαντικότητα της στην στρατηγική σκέψη
- τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικές διαστάσεις, αλυσίδα αξίας, πόροι και ικανότητες

Η ετυμολογία του όρου Στρατηγική πρέπει να αναζητηθεί στην Αρχαία Ελλάδα και στη λέξη Στρατηγός (αυτός που άγει – οδηγεί το στρατό). Βέβαια η εμφάνιση και εφαρμογή της στρατηγικής στο χώρο των (τουριστικών) επιχειρήσεων είναι πολύ μεταγενέστερη καθώς τη συναντάμε σταδιακά και δειλά από τις αρχές της δεκαετίας του '50. Η χρονική υστέρηση συγκροτημένης και επιστημονικής εφαρμογής της στρατηγικής στο χώρο των επιχειρήσεων

όχι μόνο δεν μειώνει την αξία της αλλά επιβάλλει την ενίσχυση των προσπαθειών στην κατεύθυνση αποτελεσματικότερης εφαρμογής της στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου δυστυχώς, ιδιαίτερα για τα ελληνικά δεδομένα, παρατηρείται ακόμη και σήμερα μεγάλη έλλειψη αφενός στη συνειδητοποίηση της σημασίας της και αφετέρου στην ύπαρξη στελεχών με γνώση και δυνατότητες εφαρμογής της στην πράξη.

Αν και δεν υπάρχει μόνον ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός της έννοιας και του περιεχομένου της στρατηγικής, αυτή μπορεί να οριστεί ως **«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»**. Η στρατηγική διοίκηση (όπως είναι ο περισσότερος δόκιμος όρος και τον οποίο θα χρησιμοποιούμε) περιλαμβάνει ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες διαμορφώνουν και επηρεάζουν καθοριστικά τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και φυσικά την κερδοφορία της. Είναι μια διαδικασία ανάλυσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, ανάπτυξης των στρατηγικών της στόχων (μακροχρόνιων κυρίως αλλά όχι μόνον), δημιουργίας προγράμματος και ορθολογικής κατανομής των πόρων (ανθρωπίνων, οικονομικών, φυσικών, πνευματικών κ.ά.) με σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία εφαρμογής των αρχών της στρατηγικής διοίκησης 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 την στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματά της, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τον ανταγωνισμό και έχοντας ως βασικό στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- να βασίζονται στην στρατηγική τους στην 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.

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι και στην περίπτωση του τουρισμού και ανεξαρτήτως της στρατηγικής που υιοθετείται και εφαρμόζεται, οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει στην φιλοσοφία τους την συστημική στρατηγική σκέψη, ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές τους τόσο στις υιοθετούμενες διοικητικές πρακτικές όσο και στην αποτελεσματικότητά τους. Βέβαια είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η στρατηγική διοίκηση πρέπει να μελετάται, να γίνεται αντιληπτή και να εφαρμόζεται με τρόπο προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά κάθε τουριστικής επιχείρησης και φυσικά του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται και λειτουργεί αυτή. Πέρα όμως από αυτό 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. Παράλληλα, είναι σημαντική η συμβολή της στη δημιουργία ενιαίας αντίληψης στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην δημιουργία ενός «συμπαγούς οργανισμού».

Το περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης δεν είναι μονοδιάστατο αλλά σύνθετο και άμεσα εξαρτώμενο από τις μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Έτσι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τους στόχους της επιχείρησης η στρατηγική διοίκηση μπορεί, σύμφωνα με τη θεώρηση του Mintzberg, να ειπωθεί με τις ακόλουθες διαστάσεις:

Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)

Με βάση αυτή τη διάσταση που ουσιαστικά υιοθετεί τη θεώρηση του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική συγκροτείται και αποτελεί ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Σκοπός της στρατηγικής – του σχεδίου είναι ο προσεκτικός καθορισμός και ο έλεγχος της επίτευξης συγκεκριμένων προκαθορισμένων στόχων. Με αυτή τη θεώρηση η στρατηγική αποσκοπεί αφενός στην πρόληψη μελλοντικών (αρνητικών στην πλειοψηφία τους) γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση και αφετέρου στην αναγνώριση των ευκαιριών και στην κατάλληλη αξιοποίησή τους.

Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)

Μια άλλη διάσταση της στρατηγικής είναι αυτή του τεχνάσματος. Σύμφωνα με αυτήν, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιδοθεί στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων που θα εστιάζουν στον ανταγωνισμό και κυρίως στην αντιμετώπισή του, συχνά μέσω της εστίασης σε συγκεκριμένους αντιπάλους που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Στο

πλαίσιο αυτής της στρατηγικής είναι δυνατή η υιοθέτηση τεχνικών που μπορούν να παραπλανήσουν τον αντίπαλο και να οδηγήσουν έτσι στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)

Με δεδομένη την έντονη μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και το γεγονός ότι πολύ συχνά η στρατηγική που εφαρμόζει μια τουριστική επιχείρηση δεν είναι ακριβώς αυτή που είχε αρχικά σχεδιάσει αλλά αναδύεται και διαμορφώνεται από τις συνθήκες που τελικά επικρατούν στη φάση εφαρμογής της η στρατηγική μπορεί να μην είναι πολύ σαφώς και αυστηρά καθορισμένη αλλά να έχει σχεδιαστεί στις βασικές της κατευθύνσεις και να εξειδικεύεται βάσει συγκεκριμένων μεθοδολογιών – υποδειγμάτων που έχει διαμορφώσει σταδιακά η επιχείρηση. Είναι αυτονόητο ότι αυτή η διάσταση προϋποθέτει μια επιχείρηση που θα λειτουργεί ως ζωντανός οργανισμός μάθησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της και θα έχει τη δυνατότητα να παράγει γνώση και να τη διαχέει στο εσωτερικό της.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)

Η διάσταση αυτή της στρατηγικής εστιάζει και πάλι στην αγορά και κυρίως στον ανταγωνισμό. Δίνει έμφαση στην τοποθέτηση και επικράτηση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της μέσα από κατάλληλα σχεδιασμένες δράσεις αντιμετώπισης και υπερνίκησης του αντιπάλου σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση η στρατηγική είναι περισσότερο συνδεδεμένη με τους ανθρώπους που τη σχεδιάζουν και την εφαρμόζουν και φυσικά την ιδεολογία τους. Αυτή η ιδεολογία διατρέχει όλο το σύστημα λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης και ως τέτοια επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο μορφοποιείται σταδιακά και μερικές φορές όχι απόλυτα συγκεκριμένα η στρατηγική. Πρόκειται, με άλλα λόγια, περισσότερο για μια γενική προσέγγιση της στρατηγικής σκέψης παρά της στρατηγικής με την αυστηρή και προκαθορισμένη έννοιά της.

Η ομαλή λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης προϋποθέτει και απαιτεί τη συνεργασία όλων των τμημάτων της, καθώς αυτά δίνουν την απαραίτητη πληροφόρηση και γνώση ώστε να σχεδιαστεί η στρατηγική της επιχείρησης και φυσικά να υλοποιηθεί. Η στρατηγική αυτή οφείλει να λαμβάνει πρωτίστως υπόψη τα μέσα – τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και

μπορεί να αξιοποιήσει σε δεδομένη χρονική περίοδο. Η επιστημονική προσέγγιση αυτής της διάστασης έχει διατυπωθεί ως **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** μιας τουριστικής επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, κάθε τουριστική επιχείρηση οφείλει να συνδυάσει τους διαθέσιμους πόρους της με το καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να μπορεί να δημιουργεί ικανότητες που θα τις επιτρέπουν αφενός να παράγει το προϊόν και τις υπηρεσίες της πιο αποτελεσματικά και αφετέρου να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά τεκμήριο, οι ικανότητες καθιστούν μια τουριστική επιχείρηση διακριτή και πιο δυναμική, απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Η συνεχής απόκτηση από μια τουριστική επιχείρηση σημαντικών πόρων και ικανοτήτων μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή βάση πάνω στην οποία δομείται, δοκιμάζεται και υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της. Η εμπειρική αλλά και επιστημονική προσέγγιση των ικανοτήτων μιας τουριστικής επιχείρησης χαρακτηρίζονται από δύο βασικές διεργασίες, η πρώτη αφορά στη (συνεχή) ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και η δεύτερη αφορά στη διατήρηση και διαχείριση των ήδη υπαρχόντων ικανοτήτων της επιχείρησης. Βασικό στοιχείο επίτευξης αυτών των δυο διεργασιών είναι η επιτυχής ανίχνευση των πόρων και των ικανοτήτων η οποία πραγματοποιείται στα ακόλουθα τρία 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 στην οποία 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, ακόμη και αν αυτές δραστηριοποιούνται σε διαφορετική αγορά.

Η επιχείρηση αποκτά ικανότητες πρωτίστως μέσα από τον σωστό συνδυασμό των πόρων που έχει ή μπορεί να αποκτήσει. Οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- στις **οριακές - βασικές ικανότητες** μιας τουριστικής επιχείρησης, οι οποίες είναι κατά τεκμήριο εύκολο να αποκτηθούν και συνήθως τις διαθέτουν, τις αποκτούν ή τις μιμούνται οι ανταγωνιστές της (οι ικανότητές αυτές περιλαμβάνουν κυρίως αυτές που σχετίζονται με τις βασικές υποδομές και διευκολύνσεις που προσφέρει μια τουριστική επιχείρηση)

- στις **θεμελιώδεις - μοναδικές ικανότητες** μιας τουριστικής επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να είναι διαθέσιμες στους ανταγωνιστές της, αλλά κατά τεκμήριο δεν είναι εύκολο να τις μιμηθούν (οι ικανότητές αυτές περιλαμβάνουν κυρίως αυτές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα προσόντα και τις δεξιότητές του).

Μια από τις πλέον έγκυρες τεχνικές – μεθόδους προσδιορισμού των δυνατών και των αδύνατων στοιχείων μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η **αλυσίδα αξίας**. Περιλαμβάνει ουσιαστικά το σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δημιουργεί μια τουριστική επιχείρηση προκειμένου να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που διαθέτει στους τουρίστες. Επειδή κάθε δραστηριότητα – διαδικασία που εντάσσεται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αυξάνει το κόστος της, είναι απαραίτητη η ενδεδειγμένη ανάλυση και ο αναλυτικός προσδιορισμός των δαπανών της τουριστικής επιχείρησης για κάθε ξεχωριστή δραστηριότητα, σε σύγκριση πάντοτε με τους ανταγωνιστές της.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή των «βέλτιστων» διαδικασιών που επιτρέπουν τη μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Μέσα από την ορθολογική εφαρμογή της αλυσίδας αξίας η τουριστική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει ότι μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της πραγματοποιούνται με μικρότερο κόστος ή επιτυγχάνει να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό η τουριστική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να προχωρήσει μια τουριστική επιχείρηση στη δημιουργία της αλυσίδας αξίας πρέπει αρχικά να διακρίνει τις δραστηριότητές της σε κύριες και υποστηρικτικές. Πιο αναλυτικά:

1. **Οι κύριες δραστηριότητες** σχετίζονται, με τη διαχείριση των πρώτων υλών και γενικότερα των υλικών που η τουριστική επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει για τη λειτουργία της και την παραγωγή των τουριστικών της προϊόντων και υπηρεσιών. Μερικά παραδείγματα κύριων δραστηριοτήτων είναι η προμήθεια, η παραλαβή και αποθήκευση των πρώτων υλών, η διαδικασίες παραγωγής και προσφοράς στους τουρίστες των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση, οι ενέργειες που σχετίζονται με την προβολή και προώθηση της τουριστικής επιχείρησης και του προϊόντος που παράγει κ.ά. Πιο συγκεκριμένα και στην περίπτωση ενός

ξενοδοχείου, οι κύριες δραστηριότητες οι οποίες συνήθως λαμβάνουν χώρα αποτελούνται από την επιλογή της τοποθεσίας και κατασκευής του ξενοδοχείου, τις κρατήσεις δωματίων, τις επιμέρους ξενοδοχειακές λειτουργίες (όπως διαχείριση αφίξεων και αναχωρήσεων, παροχή υπηρεσιών ποτοπροφοδοσίας και διαχείρισης των δωματίων, η διοργάνωση συνεδρίων και λοιπών δραστηριοτήτων κ.ά.).

2. **Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες** περιλαμβάνουν τη συντήρηση των χώρων της επιχείρησης, τη βελτίωση των τεχνολογικών δυνατοτήτων της, τον έλεγχο της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και των προσφερόμενων υπηρεσιών, τις διαδικασίες στελέχωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, το σύνολο των διοικητικών δραστηριοτήτων και οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα συμπληρώνει τις κύριες δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα και στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, τις δραστηριότητες υποστήριξης μπορούν να αποτελούν η ποιοτική αναβάθμιση των εγκαταστάσεων, η εκπαίδευση και ειδίκευση των εργαζομένων, η αναβάθμιση των υποδομών, του τεχνολογικού εξοπλισμού, των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.ά.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η προσέγγιση του Michael Porter αναφορικά με την αλυσίδα αξίας και τις κύριες λειτουργίες που οφείλει να υλοποιεί μια (τουριστική) επιχείρηση.

Διάγραμμα 1
Η αλυσίδα αξίας κατά τον M. Porter



Για να είναι επιτυχημένη η ανάλυση της αλυσίδας αξίας θα πρέπει να στηρίζεται στην προσεκτική εξέταση όλων των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών μιας τουριστικής επιχείρησης. Στην περίπτωση της εφαρμογής της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και ενσωματώνεται η παράμετρος του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε τομέα, δίνοντας την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει και να διαμορφώσει όλους τους απαραίτητους λειτουργικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές κινήσεις που θα ακολουθήσει και φυσικά, την πολιτική - στρατηγική που έχει εκ των προτέρων αποφασίσει. Ο σωστός χειρισμός όλων των παραπάνω παραγόντων, μπορεί προσδώσει στις τουριστικές επιχειρήσεις προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες τους, βασιζόμενες πάντα στις στρατηγικές τους αποφάσεις.

Ερωτήσεις κατανόησης

1. Αναλύστε την έννοια της στρατηγικής και αναφέρατε τους παράγοντες εκείνους που πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις κατά την διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής.
2. Ποιες είναι οι κατά τον Mitzberg διαστάσεις της στρατηγικής;
3. Τι είναι η αλυσίδα αξίας και ποια η συνεισφορά της κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό;

Υποενότητα 4.2. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τουριστικών επιχειρήσεων

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η δεύτερη υποενότητα παρουσιάζει και αναλύει τα στοιχεία του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των τουριστικών επιχειρήσεων. Εξηγεί τον σημαντικό ρόλο που κατέχουν στα αρχικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και αιτιολογεί την άμεση σύνδεση με την στρατηγική επιτυχία.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Μέσα από την παρακολούθηση της δεύτερης υποενότητας οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατανοήσουν:

- τις κύριες συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος των τουριστικών επιχειρήσεων
- τις διαστάσεις που συνθέτουν το μάκρο - περιβάλλον μέσω της PEST Analysis
- την σημαντικότητα ανάλυσης του εσωτερικού μικρο – περιβάλλοντος στην εκτίμηση ευκαιριών και απειλών για τις τουριστικές επιχειρήσεις
- τις δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό ενός κλάδου
- τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μίας τουριστικής επιχείρησης

Λέξεις κλειδιά: εξωτερικό περιβάλλον, εσωτερικό περιβάλλον, συνιστώσες ανάλυσης περιβάλλοντος

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας τουριστικής επιχείρησης οφείλει να ξεκινάει και να δομείται γύρω από την πλήρη κατανόηση και ανίχνευση του περιβάλλοντος λειτουργίας της, είτε αυτό είναι το εσωτερικό είτε το εξωτερικό. Αποτελεί βασικό στάδιο συνειδητοποίησης της επιχείρησης και της θέσης της στη αγορά. Η σωστή και αντικειμενική ανίχνευση του περιβάλλοντος της τουριστικής επιχείρησης επιτρέπει το σχεδιασμό μιας στρατηγικής η οποία θα ανταποκρίνεται απόλυτα στην «ταυτότητα» και ιδεολογία της επιχείρησης και φυσικά στους μακροπρόθεσμους στόχους και επιδιώξεις της.

Αυτό το αρχικό στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί μεθοδολογικά να υλοποιηθεί μέσω της SWOT Analysis, όπου όλες οι ευκαιρίες (**O**pportunities) και οι απειλές (**T**hreats) που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και όλα τα δυνατά (**S**trengths) και αδύνατα (**W**eaknesses) σημεία που σχετίζονται με το εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης συνοψίζονται και παρουσιάζονται με τρόπο λιτό προκειμένου να διευκολύνουν τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής.

Μια εμπειρική εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας σε ένα συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν στην Ελλάδα μπορείτε να δείτε στο αρχείο με τίτλο “**Applying SWOT Analysis Methodology**” που περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος.

Πολύ λογικά κάποιος θα υποστήριζε ότι οι μεταβλητές οι οποίες ανταποκρίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι δύσκολο να ελεγχθούν από την διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης, ακόμη όμως και η γνώση αυτών των μεταβλητών είναι πολύτιμη. Και αυτό γιατί τα στελέχη μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι έτοιμα να προσαρμόσουν την κατεύθυνση και τη στρατηγική της επιχείρησής τους σε κάθε αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αντίθετα, το εσωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης, είναι πολύ πιο εύκολο να μελετηθεί από την ίδια τη διοίκηση και τα ηγετικά της στελέχη, αν και πολλές φορές η ελληνική πραγματικότητα δείχνει ότι ούτε αυτό γίνεται!

Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας κάθε τουριστικής επιχείρησης μπορεί να αναλυθεί σε δύο κύριες διακριτές αλλά αλληλοεπηρεαζόμενες συνιστώσες:

- το ευρύτερο μάκρο - περιβάλλον που περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική επιχείρηση, αλλά και όλες τις άλλες επιχειρήσεις (τουριστικές και μη) που λειτουργούν στην ίδια περιοχή
- το άμεσο μίκρο – περιβάλλον που περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με το κλαδικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης.

Ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον

Μια λιτή και σύντομη περιγραφή του μάκρο – περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων δίνεται από τον Πολλάλη κ.ά. (2010) ως ακολούθως: «Οι παράγοντες και οι δυνάμεις του μάκρο - περιβάλλοντος μιας εταιρείας που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, συνήθως ανάγονται στο άμεσο κλαδικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας, π.χ. οι ανταγωνιστικές πιέσεις, οι ενέργειες των αντίπαλων εταιρειών, η αγοραστική συμπεριφορά, οι παράγοντες που σχετίζονται με τους προμηθευτές κ.ά.».

Αν προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε αναλυτικότερα τα στοιχεία που συνθέτουν το μάκρο – περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, ένα χρήσιμο εργαλείο θα ήταν η **PEST Analysis (Political, Economic, Social and Technological)**. Σε κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις κρίνεται απαραίτητο να δίνεται έμφαση στα σημεία, τα οποία πιθανόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της. Πιο συγκεκριμένα, τα σημαντικότερα από αυτά τα σημεία είναι, για κάθε μια από τις διαστάσεις, τα εξής:

Πολιτική και Νομική Διάσταση

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον κατέχει κρίσιμη θέση καθώς είναι εκείνο το οποίο, άμεσα τις περισσότερες φορές, επηρεάζει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε τουριστική επιχείρηση. Περιλαμβάνει τις συνθήκες εκείνες που συνθέτουν τη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και όπως είναι εύκολα αντιληπτό αυτές αλλάζουν μέσα στο χρόνο. Ορισμένες παράμετροι οι οποίες εμφανίζονται και καθορίζουν το πολιτικό – νομικό περιβάλλον είναι (ενδεικτικά) η σταθερότητα της κυβέρνησης, η ακολουθούμενη οικονομική πολιτική, η φορολογία, η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία και άλλα.

Οικονομική Διάσταση

Το οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων αναφέρεται πρωτίστως στα βασικά - γενικά οικονομικά μεγέθη της Χώρας, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα. Περιλαμβάνει μεταβλητές όπως: το Α.Ε.Π., τις εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών, τις επενδύσεις, τα επιτόκια, τον πληθωρισμό, την κατανάλωση, τη ζήτηση κ.ά. Δευτερευόντως, μπορεί να περιλαμβάνει τουριστικές οικονομικές παραμέτρους όπως: τα συνολικά τουριστικά έσοδα, την κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη κ.ά. Κάθε τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να μελετά και να λαμβάνει υπόψη όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους, ώστε να προετοιμάζει ή / και να προσαρμόζει κατάλληλα τη στρατηγική της.

Κοινωνική και Πολιτιστική Διάσταση

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις του τρόπου ζωής και έκφρασης των ανθρώπων μέσα στην κοινωνία. Στις διαστάσεις αυτές περιλαμβάνονται, ενδεικτικά: το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, η καταναλωτική συμπεριφορά, η κατανομή του εισοδήματος, ο τρόπος ζωής του πληθυσμού, η αντιμετώπιση του γυναικείου φύλου στον εργασιακό χώρο, ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον κ.ά.

Δημογραφική Διάσταση

Το δημογραφικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις παραμέτρους εκείνες που αφορούν τον πληθυσμό. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον δημιουργούνται εκ των πραγμάτων νέες συνθήκες που επηρεάζουν το ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων, τουριστικών και μη, επιχειρήσεων. Στις διαστάσεις αυτού του περιβάλλοντος εντάσσονται το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική και ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού κ.ά.

Τεχνολογική Διάσταση

Το τεχνολογικό περιβάλλον λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελεί σημαντική παράμετρο επιτυχίας της επιχείρησης αλλά μπορεί να αποτελέσει και κρίσιμο εφιαλτήριο για την περαιτέρω οργάνωση και στρατηγική ανάπτυξή της. Βέβαια, στο βαθμό που μια τουριστική επιχείρηση δεν ακολουθεί τις εξελίξεις μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με μια «κλασσική» απειλή, να ξεπεραστεί δηλαδή από τον ανταγωνισμό ή/ και να χάσει την επαφή με του πελάτες της. Στις διαστάσεις αυτού του περιβάλλοντος εντάσσονται η ταχύτητα διάχυσης των νέων τεχνολογιών, το είδος της τεχνολογίας που τελικά υιοθετείται, το κόστος απόκτησης και χρήσης της τεχνολογίας, το σύστημα της αυτοματοποίησης, η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών, η διάδοση του διαδικτύου κ.ά.

Παγκόσμια Διάσταση

Λειτουργώντας σε ένα έντονα διεθνοποιημένο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι τουριστικές επιχειρήσεις της Χώρας οφείλουν να παρακολουθούν και προσαρμόζονται στις διεθνείς αλλαγές και στα διεθνώς ακολουθούμενα πρότυπα. Οι διαστάσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος είναι οι τάσεις των

νέων αγορών (τόσο σε επίπεδο ζήτησης όσο και προσφοράς), τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα κ.ά.

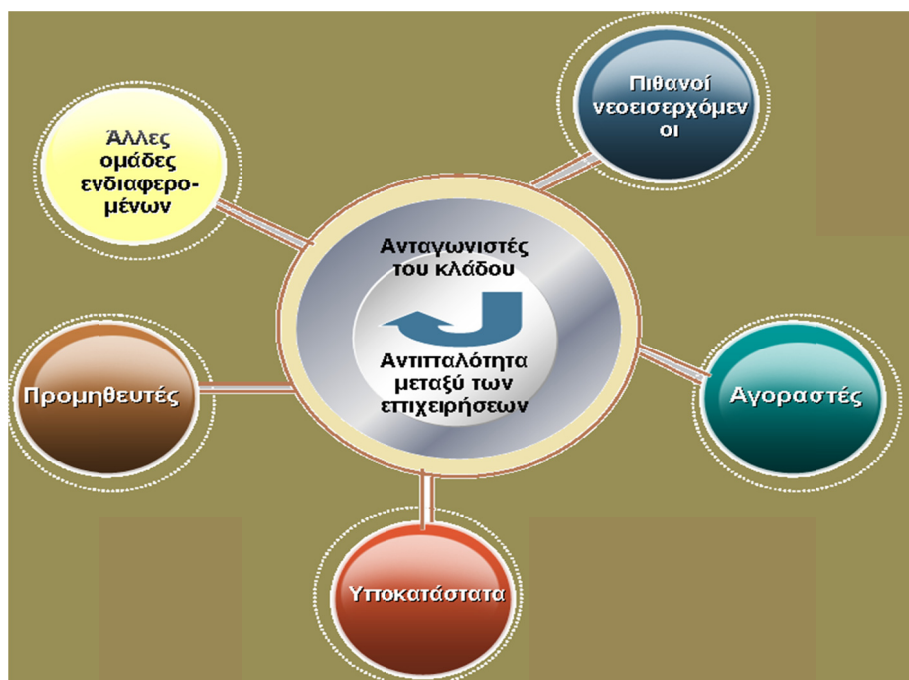
Άμεσο Μίκρο – Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού μίκρο – περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μίας τουριστικής επιχείρησης. 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. Παράλληλα, μπορούν να προβλεφθούν τυχόν αλλαγές στον κλάδο και να γίνει αντιληπτή η συνολική ελκυστικότητά του. Έτσι, η τουριστική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συνθέσει μια σειρά από στοιχεία και να σχεδιάσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει, διατηρώντας παράλληλα ή ακόμη και ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το μοντέλο του M. Porter εντοπίζει και αναλύει πέντε δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν τόσο την ένταση του ανταγωνισμού όσο και την κερδοφορία ενός κλάδου. Αξίζει να αναφερθεί ότι όσο πιο ισχυρή είναι κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να αυξήσει τα ποσοστά κέρδους της. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δυνάμεις εκείνες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και προσδιορίζουν τα περιθώρια κέρδους μιας τουριστικής επιχείρησης.

Διάγραμμα 2

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



Η **απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων** στην αγορά παρουσιάζει την πιθανότητα που υπάρχει να αυξηθούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο σε μια συγκεκριμένη αγορά σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Κατά κανόνα όσο πιο ελκυστικός είναι, με οικονομικούς όρους, ένας κλάδος τόσο αυξάνεται η πιθανότητα προσέλκυσης νέων επιχειρήσεων – ανταγωνιστών. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο τείνουν να δημιουργούν φραγμούς εισόδου στους πιθανούς ανταγωνιστές. Οι πλέον χαρακτηριστικές παράμετροι που μπορούν να λειτουργήσουν ως φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι:

- ύπαρξη ή δημιουργία ισχυρών οικονομικών κλίμακας
- παράμετροι κόστους και διαθεσιμότητας πόρων (π.χ. σπανιότητά τους ή έλεγχος από μια ή περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων)
- ισχυρές προτιμήσεις μάρκας σε συνδυασμό με υψηλό βαθμό αφοσίωσης των πελατών σε ένα προϊόν ή μια 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, ιδιαίτερα αυτών που είναι αμοιβαία εξαρτώμενων και άμεσα ανταγωνιζόμενων στην ίδια αγορά. Η εμφάνιση ενός νέου ανταγωνιστικού πεδίου μέσα στην αγορά, δημιουργεί αντιπαλότητες. Στην περίπτωση αυτή κάποιες επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά και τα μερίδια που κατέχουν, γεγονός που προκαλεί την αντίδραση των υπολοίπων επιχειρήσεων. Ακολουθώντας μια εταιρεία επιθετική στρατηγική έχει ως αποτέλεσμα οι αντίπαλοί της να απαντούν με επιθετικές ή αμυντικές ενέργειες, δημιουργώντας έτσι, διαδικασίες δράσης και αντίδρασης. Η ένταση αυτού του ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά επηρεάζεται – καθορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- αύξηση του αριθμού ή / και ενίσχυση του μεγέθους και των δυνατοτήτων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων
- ενέργειες μιας τουριστικής 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
- μείωση της ζήτησης, συνήθως ως επακόλουθο της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, και συχνά συνακόλουθη προσπάθεια των επιχειρήσεων να «κερδίσουν» όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς
- υιοθέτηση επιθετικών τακτικών μάρκετινγκ (π.χ. προώθησης, τιμολόγησης κ.ά.) 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 που έχουν ως 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**, διαφοροποιεί πολλά στοιχεία του περιβάλλοντος λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Ως υποκατάστατο προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, προσφέροντάς του σε μικρό βαθμό, διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένες κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων μπορούν να υφίστανται ανταγωνιστική πίεση από τις ενέργειες επιχειρήσεων που μπορεί να μην είναι αμιγώς τουριστικές αλλά ανήκουν σε γειτονικό κλάδο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε στροφή του καταναλωτή προς τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες για λόγους που σχετίζονται με την τιμή τους. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζεται και η 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 ή της υπηρεσίας και το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένης ανάγκης.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**. Ο ρόλος των προμηθευτών είναι σημαντικός γιατί συχνά έχουν τη δύναμη να βοηθήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια τουριστική επιχείρηση μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων που προμηθεύουν ή υιοθετώντας διαφορετική τιμολογιακή πολιτική για μια επιχείρηση σε σχέση με άλλες. Η σύσταση συνεταιρισμών και ευρύτερων συνεργασιών μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων και προμηθευτών, μπορεί να δημιουργήσει πολύτιμα οφέλη και για τους δύο, μέσα από τη σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο ρόλος και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών διαφοροποιείται και εξαρτάται από διάφορες 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 μιας υπηρεσίας που διαφοροποιεί (π.χ. αυξάνει την ποιότητα) του συνολικά προσφερόμενου τουριστικού προϊόν
- 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 με στόχο την παραγωγή από τους ίδιους μέρος των προϊόντων – υπηρεσιών που αγόραζαν από τους προμηθευτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όσο λιγότεροι είναι οι πελάτες τόσο, κατά τεκμήριο, αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη και τόσο μεγαλύτερη επίδραση μπορούν να ασκούν αφενός στη διαμόρφωση της τιμής πώλησης του τουριστικού προϊόντος και αφετέρου στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του. Υπάρχουν αγοραστές που τυγχάνουν διαφόρων τύπων έκπτωσης και ευνοϊκών όρων συνεργασίας με τις τουριστικές επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να συμβεί για παράδειγμα γιατί έχουν καλή φήμη και υψηλό κύρος στην αγορά. Η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών οδηγεί σε όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων. Άλλη σημαντική παράμετρος είναι η ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης στενών σχέσεων συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων με συγκεκριμένους πελάτες (π.χ. ένα αστικό ξενοδοχείο που συστηματικά φιλοξενεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων, π.χ. πωλητών, από μια συγκεκριμένη εταιρεία). Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται:

- από την ύπαρξη ή μη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- από τον πραγματικό αριθμό των αγοραστών, σε σχέση βέβαια και με τον αριθμό των τουριστικών επιχειρήσεων
- από την ελαστικότητα της ζήτησης των αγοραστών και τη συνακόλουθη επίδραση που ασκεί στους αγοραστές η τιμή
- από την πραγματική αγοραστική τους δύναμη
- από το βαθμό γνώσης της αγοράς από την πλευρά των αγοραστών (π.χ. εύρος τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, τιμή κ.ά.).

Η σχετική δύναμη των λοιπών ενδιαφερομένων. Ως λοιπούς ενδιαφερόμενους ορίζουμε φορείς ή ομάδες συμφερόντων οι οποίοι να μην δραστηριοποιούνται άμεσα στην παραγωγή ή στην κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά είναι σε θέση,

θεσμικά ή ουσιαστικά, να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στις εξελίξεις του τουριστικού κλάδου. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις λοιπών ενδιαφερομένων αποτελούν η Κυβέρνηση, οι Δήμοι και οι τοπικές κοινότητες, σωματεία, εμπορικές ενώσεις, συνεταιρισμοί κ.ά.

Οι δυνάμεις που αναλύθηκαν προηγούμενα προσδιορίζουν την πραγματική ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τις δυνατότητες κερδοφορίας των τουριστικών επιχειρήσεων που τον συγκροτούν. Ως «ιδανικό» ανταγωνιστικό περιβάλλον για μια τουριστική επιχείρηση, θα μπορούσε να οριστεί εκείνο στο οποίο, οι προμηθευτές και οι αγοραστές βρίσκονται σε αδύναμη διαπραγματευτική θέση, είναι δυνατή η δημιουργία εμποδίων σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, δεν υπάρχουν ικανοποιητικά - αριθμητικά και ποιοτικά - υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες ενώ η ένταση της επιρροής από δυνάμεις των λοιπών ενδιαφερομένων είναι μικρή. 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.

Εσωτερικό περιβάλλον

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

- A. εσωτερικών δυνάμεων (οτιδήποτε αποτελεί ή μπορεί στο μέλλον να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)
- B. εσωτερικών αδυναμιών (οποιαδήποτε κατάσταση αποτελεί ή μπορεί να αποτελέσει στο μέλλον μειονέκτημα για την επιχείρηση).

Η σωστή και ορθολογική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην αντικειμενική κατανόηση της θέσης της και του τρόπου λειτουργίας της και να της δώσει τις πληροφορίες – τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα την οδηγήσουν σε μια θεμελιώδη και διαρκή υγιή κατάσταση. Σ' αυτή την κατεύθυνση, μια επιτυχημένη ενδοεπιχειρησιακή στρατηγική για μια τουριστική επιχείρηση θα μπορούσε να είναι, για παράδειγμα, η αναδιάρθρωση της οργανωτικής και παραγωγικής της λειτουργίας με τρόπο που θα της δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει όσους περισσότερους πόρους διαθέτει, με σκοπό τη λειτουργία πολλών ταυτόχρονα δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι τρεις, η δομή, η κουλτούρα και οι διαθέσιμοι πόροι. Πιο αναλυτικά:

Η **δομή**, αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη η τουριστική επιχείρηση και περιλαμβάνει ζητήματα κατανομής της εξουσίας, επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και φυσικά οργάνωσης της εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό η δομή καθορίζει ζητήματα όπως ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση, ο τρόπος ανάθεσης των καθηκόντων στο προσωπικό και το είδος αυτών και ο τρόπος με τον οποίο κατανέμεται η εξουσία και η ισχύς στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη όταν όλα τα παραπάνω οργανώνονται και λειτουργούν με τρόπο που υπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι μεμονωμένων ομάδων. Επιγραμματικά, οι πλέον συνηθισμένες οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα.

Η **κουλτούρα** είναι μια ευρεία έννοια στην οποία ενσωματώνονται οι αξίες, τα πιστεύω, οι προσδοκίες και ως εκ τούτου ο γενικότερος τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση. Η ύπαρξη υγιούς και παραγωγικής κουλτούρας στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελεί βασική παράμετρο επιτυχίας της ίδιας και ικανοποίησης για τους εργαζόμενούς της. Απαραίτητο στοιχείο είναι η κουλτούρα αφενός να έχει διαμορφωθεί και αφετέρου να είναι κατανοητή και να την ενστερνίζεται το προσωπικό, ανεξαρτήτως θέσης και αντικειμένου εργασίας. Παρά τη σπουδαιότητά της, η κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να διαμορφωθεί και απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους.

Οι **πόροι** περιλαμβάνουν όλα τα μέσα που διαθέτει μια τουριστική επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Αυτοί είναι τόσο υλικοί (π.χ. υποδομές, εγκαταστάσεις, διαθέσιμα κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό κ.ά.) όσο και άυλοι (π.χ. φήμη, εμπειρία, τεχνογνωσία κ.ά.).

Ερωτήσεις κατανόησης

1. Ποιες είναι οι κύριες συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος και των τουριστικών επιχειρήσεων;

2. Πώς δύναται μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τουρισμό να εκτιμήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εσωτερικό της περιβάλλον;
3. Αναφέρατε τις δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του τουριστικού κλάδου.
4. Αν έπρεπε να αποτυπώσετε τις δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, ποια μορφή θα είχε; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Υποενότητα 4.3. Διατύπωση εταιρικού οράματος, αποστολής και παράμετροι επιλογής των στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Στην τρίτη υποενότητα της 4^{ης} διδακτικής ενότητας περνάμε από την ανάλυση του περιβάλλοντος των τουριστικών επιχειρήσεων και την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα προς αυτή τη κατεύθυνση από την διατύπωση του οράματος της επιχείρησης και τον σαφή προσδιορισμό της αποστολής μέχρι την διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Η ολοκλήρωση της τρίτης υποενότητας καθιστά τους συμμετέχοντες ικανούς να κατανοήσουν και να εξηγήσουν:

- την διαφορά μεταξύ του οράματος και της αποστολής μιας τουριστικής επιχείρησης
- τους τρόπους επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής
- τους παράγοντες που καθιστούν επιτυχημένο το όραμα της επιχείρησης
- τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής των τουριστικών επιχειρήσεων
- τα 5 στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής
- τα αντίστοιχα πέντε στάδια που πρέπει να περιλαμβάνει η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.

Λέξεις κλειδιά: όραμα και αποστολή, σχεδιασμός στρατηγικής, αξιολόγηση στρατηγικής

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η κατάλληλη στρατηγική για μια τουριστική επιχείρηση είναι αυτή με την υλοποίηση της οποίας πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών της με ένα σχετικά αποδεκτό κόστος. Υπάρχουν τρεις κυρίως τρόποι για να επιτευχθεί αυτό:

- αναγνώριση των βασικών παραγόντων κλειδιά για την επιτυχία, στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση και συγκέντρωση των πόρων της στο συγκεκριμένο πεδίο όπου η διοίκησή της προσδοκά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- στοχευμένη έρευνα για τον εντοπισμό των πεδίων όπου η τουριστική επιχείρηση απολαμβάνει ανωτερότητα σε επίπεδο προϊόντων ή / και υπηρεσιών
- καινοτομία, παράλληλη στόχευση στο άνοιγμα νέων αγορών ή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

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. Το όραμα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, να διατυπώνεται με τρόπο σαφή, όχι πομπώδη και σίγουρα να μην μοιάζει με το όραμα των ανταγωνιστικών τουλάχιστον επιχειρήσεων. Για να είναι επιτυχημένο ένα όραμα και να μπορεί να επιτελέσει το ρόλο του 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 αποτελεί δηλαδή ένα σαφές εργαλείο διοίκησης της επιχείρησης και φυσικά καθορισμού της στρατηγικής της
- να γίνεται κατανοητό και αντιληπτό από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και κυρίως από τους υπαρκτούς και δυνητικούς πελάτες. Η αποτελεσματική και ορθολογική κοινοποίηση του οράματος της επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξή του και γι' αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο που κοινοποιείται αυτό και στα μέσα που χρησιμοποιούνται.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι το όραμα μιας τουριστικής επιχείρησης δεν ταυτίζεται με την αποστολή της. 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 προσδιορίζει το πεδίο ανάπτυξης και κερδοφορίας της τουριστικής επιχείρησης για το μέλλον ενώ η αποστολή έχει

σαφώς πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και περιγράφει την παρούσα ενασχόληση της επιχείρησης και τους στόχους της αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει και διαθέτει. Η διατύπωση τόσο του οράματος όσο και της αποστολής μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να στηρίζεται στις αντικειμενικές δυνατότητες της επιχείρησης και στις αξίες της.

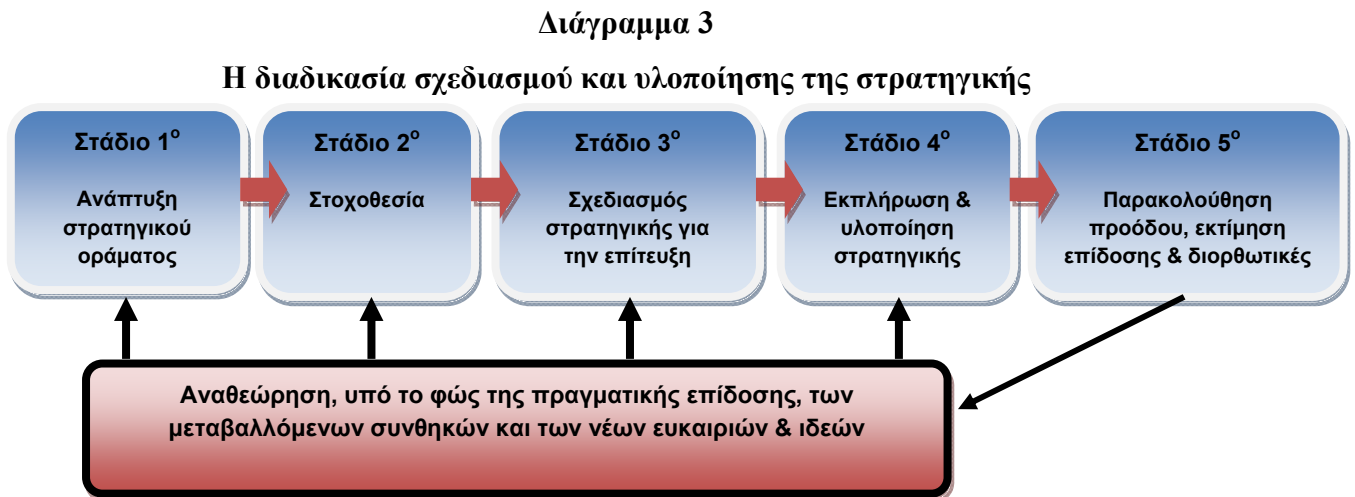
Μετά τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής της τουριστικής επιχείρησης, ακολουθεί η διαδικασία ορθολογικής επιλογής και εφαρμογής της στρατηγικής εκείνης που θα οδηγήσει στην επίτευξή τους. Η στρατηγική που θα επιλεγεί πρέπει να μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μελών της επιχείρησης και να αντανακλά τους στόχους και τις προσδοκίες της. Οι κύριοι παράγοντες επιλογής της στρατηγικής μιας τουριστικής επιχείρησης είναι:

1. Η ύπαρξη προηγούμενων στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους. Πολύ συχνά οι προηγούμενες στρατηγικές αποτελούν τα βήματα και τους περιορισμούς για τις επόμενες στρατηγικές, με αποτέλεσμα τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων να εγκλωβίζονται και να περιορίζονται στις προηγούμενες στρατηγικές τους επιλογές. Για τον απεγκλωβισμό από αυτή την κατάσταση συχνά συνιστά μονόδρομο η αλλαγή των στελεχών που αποφασίζουν και υλοποιούν τις νέες στρατηγικές της επιχείρησης.
2. Οι παγιωμένες αντιλήψεις – νοοτροπίες των στελεχών της τουριστικής επιχείρησης και η διάθεσή τους να προχωρήσουν στις απαραίτητες αλλαγές. Σε αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις παρατηρείται έντονη αδράνεια των στελεχών και εφησυχασμός σε πρακτικές και στρατηγικές που έχουν υιοθετήσει στο παρελθόν. Η αλλαγή των παλαιών στρατηγικών μπορεί να εμποδίζεται από τη συνήθεια ή ακόμη και από την ανασφάλεια που σχετίζεται με καθετί νέο, ή την παραδοχή ότι η στρατηγική που είχαν επιλέξει παλαιότερα δεν ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη.
3. Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων και οι αλλαγές που επέρχονται σ' αυτό. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, εξ ορισμού, αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πολλαπλώς επηρεαζόμενο περιβάλλον. Η επιλογή μιας στρατηγικής, επηρεάζεται από τις αλληλεπιδράσεις που υφίσταται μια επιχείρηση. Ωστόσο, η διαφορετική αντίληψη και εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος συχνά οδηγεί σε διαφορετικές απόψεις μεταξύ των

στελεχών γεγονός που μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις στην επιλογή μιας στρατηγικής.

4. Η ύπαρξη ή η δημιουργία σχέσεων εξουσίας. Μέσα σε κάθε τουριστική επιχείρηση οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της, επηρεάζουν καθοριστικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται και φυσικά τις στρατηγικές που υιοθετούνται. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να εφαρμόζονται και να υποστηρίζονται στρατηγικές, οι οποίες επιλέγονται από κάποιο ανώτατο στέλεχος, δείχνοντας έτσι την κυριαρχία συγκεκριμένων ηγετικών στελεχών σε μια επιχείρηση.
5. Οι στρατηγικές και οι ενέργειες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά διαθέτοντας ανάλογο προϊόν είναι φυσικό να αλληλοεπηρεάζονται στην επιλογή των στρατηγικών τους. Ιδιαίτερη σημασία έχει η αναγνώριση της επιχείρησης ηγέτη, οι αποφάσεις της οποίας καθορίζουν το «παιχνίδι» στο εσωτερικό της τουριστικής αγοράς και συχνά αποτελούν αντικείμενο μίμησης από άλλες τουριστικές επιχειρήσεις.
6. Ο χρόνος που έχει στη διάθεσή της η τουριστική επιχείρηση για να επιλέξει και να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Δεν είναι σπάνιο, όταν τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν μια στρατηγική υπό αυστηρούς χρονικούς περιορισμούς, να μην διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για να αναλύσουν διεξοδικά τα αρνητικά στοιχεία που μπορεί να επέλθουν στην επιχείρηση. Με ρεαλιστικούς όρους, οι χρονικοί περιορισμοί είναι βασικό συστατικό στοιχείο της λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης και παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.
7. Η επίδραση επί των στρατηγικών επιλογών που ασκεί το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς είναι σημαντική η συμμετοχή και των κατώτερων στελεχών των διαφόρων τμημάτων για την επιλογή μιας στρατηγικής. Η συμβολή τους είναι σημαντική καθώς αυτοί μπορούν να προτείνουν ρεαλιστικούς στόχους γνωρίζοντας τις πραγματικές ανάγκες του τμήματος στο οποίο εργάζονται και πολύ συχνά και των πελατών της επιχείρησης. Σ' αυτό πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι αυτά τα στελέχη θα κληθούν να εφαρμόσουν τις δράσεις και τις πολιτικές εκείνες που θα υλοποιήσουν τις επιλεγείσες στρατηγικές.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες, η ανώτατη διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης προχωρά στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της στρατηγικής της. Πρόκειται για μια διαδικασία με 5 στάδια, όπως αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται στη συνέχεια.



Στάδιο 1^ο: Χαράσσοντας ένα στρατηγικό όραμα, η τουριστική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη – σαφώς προσδιορισμένη κατεύθυνση, έχοντας διαμορφώσει τη δική της ταυτότητα. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από το όραμα γίνεται αντιληπτό το επιχειρηματικό προφίλ της επιχείρησης, προσφέρεται στα διοικητικά στελέχη ένα σημείο αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα, ενώ παράλληλα προετοιμάζεται η επιχείρηση για τα μελλοντικά της σχέδια. Αντίθετα, η δήλωση αποστολής, προσφέρει πληροφόρηση χρήσιμη για το κοντινό μέλλον (περισσότερο βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα), σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης, περιλαμβάνοντας στοιχεία για την ηγετική και γεωγραφική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Πρέπει να τονιστεί εδώ η σημασία της σύνδεσης των όρων «στρατηγικό όραμα» και «αξίες». Οι αξίες προσδίδουν στη διοίκηση της επιχείρησης τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, καθώς και τον τρόπο δράσης, λειτουργίας και συμπεριφοράς του προσωπικού, με στόχο την επίτευξη του στρατηγικού οράματος.

Στάδιο 2^ο: Ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της τουριστικής επιχείρησης αποσκοπεί, μεταξύ άλλων, στην ανάλυση της απόδοσής της με αποτελέσματα όσο το δυνατόν ποσοτικοποιημένα και μετρήσιμα. Η διαρκής μέτρηση της απόδοσης και το χρονικό διάστημα επίτευξης των στόχων, μπορεί να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την

επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται η διερεύνηση της οικονομικής και στρατηγικής απόδοσης της τουριστικής επιχείρησης. Σημαντικός είναι και ο προσδιορισμός τόσο των βραχυπρόθεσμων, όσο και των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, ανά επιχειρηματική δραστηριότητα, σειρά προϊόντων, λειτουργικό τμήμα και μεμονωμένη μονάδα εργασίας της τουριστικής επιχείρησης.

Στάδιο 3^ο: Τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη της τουριστικής επιχείρησης συμβάλλουν καθοριστικά στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Εντούτοις, σε αρκετές περιπτώσεις πολύτιμη είναι και η συμβολή των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι καλό να ενθαρρύνονται να καταθέτουν - εκφράζουν τις γνώμες, ιδέες, απόψεις και γνώσεις τους. Μέσω του σχεδιασμού της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση απαντά σε βασικά ερωτήματα, για παράδειγμα πώς θα αναπτυχθεί επιχειρηματικά, πώς θα επιτύχει μεγαλύτερη οικονομική απόδοση, πώς θα ικανοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες των πελατών της, πώς θα κατακτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, πώς θα διοικηθούν τα διάφορα τμήματά της και άλλα πολλά.

Στάδιο 4^ο: Το στάδιο της εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής, είναι το ουσιαστικότερο για την τουριστική επιχείρηση, δεδομένου ότι υλοποιείται με πράξεις και αποτελέσματα όλο το στρατηγικό σχέδιό της. Είναι χρονοβόρο και απαιτητικό στάδιο, αφού τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να «περάσουν» τον στρατηγικό σχεδιασμό σε όλα τα τμήματα και το ανθρώπινο δυναμικό, εξασφαλίζοντας την υποστήριξή του από όλους. Με τον τρόπο αυτό, η τουριστική επιχείρηση θα αναπτύξει ισχυρές ανταγωνιστικές δεξιότητες, ώστε να πετύχει (ή ακόμη και να υπερβεί) τους στόχους της.

Στάδιο 5^ο: Η αξιολόγηση της επίδοσης, η παρακολούθηση των προωθητικών κινήσεων και η παρέμβαση με διορθωτικές ενέργειες, συνθέτουν το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής. Ουσιαστικά επαναπροσδιορίζονται οι έννοιες του στρατηγικού οράματος, των αντικειμενικών στόχων, του σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής, με σκοπό την εκτίμηση της απόδοσης της τουριστικής επιχείρησης. Στην περίπτωση που δεν έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τότε θα πρέπει να επανεξετασθούν όλα ή κάποια από τα προηγούμενα στάδια και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές στο στρατηγικό σχέδιο.

Αξίζει να τονιστεί η σπουδαιότητα ύπαρξης ενός 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, από το σχεδιασμό έως και την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου της τουριστικής επιχείρησης. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να εξετάζονται όλες οι συνθήκες κάτω από τις οποίες υλοποιείται ένα στρατηγικό σχέδιο, καθώς και η ικανότητα εγρήγορσης των μελών της επιχείρησης, με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό όλων των ενεργειών, ώστε να εκμεταλλεύεται αυτή νέες ευκαιρίες και να προλαμβάνει νέες απειλές.

Μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτύχει υψηλή οικονομική επίδοση, προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Επίσης, η ανάλυση συγκεκριμένων ποιοτικών στοιχείων, βοηθάει την επιχείρηση να εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα της αγοράς, ενώ δίνει τη δυνατότητα ενοποίησης όλων των διαδικασιών, μέσα στα επιμέρους τμήματά της.

Σημαντική παράμετρο αποτελεί η δομή του οργανισμού και κυρίως οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων σ' αυτόν καθώς δεν είναι σπάνιο φαινόμενο οι διάφορες αντιπαραθέσεις, που μπορεί να καταλήξουν ακόμα και σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας τουριστικής επιχείρησης. Είναι αναγκαία η καλλιέργεια θετικού κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε οι αποφάσεις των ηγετικών στελεχών να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού, μέσα από διαδικασίες παρακίνησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Το συνολικό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι πολιτικές που έχουν υιοθετηθεί, θα πρέπει να οδηγούν στη σωστή εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής.

Στο σημείο αυτό θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση και στον έλεγχο της εφαρμοσθείσας στρατηγικής. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η τουριστική επιχείρηση είναι σε θέση να αξιολογήσει την πορεία της, αλλά και να επαναπροσδιορίσει όλους τους στόχους της. Έχει τη δυνατότητα να κρίνει εάν έχουν επιτευχθεί αυτοί και να προχωρήσει σε αλλαγές που κρίνονται απαραίτητες, για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης έχουν μια ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Βέβαια, όχι σπάνια είναι αντικειμενικά δύσκολο να διαγνωστεί εάν η στρατηγική που ακολουθήθηκε ήταν και η ενδεδειγμένη, εξαιτίας των μεταβολών που έχουν επέλθει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Wheelen and Hunger, υπάρχουν πέντε στάδια που πρέπει να περιλαμβάνει η αξιολόγηση και ο έλεγχος:

- τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης. Όλες οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της στρατηγικής πρέπει να αξιολογούνται μέσω συγκεκριμένων προκαθορισμένων παραμέτρων μέτρησης
- την ύπαρξη προκαθορισμένων προτύπων. Είναι σημαντική η μέτρηση των επιδόσεων μιας τουριστικής επιχείρησης με τη χρήση συγκεκριμένων προτύπων. Τα πρότυπα μπορούν να αφορούν τόσο στις εκροές, όσο και στις εισροές, σε τελικό ή πρώιμο στάδιο
- τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης ή επίδοσης. Η μέτρηση των επιδόσεων μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να επιτυγχάνεται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ώστε να δίνει τη δυνατότητα συνέχισης του στρατηγικού της σχεδίου, μειώνοντας τα λάθη
- τη σύγκριση της απόδοσης με το πρότυπο. Είναι απαραίτητη η διαρκής και αντικειμενική σύγκριση τη επίδοσης της επιχείρησης με τα προκαθορισμένα πρότυπα
- η λήψη διορθωτικών μέτρων δράσης. Τα διορθωτικά μέτρα στοχεύουν στη διόρθωση κάθε απόκλισης από τους τεθέντες στόχους.

Η στρατηγική που τελικά εφαρμόστηκε από την τουριστική επιχείρηση πρέπει να κρίνεται ως προς συγκεκριμένες παραμέτρους – κριτήρια, με σημαντικότερα:

- την αντικειμενική καταλληλότητα της στρατηγικής
- την εφικτότητα της στρατηγικής
- το βαθμό αποδοχής της στρατηγικής από το σύνολο της επιχείρησης.

Μπορείτε να δείτε μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα παρουσίαση της φιλοσοφίας και της γενικότερης στρατηγικής σκέψης της γνωστής διεθνούς αλυσίδας φιλοξενίας Marriott στο αρχείο με τίτλο “**Marriott_Management_Philosophy**”, που περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ του οράματος και της αποστολής μιας τουριστικής επιχείρησης;
2. Ποιοι παράγοντες συνεισφέρουν στην καταλληλότητα της επιλεγθείσας επιχειρησιακής στρατηγικής;
3. Αναφέρατε τα πέντε στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής.
4. Γιατί αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο της στρατηγικής απόδοσης των τουριστικών επιχειρήσεων η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής τους;

Υποενότητα 4.4. Επιλογή και εφαρμογή επιχειρηματικής στρατηγικής από τις τουριστικές επιχειρήσεις

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Στην τέταρτη και τελευταία υποενότητα της παρούσης διδακτικής ενότητας παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές στρατηγικές που δύνανται να επιλεγθούν και να εφαρμοστούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι τέσσερις βασικές στρατηγικές ομάδες και οι επιχειρηματικές στρατηγικές που τις συνθέτουν.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Ολοκληρώνοντας την τέταρτη υποενότητα οι συμμετέχοντες θα έχουν αποκομίσει την γνώση σχετικά με:

- την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής και τις τέσσερις βασικές στρατηγικές ομάδες
- το περιεχόμενο και τις επιμέρους στρατηγικές της στρατηγικής σταθερότητας
- τα πλεονεκτήματα που προσδίδει η εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης και τις επικρατέστερες μορφές της
- τις στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής ή περισυλλογής
- το στρατηγικό αδιέξοδο στο οποίο μπορούν να δώσουν λύση οι στρατηγικές κατεύθυνσης.

Λέξεις κλειδιά: επιχειρηματικές στρατηγικές, στρατηγικές ομάδες,

Η επιχειρηματική στρατηγική μιας τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνει το σύνολο των δράσεων – ενεργειών και λειτουργιών της επιχείρησης που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων μέσα από την παραγωγή και διάθεση ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Έναν ενδιαφέροντα ορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής δίνει ο Παπαδάκης, σύμφωνα με αυτόν: *«ως επιχειρηματική στρατηγική μπορούν να ορισθούν 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».

Παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη επιχειρηματικής στρατηγικής θεωρείται βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας τουριστικής επιχείρησης, η πλειοψηφία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων σήμερα είτε δεν διαθέτει σαφώς διατυπωμένη στρατηγική είτε αυτή έχει συγκροτηθεί με τρόπο ερασιτεχνικό που δεν λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις η στρατηγική αντικαθίσταται από την βασική διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού, χωρίς όμως ο προγραμματισμός να μπορεί να αποτελέσει από μόνος του επιχειρηματική στρατηγική.

Η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι αρκετά γενική, μπορεί ωστόσο να αναλυθεί στις ακόλουθες βασικές στρατηγικές ομάδες:

1. τη στρατηγικές σταθερότητας (stability strategy)
2. τη στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategy)
3. τη στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής ή περισυλλογής (retrenchment – turnaround strategy)
4. τη στρατηγικές κατεύθυνσης.

Μια τουριστική επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει και να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή τον συνδυασμό περισσότερων στρατηγικών, θα πρέπει αρχικά να εστιάσει στην ανάλυση και κατανόηση των παραγόντων που συνθέτουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να διαπιστώσει ποια είναι η καλύτερη στρατηγική για αυτήν, στη συγκεκριμένη συγκυρία.

Ακολούθως αναλύονται περαιτέρω οι βασικές στρατηγικές ομάδες, παρουσιάζονται αναλυτικά οι στόχοι της κάθε μιας ξεχωριστά, καθώς και τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της.

1. Στρατηγικές Σταθερότητας

Επιλέγοντας τη στρατηγική σταθερότητας η τουριστική επιχείρηση αποφασίζει να μην πραγματοποιήσει καμία σημαντική αλλαγή στο εσωτερικό της περιβάλλον. Συνήθως η επιλογή αυτής της στρατηγικής γίνεται γιατί δεν προσφέρεται καμία ιδιαίτερη ευκαιρία για να

εκμεταλλευτεί, αλλά δεν παρουσιάζεται και καμία απειλή για να αντιμετωπίσει. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι συνήθως κατάλληλη για τουριστικές επιχειρήσεις που είναι επιτυχημένες, κυριαρχούν στον κλάδο τους και λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι, η μακροχρόνια υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής από μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει σε στασιμότητα, μείωση της ανταγωνιστικότητας και γενικότερα κατευθύνσεις μη επιθυμητές από τα διοικητικά της στελέχη.

Η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να αναλυθεί και να εξειδικευτεί στις ακόλουθες στρατηγικές:

- *Η στρατηγική μηδενικών αλλαγών:* Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση επαναπαύεται στα υπάρχοντα δεδομένα και επιλέγει να μην πραγματοποιήσει καμία κίνηση αλλαγής - διαφοροποίησης.
- *Η στρατηγική συγκομιδής κερδών:* Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση στοχεύει στην εύκολη και γρήγορη κερδοφορία, χωρίς όμως να επιδιώκει, βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον, την ανάπτυξή της. Συνήθως η στρατηγική αυτή συνοδεύεται και με την προσπάθεια μείωσης των εξόδων της.
- *Το στρατηγικό διάλειμμα:* Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να δώσει χρόνο στη διοικητική της ομάδα προκειμένου αυτή να εμβαθύνει κυρίως σε ζητήματα που άπτονται του εσωτερικού της περιβάλλοντος (π.χ. εσωτερικός έλεγχος, συστήματα προγραμματισμού, έλεγχος κόστους κ.ά.) και να επαναπροσδιορίσει σε νέα βάση τη στρατηγική της.
- *Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων:* Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση επιλέγει να προχωρήσει στο σχεδιασμό και την 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 εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- *Η στρατηγική της παύσης – συνέχισης με προσοχή:* Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, 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.

2. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης αποτελεί διεθνώς την πλέον δημοφιλή και εφαρμοζόμενη επιχειρηματική στρατηγική. Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, η τουριστική επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει ανάπτυξη των πωλήσεων, των εσόδων και των κερδών της ή κάποιο συνδυασμό των προαναφερθέντων. Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής είτε εσωτερικά (μέσω της αύξησης των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων) είτε εξωτερικά (μέσω πραγματοποίησης συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο ή συμπληρωματικό προϊόν). Η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να λάβει πολλές μορφές, οι επικρατέστερες μεταξύ αυτών είναι:

2.1. Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, προσπαθεί να αναλάβει διάφορες λειτουργίες που πριν παρείχε ένας προμηθευτής ή ένας διανομέας. Προσπαθεί ουσιαστικά να επεκταθεί σε περισσότερα στάδια της διαδικασίας παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος της. Μέσα από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής επιδιώκει να ενδυναμώσει της θέση της είτε προς τα εμπρός (π.χ. δημιουργία νέας εταιρείας με σκοπό την προώθηση και τη διανομή των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει), είτε προς τα πίσω (π.χ. η εξαγορά ή συγχώνευση με μια ήδη υπάρχουσα εταιρεία ή η ανάληψη λειτουργιών που πριν παρείχε κάποιος προμηθευτής της).

Μία τουριστική επιχείρηση συχνά επιλέγει τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για λόγους:

- προστασίας της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της
- μείωσης του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών της
- ανάληψης επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους
- ενίσχυσης της ανταγωνιστικής της θέσης και δημιουργίας φραγμών εισόδου στην αγορά σε νέες επιχειρήσεις
- ενίσχυσης της δυνατότητας πρόσβασης σε νέους πελάτες κ.ά.

2.2. Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, επιδιώκει να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς κάποιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης ή μέσω συγχώνευσης με έναν κύριο ανταγωνιστή της. Αποτελεί κλασική στρατηγική επιλογή για

μια επιχείρηση που επιδιώκει την αύξηση των μεριδίων αγοράς της σε αρκετά διαφορετικά σημεία, αλλά συνήθως στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του τουριστικού κλάδου. Εναλλακτικά ή συμπληρωματικά με τα προηγούμενα, η επιλογή αυτής της στρατηγικής μπορεί να αποβλέπει στην αύξηση του εύρους των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση ή / και η γεωγραφική επέκτασή της σε νέες αγορές. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να γίνει σε διαφορετικό βαθμό και ένταση και μπορεί να κυμανθεί από την πλήρη μέχρι την μερική κυριότητα ή τις μακροχρόνιες συμβάσεις, ανάλογα με τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης και τις συγκυρίες της αγοράς.

2.3. Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της επιδιώκει να μεταβάλλει ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει. Η διαφοροποίηση αυτών των χαρακτηριστικών γίνεται με απώτερο στρατηγικό στόχο να αποκτήσει σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Βέβαια, πολύ πιθανόν η στρατηγική αυτή να συνδέεται και με δράσεις αλλαγής, ριζικής ή λιγότερο δυναμικής, του τρόπου παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών της, με απώτερο στόχο τη μείωση των λειτουργικών και χρηματοοικονομικών της εξόδων.

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων μπορεί να λάβει κυρίως δυο μορφές:

- τη συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όπου μια τουριστική επιχείρηση επιλέγει να αναπτύξει νέες δραστηριότητες που συνδέονται όμως λειτουργικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τις δραστηριότητες που ασκούσε μέχρι τώρα
- την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όπου μια τουριστική επιχείρηση επιλέγει να αναπτύξει νέες δραστηριότητες που όμως δεν συνδέονται λειτουργικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τις δραστηριότητες που ασκούσε μέχρι τώρα.

Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει την συσχετισμένη διαφοροποίηση για διάφορους λόγους όπως: η μεταφορά ικανοτήτων, η επίτευξη οικονομιών εύρους, η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά κ.ά. Αντίθετα, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν δεν έχει κάποια

στρατηγική καταλληλότητα στις δραστηριότητες της ή / και δεν υπάρχει καμία σχέση αλληλεξάρτησης στην αλυσίδα αξίας της.

Οι κύριες μέθοδοι που μπορεί να εφαρμόσει μια τουριστική επιχείρηση για να υλοποιήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων είναι:

- η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που αυξάνουν την απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τον πελάτη
- η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που ενισχύουν την ικανοποίηση του αγοραστή, με μη οικονομικούς ή άυλους τρόπους
- η παροχή επιπλέον αξίας στον πελάτη μέσω διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε ικανότητες και ανταγωνιστικές δυνατότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές ή δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν εύκολα ή άμεσα.

2.4. Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διείσδυσης στην αγορά

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης στην αγορά λαμβάνει τη στρατηγική απόφαση να εστιάσει και να διαθέσει τους πόρους της σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους υπάρχοντες – ενεργούς πελάτες αλλά ακόμη και με την αύξηση της ζήτησης από νέους πελάτες (που πριν αγόραζαν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή δεν αγόραζαν καθόλου το συγκεκριμένο προϊόν ή την υπηρεσία).

Η εφαρμογή της στρατηγικής συγκέντρωσης – διείσδυσης στην αγορά μπορεί να συνεπάγεται για τις τουριστικές επιχειρήσεις τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Στα πλεονεκτήματά της ανήκουν, η συγκέντρωση όλων των πόρων και ικανοτήτων της σε ένα σκοπό - στόχο και η συνακόλουθη αύξηση της πιθανότητας επίτευξης αυτού του σκοπού - στόχου, η αύξηση της γνώσης και της εμπειρίας της επιχείρησης, η ενίσχυση του βαθμού γνώσης της επιχείρησης, της αποστολής και των προϊόντων της από τις ομάδες ενδιαφερομένων. Στα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής περιλαμβάνονται, ο περιορισμός των ευκαιριών για νέες επενδύσεις, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη συγκέντρωση όλων των πόρων της επιχείρησης

σε μια δραστηριότητα, η σταδιακή απαξίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η απουσία ουσιαστικών κινήτρων για τα ηγετικά στελέχη.

2.5. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς επιδιώκει να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή υλοποιείται είτε με την εξάπλωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε περισσότερες - νέες γεωγραφικές περιοχές, είτε με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς είτε τέλος με την αξιοποίηση νέων καναλιών διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι μια σχετικά χαμηλού κινδύνου στρατηγική και είναι αποτελεσματική κυρίως όταν υπάρχουν διαθέσιμα νέα κανάλια διανομής, με αξιόπιστα, οικονομικά και καλή ποιότητας χαρακτηριστικά. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής απαιτεί η τουριστική επιχείρηση να είναι ήδη επιτυχημένη στον κλάδο της και αναγνωρίσιμη από τους καταναλωτές, να υπάρχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης της αγοράς να διαθέτει ή να μπορεί εύκολα να αποκτήσει τα απαραίτητα κεφάλαια και φυσικά η στρατηγική αυτή να μπορεί να υποστηριχθεί από ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

2.6. Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων επιδιώκει να αναπτύξει περαιτέρω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ή να προχωρήσει σε αλλαγές στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στον πελάτη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί από μια τουριστική επιχείρηση με διάφορους τρόπους: αναπτύσσοντας νέα χαρακτηριστικά στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες, αναπτύσσοντας ποιοτικές τους παραλλαγές κ.ά. Η στρατηγική ανάπτυξη προϊόντων συνήθως συνδέεται και με την προσπάθεια επέκτασης του κύκλου ζωής του τουριστικού προϊόντος ή και της επιχείρησης.

Συχνά η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος υιοθετείται από τουριστικές επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης, διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία είναι στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής τους, ανταγωνίζεται σε έναν ανεπτυγμένο κλάδο όπου οι βασικότεροι ανταγωνιστές προσφέρουν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε συγκρίσιμες τιμές.

2.7. Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους επιδιώκει να επιτύχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική αυτή είναι περισσότερο επιτυχημένη όσο οι επιλογές της επιχείρησης για τη μείωση του κόστους δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Σ' αυτή την κατεύθυνση, η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους μπορεί να γίνει είτε μέσω της μείωσης τιμής και τη συνακόλουθη προσέλκυση περισσότερων – νέων πελατών, είτε μέσω της διατήρησης της τιμής πώλησης των τουριστικών της προϊόντων και υπηρεσιών στο ίδιο επίπεδο αλλά με μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης, επιτυγχάνοντας έτσι υψηλότερο περιθώριο κέρδους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η τουριστική επιχείρηση που επιδιώκει να εφαρμόσει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει ένα διαχρονικό και διατηρήσιμο χαμηλό κόστος προς τους πελάτες της. Είναι σύνηθες φαινόμενο η μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών να καλύπτεται από την αύξηση του τζίρου της, αυτό όμως προϋποθέτει ότι σε όλα τα στάδια της συνολικής αλυσίδας αξίας της επιχείρησης θα πρέπει να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση του κόστους, και ανεύρεση τρόπων παράκαμψης ή μείωσης δαπανηρών δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι με τις οποίες μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει πλεονέκτημα κόστους, έναντι των ανταγωνιστών της. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

- Διαφορές μεγέθους και οικονομίες κλίμακας

Όσο πιο μεγάλη είναι μια τουριστική επιχείρηση τόσο, κατά τεκμήριο, πιο εύκολα μπορεί να επιτύχει πλεονεκτήματα κόστους ως προς την παραγωγή, τη διανομή, τη λειτουργία και την εξυπηρέτηση των πελατών της.

- Σύνδεση ποσότητας παραγωγής και εγκαταστάσεων

Εάν μια τουριστική επιχείρηση παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών, τότε μπορεί αντίστοιχα να κατασκευάσει με χαμηλότερο κόστος τις απαραίτητες εγκαταστάσεις.

- Σύνδεση ποσότητας παραγωγής και εξειδικευμένου προσωπικού

Εάν μια τουριστική επιχείρηση παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών, τότε είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει προσωπικό με εξειδικευμένα καθήκοντα, μειώνοντας παράλληλα το μοναδιαίο κόστος της.

- Σύνδεση ποσότητας παραγωγής και γενικών εξόδων

Μια τουριστική επιχείρηση υψηλής δυναμικότητας έχει την δυνατότητα να μοιράσει το κόστος των γενικών της εξόδων, σε περισσότερους από έναν τομείς.

2.8. Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική βέλτιστου κόστους επιδιώκει να προσδώσει στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει χαρακτηριστικά ανώτερης ποιότητας με χαμηλότερο όμως κόστος έναντι των ανταγωνιστών της. Ένας ηγέτης βέλτιστου κόστους έχει τη δυνατότητα να μειώσει την τιμή σε σχέση με τα παρεμφερή χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτουν οι ανταγωνιστές του. Η τουριστική επιχείρηση που επιδιώκει να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική πρέπει να λάβει υπόψη ότι υπάρχουν τουρίστες οι οποίοι είναι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία και επιθυμούν να πληρώσουν μια σχετικά υψηλή τιμή για τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες με πρόσθετα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αντίθετα, υπάρχουν και πολλοί τουρίστες οι οποίοι επιδιώκουν να καταναλώσουν τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες σε ελκυστικές για αυτούς τιμές, παρά την χαμηλή ποιότητα που προσφέρουν.

Η σωστή επιλογή της χρήσης ή όχι της στρατηγικής βέλτιστου κόστους εξαρτάται κυρίως από την επιτυχημένη διερεύνηση των αναγκών των τουριστών, με βασικό σκοπό την ικανοποίησή τους. Άλλωστε, καμία τουριστική επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνάει ότι, ο τελικός δέκτης ή καταναλωτής ενός τουριστικού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σπάνια εξετάζει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος, αλλά αναλύει την αντιστοιχία αξίας και τιμής, δηλαδή, αν η τιμή που πλήρωσε ικανοποίησε στο μέγιστο τις προσδοκίες του.

3. Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής ή Περισυλλογής

Μία τουριστική επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική διάσωσης – αναστροφής ή περισυλλογής επιδιώκει να αντιμετωπίσει όλες τις αρνητικές καταστάσεις, τις δυσμενείς συνθήκες και τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί. Αρκετές όμως φορές, κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή τη στρατηγική ακριβώς για να προλάβουν και αποτρέψουν μελλοντικά προβλήματα ή αρνητικές καταστάσεις. Εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική μια τουριστική επιχείρηση στοχεύει στη μείωση των επιχειρησιακών λειτουργιών, στη διατήρηση των πωλήσεων και των κερδών και φυσικά, τη βελτίωση της αποδοτικότητας ολόκληρης της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, εάν μια επιχείρηση εμφανίσει κακή οικονομική απόδοση και αντί

για κέρδη παρουσιάσει ζημίες, τότε η διοίκηση επιδιώκει να αλλάξει την πορεία της επιχείρησης, εφαρμόζοντας στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής ή περισυλλογής. Η στρατηγική περισυλλογής μπορεί να αναλυθεί στις ακόλουθες στρατηγικές: την στρατηγική διάσωσης, την στρατηγική αποεπένδυσης, την στρατηγική ρευστοποίησης, την στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης και την στρατηγική χρεοκοπίας.

4. Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Μία 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.

Ερωτήσεις κατανόησης

1. Δώστε τον ορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής και αναφέρατε τις τέσσερις βασικές στρατηγικές ομάδες.
2. Ποια θεωρείτε καταλληλότερη στρατηγική για μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά και γιατί; Ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν την επιλογή σας;

Βιβλιογραφία

Brymer, R. (1988) Introduction to hotel and restaurant management: a book of reading, Kendall – Hall Publishing Company.

Chaffey, D. (2008), *Ηλεκτρονικό επιχειρείν και ηλεκτρονικό εμπόριο: Στρατηγική και υλοποίηση*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Doswell, R. (2002), *Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάρκετινγκ*, Αθήνα: Κριτική.

Fragoulakis, V. and Stavrinoudis, Th. (2010), “Complaint management as a quality component of sustainable competitive advantage in 4 and 5 star hotels. The Aldemar hotels and spa group paradigm”, *Proceedings of the International Conference on Sustainable Tourism: Issues, Debates and Challenges*, 22-25 April, Buckinghamshire New University (UK) and TEI Heraklion, Crete, Greece.

Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Έλλην.

- Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα.
- Καραθανάσης, Γ. (2002), *Χρηματοδοτική διοίκηση και χρηματιστηριακές αγορές*, Αθήνα: Μπένου.
- Καραχοντζίτης, Δ. και Κομνηνάκης, Μ. (1994), *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης: Θεωρία και πρακτική προσέγγιση*, Αθήνα: Γαλαίος.
- Κούτουλας, Δ. και Σταυρινούδης, Θ. (2006), «Διαχρονική εξέλιξη και στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού σε συνθήκες διεθνούς επέκτασης και γιγάντωσης των Ευρωπαϊών tour operators». Στο Αγγελής, Β. και Μαρούδας, Λ. (επιμ.) *Οικονομικά συστήματα, αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές των επιχειρήσεων στην εποχή της πλανητικής αγοράς. Μελέτη προς τιμήν του Καθηγητή Στέργιου Μπαμπανάση*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Kiholm Smith, J., Smith, R. and Bliss, R. (2011), *Entrepreneurial finance: Strategy, valuation and deal structure*, Stanford Economics and Finance.
- Kotler, P. (1991), *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός υλοποίηση και έλεγχος*, Αθήνα: Interbooks.
- Leach, C. and Melicher, R. (2011), *Entrepreneurial finance*, South Western.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2004), *Το σαφάρι της στρατηγικής: Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Αθήνα, Μπένου.
- Παπούλιας, Δ. (2009), *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*, Αθήνα: Κριτική.
- Πολυχρονόπουλος, Γ. και Ρόντος, Κ. (2005), *Εργαλεία και τεχνικές λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων*, Αθήνα: Interbooks.
- Papatheodorou, A. (2006), *Corporate rivalry and market power: Competition issues in the tourism industry -Tourism, retailing and consumption*, I.B. Tauris & Co. Ltd.
- Rhodri, T. (1998), *The management of small tourism and hospitality firms*, Cassell.
- Σκουλάς, Ν. (2002), *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία: Πρακτικός οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή και μεσαία επιχείρηση*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Σταυρινούδης, Θ. (2004), *Το Timeshare και οι δυνατότητες αποτελεσματικότερης επιχειρησιακής εφαρμογής του στην Ελλάδα*, Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Σωτηριάδης, Μ. (1999), *Οικονομική διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Πάμισος.

Stavrinoudis, Th. (2008), “Applying S.W.O.T. Analysis methodology in the formulation of propositions aiming at a more effective operational application of Timeshare in Greece”. *TOURISMOS. An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism*, 3 (2), pp. 113-138.

Stavrinoudis, Th., Tsartas, P. and Papatheodorou, A. (2010), “Business Environment and Accommodation Policies in Europe”. In Costa, C., Buhalis, D. and Panyik, E. (eds.) *European Tourism Planning and Organisation Systems*, Vol. I.

Τσάρτας, Π. και Σταυρινούδης, Θ. (2006), «Η εφαρμογή των αρχών της Τοπικής Ατζέντα 21 για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη λιγότερο ευνοημένων περιοχών. Η περίπτωση των μικρών νησιών του Αιγαίου Πελάγους», *Αειχώρος*, 5 (1), σελ. 38-57.

Todd, G. and Mather, S. (1995), *The international hotel industry: Corporate strategies and global opportunities*, United Kingdom: The Economist Intelligence Unit.

Tsartas, P., Papatheodorou, A., Stavrinoudis, T. and Pappas, N. (2011), “Emerging Dynamics in the Travel Agencies Sector: Evidence from Greece”, *Acta Turistica*, 23 (1), pp. 49-71.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.-P. and Turban, D. (2011), *Ηλεκτρονικό εμπόριο 2010: Αρχές, εξελίξεις, στρατηγική από τη σκοπιά του Manager*, Αθήνα: Γκιούρδας.

Φραγκομίχαλος, Κ. (2006), *Στρατηγική επικοινωνίας*, Γρηγόρης.

Χυτήρης, Λ. (1995), *Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία*, Αθήνα: Interbooks.