



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης στην Τουριστική
Βιομηχανία»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: Βασιλική Τσουγλή

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ: Δημήτρης Στεργίου

ΠΑΤΡΑ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ	5
1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	5
1.2 Τι είναι «στρατηγική»;	5
1.3 Ορισμοί στρατηγικής	7
1.4 Η προέλευση της έννοιας της στρατηγικής διοίκησης	9
1.5 Διεύρυνση της έννοιας της στρατηγικής: Τα 5Ps του Mintzberg	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ	16
2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	16
2.2 Εταιρείες τουρισμού ιδιωτικού τομέα	18
2.3 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος	23
2.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	27
3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	27
3.2 Στάδιο 1: Διαμόρφωση και επιλογές στρατηγικής	28
3.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	29
3.2.1.1 Ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος	30
3.2.1.2 Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος	32
3.2.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	35
3.2.3 Βασικές στρατηγικές επιλογές	36
3.2.3.1 Στρατηγική niche	36
3.2.3.2 Στρατηγική παραγωγής	39
3.2.3.3 Στρατηγικές σταθερότητας	42

3.2.3.4 Στρατηγικές ανάπτυξης	42
3.2.3.5 Στρατηγική διεθνοποίησης	44
3.3 Στάδιο 2: Η εφαρμογή της στρατηγικής	45
3.4 Στάδιο 3: Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	46
4.1.1 Στάδιο 1: Διαθεσιμότητα για παροχή υπηρεσιών	47
4.2.2 Στάδιο 2: Επαρκής ικανότητα εξυπηρέτησης	47
4.2.3 Στάδιο 3: Διακεκριμένη ικανότητα εξυπηρέτησης	47
4.2.4 Στάδιο 4: Παροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης	48
4.2 Συμπεράσματα κεφαλαίου	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΕΙΦΟΡΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

5.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	50
5.2 Βήματα διαμόρφωσης στρατηγικής	51
5.2.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης	51
5.2.2 Ανάπτυξη στρατηγικής	53
5.2.3 Σχέδιο δράσης	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2012

6.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	56
6.2 Βήματα διαμόρφωσης στρατηγικής	56
6.3 Μέτρα για την εκπλήρωση της στρατηγικής	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	61
7.1 Γενικά συμπεράσματα	61
7.1.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις	62
7.1.2 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων	63
7.1.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες	64
7.1.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό	65
7.1.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα	66
7.1.6 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	67
7.2 Επίλογος	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εισάγει τον αναγνώστη στις έννοιες της «στρατηγικής» και της «στρατηγικής διοίκησης». Ουσιαστικά πρόκειται για μια εξέταση του εννοιολογικού περιεχομένου αυτών των όρων, σκοπός της οποίας είναι να αποσαφηνίσει την ακριβή έννοια τους. Αυτή η προσέγγιση προτείνεται και από τους Clark et al. (1998), οι οποίοι τονίζουν την αναγκαιότητα αποσαφήνισης των βασικών εννοιών μιας πτυχιακής εργασίας στο «άνοιγμα» της, προς διευκόλυνση του αναγνώστη.

1.2 Τι είναι «στρατηγική»;

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William Newman (1951). Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στο ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα

διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη αυτού του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές».

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Στην αρχαία Αθήνα μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος και εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα, και ο καθένας τους ήταν αρχηγός μιας από τις δέκα «φυλές» στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί αυτοί αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία. Ίσως ήταν και οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι παρά την ελληνική προέλευση της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στη βόρειο-ανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια. Ο Sun Tzu, ακόμα και σήμερα,

θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μια πλειάδα πρόσφατων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων, που βιώνουν καθημερινά τη συχνά «σκληρή» επιχειρησιακή πραγματικότητα (Cantrell, 2004).

1.3 Ορισμοί στρατηγικής

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς πολλούς ορισμούς της έννοιας «στρατηγική». Ο Chandler (1990) ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews (1971) αρκετά χρόνια πριν, ο οποίος λέει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». Επιπλέον, ο Igor Ansoff (2007) διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων

του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».

Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel (1978) «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Σίγουρα όταν υπάρχουν πολλοί ορισμοί μιας έννοιας (εδώ αναφέρθηκαν ενδεικτικά μερικοί μόνο ορισμού) είναι φυσικό να επικρατεί σύγχυση γύρω από την έννοια αυτή. Έτσι συμβαίνει και το ακριβές νόημα του όρου «στρατηγική». Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter (1996) προσπαθεί να αποσαφηνίσει αυτή την σύγχυση υποστηρίζοντας με απλά λόγια ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της».

Μετά από την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι προφανές ότι σήμερα, μετά από περισσότερα από περισσότερα από 40 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί. Ωστόσο, μια προσεχτική ματιά στους παραπάνω

ορισμούς φανερώνει ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών εξ αυτών η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

1.4 Η προέλευση της έννοιας της στρατηγικής διοίκησης

Στην στρατηγική διοίκηση δεν είναι εύκολο να συναντήσουμε μία μόνο σωστή άποψη, ούτε να έχουμε έναν και μοναδικό ορισμό της. Σε κάθε μελέτη, άρθρο ή βιβλίο της στρατηγικής ο συγγραφέας οριοθετεί τον τρόπο που βλέπει την στρατηγική διοίκηση. Υπάρχουν μάλιστα τόσες απόψεις για την στρατηγική διοίκηση, ώστε κάποιοι συγγραφείς την έχουν κατατάξει σε προσεγγίσεις ή και σε σχολές.

Στον τομέα της σύγχρονης διοίκησης, οι έννοιες της πολιτικής και της στρατηγικής παρουσιάζονται στις εργασίες των Henri Fayol και Peter Drucker. Ο δεύτερος θέσπισε το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο για την επιχειρησιακή πολιτική και το πεδίο στρατηγικής, οι οποίες αναπτύχθηκαν αργότερα στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης. Οι πρώτες εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες για την έννοια της

στρατηγικής διοίκησης έγιναν το 1962 και αυτή εμφανίστηκε ως σημαντική μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Με το πέρασμα των χρόνων, η διαδικασία και η αρχική έννοια της στρατηγικής στο επιχειρησιακό πλαίσιο έχει οδηγήσει σε αλλαγές τις αρχικές έννοιες της και έχει αυξήσει τη πολυπλοκότητα και το πεδίο της. Ο Wren (1994) λέει ότι η αρχική έννοια της στρατηγικής διοίκησης και της επιχειρησιακής πολιτικής μετατοπίστηκε σε έννοιες όπως εταιρική στρατηγική, μακροχρόνιος σχεδιασμός, εταιρικός προγραμματισμός, στρατηγικός προγραμματισμός.

1.5 Διεύρυνση της έννοιας της στρατηγικής: Τα 5Ps του Mintzberg

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Όπως γίνεται λοιπόν λόγος για τα τέσσερα Ps του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της 5Ps, που διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της.

Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον Mintzberg (1997), μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position), και ως προοπτική (Perspective). Αυτές εξετάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

- **Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan):** Όπως έχει ήδη τονιστεί, με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.
- **Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy):** Πέρα από σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της. Η στρατηγική, και σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενό του, ωστόσο, είναι πιο

εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

- **Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern):** Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (plan, ploy), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Έτσι, η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου και πλήρους σχεδίου, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι, στην πράξη, ένα μέρος μόνο από τις προθέσεις του επιχειρηματία ή της διοίκησης της επιχείρησης που εμπεριέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται, ενώ το υπόλοιπο, συχνά δε και το μεγαλύτερο μέρος, παραμένει απραγματοποίητο.

Συμβαίνει ακόμη στην πραγματικότητα, η στρατηγική μιας επιχείρησης να μη βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια, αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα. Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη

συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

- **Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position):** Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Προκειμένου να απαντήσει στα βασικά αυτά ερωτήματα ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της "τακτικής". Σχολιάζει, λοιπόν, ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική. Τονίζει, ωστόσο, ο συγγραφέας, πως θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν κάποιες φορές να αποδειχτούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Ως παράδειγμα παραθέτει τον Henry Ford που έχασε τη μάχη στην αγορά έναντι της General Motors, γιατί αρνήθηκε να αποδώσει στρατηγική σημασία σε ένα θέμα που του φαινόταν λεπτομέρεια και συνέχισε την παραγωγή αυτοκινήτων αποκλειστικά μαύρου χρώματος (έχει μείνει παροιμιώδης η φράση του «οι πελάτες μας μπορούν να επιλέξουν αυτοκίνητο οποιουδήποτε χρώματος, αρκεί αυτό να είναι μαύρο»). Από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι κάτι

που σήμερα κρίνεται ότι άπτεται του τακτικού μόνο προγραμματισμού, είναι πολύ πιθανό αύριο να αποδειχθεί στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, η στρατηγική είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

- **Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective):** Σύμφωνα με την τελευταία αυτή διάσταση, «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα είναι για το άτομο». Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης, που δεν είναι τίποτα άλλο από τον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους. Στα πλαίσια του τελευταίου αυτού ορισμού, η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και που έχει γίνει αποδεκτό από το

σύνολο των μελών της, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για «συλλογικό
νου».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ

2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Σε συνέχεια της ανάπτυξης του θεωρητικού υπόβαθρου αυτής της πτυχιακής εργασίας προς εξυπηρέτηση του αναγνώστη, το δεύτερο αυτό κεφάλαιο αναφέρεται εν συντομία στη φύση και στα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας.

Ο τουρισμός γίνεται συνήθως κατανοητός ως παροχή υπηρεσιών για ανθρώπους που ταξιδεύουν και διαμένουν εκτός του οικείου περιβάλλοντος τους, είτε για ψυχαγωγικούς, είτε για επαγγελματικούς λόγους. Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της τουριστικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με τους Lickorich και Jenkins (2004), πρόκειται για το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των τουριστών, των προμηθευτών, των τουριστικών αγαθών, των κυβερνήσεων των χωρών υποδοχής και των τοπικών κοινωνιών κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και φιλοξενίας των τουριστών.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO, 1994) ορίζει τον τουρισμό ως το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις και παραμονές, διάρκειας μικρότερης του ενός έτους μακριά από το συνήθη τόπο διαμονής για οποιοδήποτε λόγο, πλην της απασχόλησης που αμείβεται απ' τον τόπο επίσκεψης. Τέλος, ο Μαυροδόντης (2001) ορίζει γενικότερα την τουριστική βιομηχανία ως το σύνθετο των οργανισμών εκείνων, δημόσιων και ιδιωτικών, που συμμετέχουν στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την προώθηση εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ταξιδιωτών.

Όπως γίνεται σαφές, δεν υπάρχει ένας ενιαίος και συγκεκριμένος ορισμός του τουρισμού. Ένας απ' τους λόγους στους οποίους οφείλεται αυτό, είναι ότι η τουριστική βιομηχανία συνιστά ένα ευρύ και διαφοροποιημένο φάσμα τομέων και επιχειρήσεων και όχι έναν ομογενοποιημένο κλάδο, π.χ. τουριστικά γραφεία, ξενοδοχειακά καταλύματα, μέσα μεταφοράς, εστιατόρια κτλ. Εάν κάποιος ορίσει τον τουρισμό απ' την οπτική του καταναλωτή, τότε όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που καταναλώνονται απ' τους τουρίστες πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Εντούτοις, δεν υπάρχει πάντα σαφής διάκριση από άλλους τομείς. Ενώ τα ξενοδοχειακά καταλύματα, τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour-

operators είναι εγγενή χαρακτηριστικά του τουριστικού τομέα, το ερώτημα μέχρι ποιο σημείο τα εστιατόρια, οι καφετέριες, τα νυχτερινά κέντρα διασκέδασης και τα μέσα μεταφοράς πρέπει να συμπεριληφθούν, δεν μπορεί να απαντηθεί με σαφήνεια. Επίσης, τα επίσημα στατιστικά στοιχεία δεν μας επιτρέπουν να προσδιορίσουμε κατά πόσο ένας πελάτης σε μία καφετέρια είναι τουρίστας ή κάτοικος της περιοχής. Το ίδιο συμβαίνει και στις μεταφορές, όπου δεν μπορεί να αξιολογηθεί επαρκώς το κατά πόσο οι υπηρεσίες που προσφέρουν χρησιμοποιούνται από ταξιδιώτες. Κατά συνέπεια, πολλές από τις τουριστικές επιχειρήσεις δεν ασχολούνται αποκλειστικά με την εξυπηρέτηση των τουριστών αλλά παρέχουν υπηρεσίες και σε μόνιμους κατοίκους.

2.2 Εταιρείες τουρισμού του ιδιωτικού τομέα

Η τουριστική ανάπτυξη των δύο τελευταίων δεκαετιών και η επέκταση της σε πολλές χώρες του κόσμου οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη των εταιρειών που σχετίζονται με τις διάφορες φάσεις ενός οργανωμένου ή ανεξάρτητου τουριστικού ταξιδιού. Οι εταιρίες που κατά κύριο λόγο επηρεάζουν αυτή την εξέλιξη είναι οι αεροπορικές εταιρίες, οι ξενοδοχειακές εταιρίες, και οι tour-operators που ασχολούνται με την παραγωγή και την πώληση ταξιδιών. Η μορφή της οργάνωσης των εταιριών αυτών, ο διεθνής χαρακτήρας των εργασιών τους και η πολιτική

που ασκούν στον παγκόσμιο τουρισμό είναι οι παράγοντες που διαμόρφωσαν και ισχυροποίησαν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά.

Αεροπορικές εταιρείες: Μετά τη δεκαετία του '50 έκαναν μεγάλες προσπάθειες να επεκταθούν σε νέες αγορές, να εκσυγχρονιστούν και να διασυνδεθούν με άλλους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας. Η επέκταση σε νέες αγορές είχε ως αποτέλεσμα πολλές συγκρούσεις και ανακατατάξεις στη παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία, με τελικό αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της θέσης των εταιρειών που προέρχονταν από τις αναπτυγμένες χώρες του κόσμου. Οι χώρες του Τρίτου Κόσμου εξαρτώνται άμεσα από τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες, αφού αυτές διακινούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιβατών και τουριστών στον παγκόσμιο χώρο.

Η μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού οδήγησε επίσης τις αεροπορικές εταιρείες προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην μεγάλη ζήτηση στην δημιουργία θυγατρικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται στις πτήσεις τσάρτερ. Η διάδοση των πτήσεων τσάρτερ εξάλλου είναι το κλειδί στην επέκταση του διεθνούς τουρισμού σε νέες αγορές που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από τις χώρες αποστολής τουρισμού. Ο μεγάλος ανταγωνισμός οδήγησε τις εταιρείες αυτές σε μία πολιτική εκσυγχρονισμού και επέκτασης των δραστηριοτήτων τους με στόχο τη

διαρκώς αυξανόμενη αγορά του παγκόσμιου τουρισμού. Η ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων κράτησης θέσεων είχε δύο σημαντικές επιπτώσεις για τις αεροπορικές εταιρείες και για την διεθνή τουριστική βιομηχανία: α) συνέδεσε πολλές αεροπορικές εταιρείες σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, β) συνέδεσε τις εταιρείες αυτές με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, με παράδειγμα το σύστημα Άλφα 3 της Air France που κάνει κρατήσεις για λογαριασμό άλλων αεροπορικών εταιρειών και συνδέεται με μεγάλο αριθμό tour-operators, ξενοδοχείων και εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται από την πολιτική των άλλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, όσο και από την κρατική τουριστική πολιτική.

Παράλληλα οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρείες επεκτείνονται στον τουρισμό ιδρύοντας θυγατρικές στον κλάδο των πρακτορείων, στον ξενοδοχειακό κλάδο κλπ., ή συνδέονται με επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν στον κλάδο αυτό. Άρα ο συνολικός τζίρος των αεροπορικών εταιρειών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την επέκταση τους στον παγκόσμιο τουρισμό που είναι η μεγαλύτερη αγορά ταξιδιών στον παγκόσμιο χώρο.

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που είναι ο πιο παραδοσιακός κλάδος του τουρισμού, γίνεται όλο και περισσότερο

καθοριστικός στη παγκοσμιοποίηση του τουρισμού. Η επέκταση των εργασιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε νέες τουριστικές χώρες ή περιοχές άρχισε συστηματικά από τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες, με αποτέλεσμα μεγάλο ποσοστό των ξενοδοχείων παγκοσμίως να περάσει στην ιδιοκτησία εταιρειών που εδρεύουν στις αναπτυγμένες χώρες. Οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές εταιρείες επεκτείνονται συνεχώς γεωγραφικά με δραστηριότητες σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό χωρών παγκοσμίως, ενώ είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο η ίδια εταιρεία να έχει μεγάλο αριθμό θυγατρικών με διαφορετικές επωνυμίες. Για παράδειγμα, η Hilton Worldwide έχει υπό την ιδιοκτησία της, διοικεί ένα χαρτοφυλάκιο επωνυμιών, μεταξύ των οποίων υπάγονται οι Waldorf Astoria Hotels and Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Doubletree (DoubleTree by Hilton), Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton Inn and Hampton Inn & Suites, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton και η Hilton Grand Vacations.

Η γεωγραφική εξάπλωση ορισμένων από τις μεγαλύτερες αλυσίδες είναι τόσο μεγάλη, με αποτέλεσμα οι μεγαλύτερες από αυτές να δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από τριάντα χώρες του κόσμου. Την τελευταία 20ετία το ιδιοκτησιακό καθεστώς πολλών αλυσίδων ξενοδοχείων έχει αλλάξει με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να μην ανήκουν σε τουριστικές επιχειρήσεις. Παράλληλα αναπτύσσεται η

διασύνδεση ξενοδοχείων με αεροπορικές εταιρείες, με tour-operators και με αλυσίδες εστιατορίων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιχειρηματικά μεγαθήρια τα οποία με τη σειρά τους εξειδικεύονται σε διαφορετικές δραστηριότητες την τελευταία δεκαετία. Η γενική τάση οδηγεί στην εξειδίκευση των υπηρεσιών (διαφορετικοί τύποι ξενοδοχείων), στο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από το μάνατζμεντ και τη συνεχή επέκταση στις νέες αγορές του τουρισμού.

Tour-operators: Είναι ο κλάδος κλειδί στον χώρο των εταιρειών τουρισμού καθώς αυτός οργανώνει, παράγει, προωθεί και πουλάει το μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου οργανωμένου τουρισμού που προέρχεται από τις ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου. Οι μεγαλύτεροι tour-operators προέρχονται από τη Γερμανία, τη Μ. Βρετανία, τη Γαλλία, τις Σκανδιναβικές χώρες, την Αυστρία και την Ιταλία γεγονός που έχει σχέση με τη τουριστική ζήτηση στις χώρες αυτές και ιδιαίτερα με το γεγονός ότι είναι χώρες με παράδοση στον οργανωμένο τουρισμό και ιδιαίτερα στα διεθνή ταξίδια.

Οι περισσότεροι tour-operators προέρχονται από συγγενεύσεις και εξαγορές πρακτορείων των χωρών τους που ξεκίνησαν στη δεκαετία του '60 και κορυφώθηκαν στη δεκαετία του '70. Η ανάπτυξη των tour-operators σχετίζεται με τις οικονομίες που πετυχαίνουν αυξάνοντας το

μέγεθος τους. Σύμφωνα με μία μελέτη που αφορά την αμερικανική αγορά των tour-operators (ibisworld, 2012), μία εταιρεία που διακινεί πάνω από 50.000 τουρίστες το χρόνο μειώνει το κόστος ανά τουρίστα στο ήμισυ σχεδόν από μία εταιρεία που διακινεί από 1.000 έως 5.000 τουρίστες το χρόνο.

Το μέγεθος του tour-operator συνδέεται και με την ισχυροποίηση της θέσης του στην ευρύτερη παγκόσμια τουριστική βιομηχανία, όπου η παραγωγή και πώληση οργανωμένων ταξιδιών είναι καθοριστικό στοιχείο της συνολικότερης λειτουργίας της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Η οικονομική πολιτική τους, επηρεάζει τόσο τους άλλους δύο σημαντικούς κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας, όσο και την ανάπτυξη των τουριστικών περιοχών. Αυτό εξηγεί και τη διαρκή επέκταση των δραστηριοτήτων τους τόσο σε άλλους κλάδους ή τομείς και υπηρεσίες της τουριστικής βιομηχανίας.

2.3 Τα χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος

Πέρα όμως από το δυναμικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί, το τουριστικό προϊόν έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Kotler, Bowen and Makens, 2009).

- **Το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές.** Όπως είδαμε και στις προηγούμενες ενότητες, η τουριστική βιομηχανία αφορά μία τεράστια και διαφοροποιημένη γκάμα επιχειρήσεων και όχι έναν ενιαίο κλάδο, π.χ. από ξενοδοχεία και εστιατόρια μέχρι αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες. Έτσι, ένα ταξίδι συνήθως περιλαμβάνει μία ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, όπως διαμονή, μεταφορές, εκδρομές, υπηρεσίες ξενάγησης, υπηρεσίες ψυχαγωγίας κτλ. Λόγω της ετερογένειας του τουριστικού προϊόντος, ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο ή ο ίδιος ο τουρίστας πρέπει να έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές και ποικίλες μορφές πληροφορίας. Επίσης, η τουριστική προσφορά βασίζεται στην συμβολή και συνεργασία διαφόρων εταιρειών. Κατά συνέπεια, είναι καίριας σημασίας η δυνατότητα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων προμηθευτών.
- **Το τουριστικό προϊόν είναι άυλο.** Αποτελείται κυρίως από άυλες υπηρεσίες, με την έννοια ότι ο ταξιδιώτης δεν μπορεί να το δει ή να το αγγίξει πριν φθάσει στον τουριστικό προορισμό. Έτσι, η αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τον προορισμό, τις επιλογές διαμονής και άλλα στοιχεία του τουριστικού προϊόντος, είναι πολύ σημαντική τόσο για τους τουρίστες, όσο και για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

- **Το τουριστικό προϊόν είναι φθαρτό.** Δεν αποθηκεύεται και έχει περιορισμένη διάρκεια. Εάν ένα δωμάτιο ή μία αεροπορική θέση παραμείνουν κενά, αποτελούν μία χαμένη ευκαιρία πώλησης για την τουριστική επιχείρηση.
- **Το αδιαχώριστο του τουριστικού προϊόντος.** Οι τουριστικές υπηρεσίες διανέμονται και καταναλώνονται, την ίδια χρονική στιγμή που παράγονται.
- **Το τουριστικό προϊόν είναι ευμετάβλητο.** Επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες. Ένας πόλεμος, ένα τρομοκρατικό χτύπημα ή μία οικονομική κρίση στον τόπο προέλευσης των τουριστών, μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη βιομηχανία του τουρισμού οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Κατά συνέπεια, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα σε τέτοιου είδους κρίσεις με τη μορφή ανασχεδιασμού του προϊόντος, μείωση των τιμών ή αλλαγή των προωθητικών ενεργειών.

2.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από την ανάλυση αυτού του κεφαλαίου, είναι φανερό ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ευμετάβλητο και δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η ταχύτητα των αλλαγών στις τεχνολογίες, η παγκοσμιοποίηση, το οικονομικό και κοινωνικό κλίμα, οι απαιτήσεις των

τουριστών και οι δομές του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων παραγόντων, έχουν δημιουργήσει ένα αυξανόμενα ασταθές περιβάλλον. Προκειμένου να λειτουργήσουν μέσα σε τέτοιες συνθήκες που, σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος, δημιουργούν ένα σκληρό αβεβαιότητας ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και οι στρατηγικές διαδικασίες είναι τεράστιας σημασίας (Moutinho, 2011).

Η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας υπήρξε αξιοσημείωτη, ωστόσο η αλματώδης ανάπτυξη της δημιούργησε μια τάση βραχυπρόθεσμης αντιμετώπισης, ωστόσο οι διακυμάνσεις στην τουριστική ζήτηση, αρνητικές οικονομικές συγκυρίες και απρόβλεπτα συμβάντα τονίζουν τη σημαντικότητα μιας μακροχρόνιας, στρατηγικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων. Σε αυτά τα πλαίσια, τα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζουν διαφορετικές διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της τουριστικής βιομηχανίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στρατηγική διοίκηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις που καθορίζουν την απόκτηση ή την εκμετάλλευση πόρων, εντός ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που αλλάζει. Μέσω της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας, η επιχείρηση κατευθύνεται σε σχέση με το επιχειρησιακό της περιβάλλον με στόχο να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της.

Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει την επιχείρηση, τη διοίκηση και το περιβάλλον συνολικά. Για να γίνει λοιπόν αντιληπτή η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης απαιτείται μία γενική γνώση της επιχείρησης, της διοικητικής της λειτουργίας, όπως και του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι Hunger και Wheelen (2000) θεωρούν ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη στρατηγική διοίκηση προέκυψε ως απάντηση στην αυξανόμενη περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

Όπως θα δούμε και στις ενότητες που ακολουθούν, οι τουριστικές επιχειρήσεις (όπως και όλες οι επιχειρήσεις) εξαρτώνται από το περιβάλλον τους. Τα περιβάλλοντα μπορούν να αλλάξουν. Για παράδειγμα, νέες τουριστικές επιχειρήσεις εισάγονται στην αγορά ενώ άλλες εξέρχονται. Όταν τα περιβάλλοντα αλλάζουν, οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την προοπτική της μη επιβίωσης ή της αλλαγής των δραστηριοτήτων τους ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Η στρατηγική διοίκηση, ως κυκλική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη της δημιουργίας και συντήρησης των σημαντικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Η επιλογή των στρατηγικών και των ανταγωνιστικών θέσεων πρέπει να προκύπτει ακριβώς με βάση αυτά τα προτερήματα που διαμορφώνουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kotler, Bowen and Makens, 2009). Στις ενότητες που ακολουθούν αναλύονται οι φάσεις της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας.

3.2 Στάδιο 1: Διαμόρφωση και επιλογές στρατηγικής

Στη στρατηγική διοίκηση, η φάση της διατύπωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων

για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και των απειλών, πάντα σε σχέση με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μίας επιχείρησης. Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτείται να πραγματοποιηθεί η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση της οποίας ακολουθεί στην επόμενη ενότητα.

Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει γνωρίζοντας καλά το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, να αξιοποιεί κατάλληλα τους πόρους της, να παρέχει με επαρκή ποιότητα και επάρκεια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, να αναπτύσσει συνέχεια τις θεμελιώδεις ικανότητές της, ώστε να επιτυγχάνει συγκριτικό πλεονέκτημα και να κυριαρχεί τελικά στην αγορά.

3.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον τουριστικό κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε ενδεικτικά στην παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, στις αυξημένες απαιτήσεις των

τουριστών, στην οικονομική κρίση, στην κλιματική αλλαγή, στην τρομοκρατία, κ.α. (WTO, 2009). Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο (Θερίου, 2005):

- ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης .

3.2.1.1 Ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος

Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

- 1. Πολιτική – Νομική διάσταση:** Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι

απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

2. **Οικονομική διάσταση:** Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).
3. **Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση:** Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.
4. **Δημογραφική διάσταση:** Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.
5. **Τεχνολογική διάσταση:** Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις

δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

6. Παγκόσμια διάσταση: Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

3.2.1.2 Ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς.

Ανάλυση Καταναλωτή: Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η τουριστική αγορά είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα, π.χ. για διασκέδαση, για επαγγελματικό τουρισμό, για θρησκευτικό τουρισμό, κλπ.

Ανάλυση Ανταγωνισμού: Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές.
- Δυνατά και αδύνατα σημεία.
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

Τέλος, σύμφωνα με τον Porter (2008), το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.

- Τη διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών-τουριστών.
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου.

Ανάλυση Αγοράς: Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Προοπτικές ανάπτυξης
- Κερδοφορία αγοράς
- Κανάλια Διανομής
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας

3.2.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι, π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ.
- Ανθρώπινοι πόροι.
- Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά το σύνολο μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.
- Άυλοι πόροι.

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν (1) σε οριακές ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και (2) σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας.

3.2.3 Βασικές στρατηγικές επιλογές

Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η τουριστική επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Έχοντας πλέον συγκεντρώσει αυτά τα στοιχεία, ανοίγονται μπροστά της οι στρατηγικές επιλογές που μπορεί να κάνει. Σύμφωνα με τους Evans, Campbell και Stonehouse (2003) και Okumus, Altinay και Chathoth (2010), οι βασικές στρατηγικές των τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες.

3.2.3.1 Στρατηγική niche

Η στρατηγική niche στις υπηρεσίες του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να

ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Για παράδειγμα, μια έκθεση για τις niche αγορές στην Σκωτία (The Scottish Parliament, 2002) αναφέρει ως σημαντικότερα niches για τη χώρα το φυσιολατρικό τουρισμό, τον τουρισμό για γκολφ και τον πολιτιστικό τουρισμό. Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι μια ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. το ξενοδοχείο επτά αστερών Burj Al Arab στο Ντουμπάι το οποίο, μεταξύ άλλων, προσφέρει στους πελάτες του μια Rolls Royce με σοφέρ για τις μετακινήσεις τους). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη.
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα.

- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους.

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση.

3.2.3.2 Στρατηγική παραγωγής

Το σύγχρονο μάνατζμεντ της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς ως μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές

λεπτομερείς, σχετικά με τη μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

1. Αποφάσεις δομής, δηλ. κτίρια και εξοπλισμός: αποφάσεις τοποθεσίας, δυναμικότητας, εγκαταστάσεων και τεχνολογίας (π.χ. η επιλογή τοποθεσίας ενός ξενοδοχείου και η απόφαση για τη δυναμικότητα του). Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Παραδοσιακά οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται «στρατηγικής» φύσης.
2. Αποφάσεις διοικητικής υποδομής: αποφάσεις για εργαζόμενους, ποιότητα, προγραμματισμό παραγωγής, οργάνωση. Οι αποφάσεις υποδομής είναι συνήθως πιο τακτικής φύσης, αφορούν καθημερινές αποφάσεις για τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν συσσωρευτικά την ίδια επίδραση όπως και οι αποφάσεις δομής.

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα π.χ. μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της

παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης, κλπ.) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι μεγάλης σημασίας. Για παράδειγμα, η Enterprise

Rent-A-Car έχει εκατοντάδες χιλιάδες αυτοκίνητα και χιλιάδες γραφεία ενοικίασης, συνδεδεμένα με ένα δίκτυο υπολογιστή, και η Southwest Airlines έχει ένα μόνο τύπο αεροσκάφους. Οι αποφάσεις αυτές έχουν τη λογική τους μέσα στις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων αυτών.

3.2.3.3 Στρατηγικές σταθερότητας

Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης της. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

3.2.3.4 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- **Κάθετης ολοκλήρωσης:** Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς/λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρεία πουλώντας η ίδια τις θέσεις στις πτήσεις της επιτελεί το ρόλο του παραδοσιακού τουριστικού πράκτορα, επιτυγχάνοντας ολοκλήρωση προς τα μπροστά. Ομοίως, αναλαμβάνοντας η ίδια τη συντήρηση των αεροσκαφών της ή το catering επιτυγχάνει ολοκλήρωση προς τα πίσω.
- **Οριζόντιας ολοκλήρωσης:** Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Για παράδειγμα, το 2002 η easyJet εξαγόρασε την αεροπορική εταιρεία Go προκειμένου να διευρύνει την πελατειακή της βάση (news.bbc.co.uk).
- **Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς.** Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της ή μίας αγοράς.
- **Ανάπτυξης αγοράς:** Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί για παράδειγμα να επιτευχθεί όταν μια τουριστική επιχείρηση στοχεύει την διαφήμιση των υπηρεσιών της σε νέες αγορές.

- Ανάπτυξης προϊόντων: Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων (π.χ. ανάπτυξη νέου μενού ενός εστιατορίου).
- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών. Για παράδειγμα, τον Ιούνιο του 2007 η MyTravel Group plc και η Thomas Cook AG συγχωνεύτηκαν και δημιούργησαν την Thomas Cook Group plc. Η αντίδραση των ανταγωνιστριών εταιρειών TUI και First Choice ήταν άμεση, καθώς συγχωνεύτηκαν μόλις ένα μήνα αργότερα (www.travelweekly.co.uk).

3.2.3.5 Στρατηγική διεθνοποίησης

Αυτό που πριν από 50 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με κατατρεγμένους ρυθμούς. Στα πλαίσια των Στρατηγικών Ανάπτυξης (βλέπε ενότητα 3.2.4) αναφέρθηκε και η ανάπτυξη της αγοράς ως μια από τις εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Ειδικά στα πλαίσια της τουριστικής βιομηχανίας, στο ερώτημα ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό.

Θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

3.3 Στάδιο 2: Η εφαρμογή της στρατηγικής

Στη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής, η εταιρία μεταφράζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της σε ενέργεια μέσω της ανάπτυξης των συγκεκριμένων προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Σε αυτή τη φάση, οι απαραίτητες αλλαγές γίνονται επίσης μέσα στην επιχειρησιακή φιλοσοφία, τη δομή, στους πόρους και τις ικανότητες και στις σχέσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων.

3.4 Στάδιο 3: Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής

Η στρατηγική αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η τελική φάση της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας. Η στρατηγική αξιολόγηση ενδιαφέρεται για τη λήψη των πληροφοριών για τα στρατηγικά σχέδια, την απόδοση, και τη σύγκριση αυτών των πληροφοριών με τους στόχους. Τέλος, ο στρατηγικός έλεγχος περιλαμβάνει τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων για να παρουσιαστούν οι δραστηριότητες σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 3, η στρατηγική διοίκηση υπογραμμίζει την ανάγκη της δημιουργίας και συντήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιλογή των στρατηγικών και των ανταγωνιστικών θέσεων της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να προκύπτει ακριβώς με βάση αυτά τα προτερήματα που διαμορφώνουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανταγωνιστικότητα συνεπώς είναι μια ιδιαίτερα σημαντική και κεντρική έννοια στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν όμως διαφορετικά στάδια μέσα από τα οποία διέρχεται μια τουριστική επιχείρηση όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα, μέχρι να επιτύχει παροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης.

Από τα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου που αναφέρονται στην συνέχεια, τονίζεται ακριβώς κάθε φορά ο ρόλος που παίζουν οι στρατηγικές επιλογές και διαδικασίες των τουριστικών επιχειρήσεων, όπως αυτές έχουν παρουσιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια, στην διαμόρφωση αυτής της ανταγωνιστικότητας.

4.1.1 Στάδιο 1: Διαθεσιμότητα για παροχή υπηρεσιών

Στο στάδιο αυτό υπάρχει περιορισμένη ποιότητα και μάλιστα μεταβαλλόμενη. Υπάρχει αδυναμία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, ενώ το βασικό κριτήριο για την επιλογή του προσωπικού είναι το κόστος. Τέλος, η διοίκηση ελέγχει απλά το προσωπικό.

4.1.2 Στάδιο 2: Επαρκής ικανότητα εξυπηρέτησης

Εδώ η ποιότητα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς. Υιοθετείται νέα τεχνολογία, οδηγούμενη ωστόσο από τους περιορισμούς του κόστους. Το προσωπικό είναι πειθαρχημένο και εκπαιδευμένο και η διοίκηση ελέγχει τις διαδικασίες.

4.1.3 Στάδιο 3: Διακεκριμένη ικανότητα εξυπηρέτησης

Στο στάδιο αυτό η ποιότητα υπερβαίνει τις απαιτήσεις της αγοράς και η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας είναι συνεχής για την βελτίωση των υπηρεσιών. Υπάρχει εξαιρετικά εκπαιδευμένο προσωπικό στο οποίο

επιτρέπεται να αναλάβει πρωτοβουλίες. Η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη και καθοδηγεί και διευκολύνει το προσωπικό.

4.1.4 Στάδιο 4: Παροχή υπηρεσιών παγκόσμιας κλάσης

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει εξαιρετικά υψηλή ποιότητα που καθορίζει και ανυψώνει τις απαιτήσεις της αγοράς, επιβάλλοντας νέα πρότυπα. Η τουριστική επιχείρηση βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας, το δε προσωπικό είναι ικανό να δημιουργήσει διαδικασίες. Η διοίκηση παράγει καινοτομικές ιδέες και αποτελεί παγκόσμιο πρότυπο.

4.2 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Με βάση τα παραπάνω μπορεί κανείς να πει ότι το στάδιο το οποίο έχει επιτύχει κάθε τουριστική επιχείρηση σχετίζεται με τις επιλογές της για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της, τις επιλογές της για το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί κλπ. Είναι λογικό λοιπόν να σκεφτεί κανείς ότι η κάθε επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικά στάδια, ανάλογα με τον τομέα τον οποίο εξετάζουμε (π.χ. σε ένα ξενοδοχείο μπορεί το room-service να βρίσκεται σε υψηλότερο στάδιο από τις υπηρεσίες του εστιατορίου).

Είναι επίσης λογική η σκέψη ότι μια επιχείρηση μπορεί να είναι πολύ ανταγωνιστική (στάδιο 3 ή ακόμα και στάδιο 4) ακόμα και αν δεν τα

καταφέρνει άριστα σε όλους τους τομείς που αναφέραμε στα αντίστοιχα στάδια. Αυτό όμως μπορεί να συμβεί αν η επιχείρηση κάνει εξαιρετική δουλειά σε κάποιους από τους τομείς που είναι απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχία της.

Τέλος, είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο μια επιχείρηση να παρακάμψει ένα από τα παραπάνω στάδια της ανταγωνιστικότητας κατά την πορεία της προς το τελικό στάδιο. Ωστόσο μια επιχείρηση μπορεί να κινηθεί ραγδαία προς αυτή την κατεύθυνση χωρίς να χρειασθεί να μείνει πολύ σε ένα από τα κατώτερα στάδια, αν υιοθετήσει τις σωστές στρατηγικές. Για παράδειγμα οι Σκανδιναβικές Αερογραμμές κινήθηκαν μέσα σε 1,5 χρόνο από το στάδιο 1 στο στάδιο 3, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά 120 διαφορετικές βελτιώσεις στις λειτουργίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΕΙΦΟΡΟΥ

ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ

ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

5.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Μέχρι αυτό το σημείο, η ανάλυση έχει επικεντρωθεί στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι διαδικασίες και οι αρχές που διέπουν τη στρατηγική διοίκηση, δεν έχουν εφαρμογή και στο ευρύτερο επίπεδο του τουριστικού προορισμού. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν παρουσιάζονται τα βήματα της στρατηγικής διοίκησης που μπορούν να ακολουθηθούν από έναν τουριστικό προορισμό, που σκοπεύει στη ανάπτυξη μιας στρατηγικής αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης. Όπως γνωρίζουμε η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη αναφέρεται ως «αυτή που καλύπτει τις παροντικές ανάγκες χωρίς να υποθηκευτεί η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες. Είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού όπου η εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, ο προσανατολισμός της τεχνολογικής ανάπτυξης και οι προσαρμογές στο

θεσμικό πλαίσιο εναρμονίζονται και ανυψώνουν τις σημερινές και μελλοντικές δυνατότητες να ικανοποιηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες και φιλοδοξίες» (WCED, 1987).

5.2 Βήματα διαμόρφωσης στρατηγικής

Παρά το γεγονός ότι ο σκοπός της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης είναι σαφής, ωστόσο δεν υπάρχει ένας σταθερός τρόπος για να επιτευχθεί. Σε αυτά τα πλαίσια, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τον αειφόρο τουρισμό είναι ένα χρήσιμο μέτρο που εγγυάται αποδοτική και συντονισμένη δράση. Είναι η καλύτερη προσέγγιση στην περίπτωση που εμπλέκονται όλες οι ομάδες κύριου ενδιαφέροντος που έχουν ένα μερίδιο στην τοπική αειφόρο ανάπτυξη. Τα βήματα της στρατηγικής διοίκησης που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την διαμόρφωση της στρατηγικής παρουσιάζονται στις ακόλουθες ενότητες.

5.2.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης

Για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάλυση της υπάρχουσας πληροφορίας και γνώσης. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

- Ανάπτυξη της προηγούμενης τουριστικής διαχείρισης ή σχετιζόμενων στρατηγικών για τη συγκεκριμένη περιοχή (Τι

μπορεί να χρησιμοποιηθεί; Τι έχει εφαρμοσθεί; Ποια χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν;)

- Ανάλυση εμπλεκόμενων ομάδων (Ποιος ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη; Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες;)
- Γεγονότα και αριθμοί του τοπικού εκπαιδευτικού συστήματος, της οικονομικής και κοινωνικής δομής.
- Ανέκδοτη και παραδοσιακή γνώση.

Οι μέθοδοι για τη συλλογή αυτών των πληροφοριών είναι μεταξύ άλλων:

- Συνεντεύξεις με τις εμπλεκόμενες ομάδες.
- Διανομή ερωτηματολογίων και συγκέντρωσή τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαξ ή προσωπικής παράδοσης, με σκοπό να γίνει μια σύνθεση επίσημων δεδομένων και μια στατιστική ανάλυση.
- Πρόσκληση για συναντήσεις ομάδων εστίασης (π.χ. συναντήσεις για θέματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, διαχείρισης της βιοποικιλότητας, καλής διοίκησης και αλιείας).
- Αναζήτηση βιβλιογραφίας στην τοπική βιβλιοθήκη και το Διαδίκτυο.

5.2.2 Ανάπτυξη στρατηγικής

Μια στρατηγική αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης βασίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται. Καθορίζει τα θέματα προτεραιότητας, το σύνολο των εμπλεκόμενων ομάδων, τους πιθανούς στόχους καθώς και ένα σύνολο μεθοδολογιών προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Μερικοί από αυτούς αφορούν μεταξύ άλλων:

- Διατήρηση συγκεκριμένων παράκτιων τοπίων ή οικοτόπων λόγω των οποίων η περιοχή είναι ιδιαίτερα ελκυστική ή τα οποία προστατεύονται από τη νομοθεσία σχετικά με τη διατήρηση της φύσης.
- Ανάπτυξη περιφερειακών συγκεκριμένων τομέων της οικονομίας, οι οποίοι μπορεί να συνδεθούν εσωτερικά με τον τουριστικό τομέα (π.χ. παραγωγή ντόπιων φαγητών και εργόχειρων).
- Μεγιστοποίηση του τοπικού εισοδήματος λόγω των τουριστικών επενδύσεων.
- Ενδυνάμωση της πολιτιστικής ανάπτυξης στην περιφέρεια.

5.2.3 Σχέδιο δράσης

Το σχέδιο δράσης αναλύει τα βήματα που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της στρατηγικής και τα οποία απευθύνονται σε έναν αριθμό

πρακτικών ερωτημάτων όπως είναι: ποιες οργανώσεις θα αναλάβουν ποιες δραστηριότητες και εντός ποιου χρονικού πλαισίου, με ποια μέσα και πόρους; Καθώς οι δράσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες της περιοχής, κατά συνέπεια δεν υπάρχει ένα σταθερό σχέδιο δράσης για τα πάντα. Ωστόσο, το σχέδιο δράσης συνήθως αφορά μέτρα σχετικά με τα ακόλουθα πεδία:

- **Διοίκηση:** π.χ. ενίσχυση της συνεργασίας ανάμεσα στους τομείς και προώθηση των διατομεακών αναπτυξιακών μοντέλων. Εμπλοκή της τοπικής κοινωνίας στο σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής και αποφάσεων.
- **Κοινωνικο-οικονομικός παράγοντας:** π.χ. προώθηση την τοπικής αγοράς τροφίμων και οικοδομικών υλικών, ίδρυση δικτύων τοπικών παραγωγών για καλύτερη διακίνηση και προώθηση αγαθών, ανάπτυξη νέων προϊόντων για να καλυφθούν οι ανάγκες των τουριστών, κ.ά.
- **Περιβάλλον:** π.χ. βελτίωση του ελέγχου και επιβολή των περιβαλλοντικών προτύπων (θόρυβος, πόσιμο ή μη νερό, επεξεργασία υγρών αποβλήτων κ.λπ.) Αναγνώριση και προστασία απειλούμενων οικοτόπων. Δημιουργία ρυθμιστικών ζωνών (περιφερειακών) γύρω από τις ευαίσθητες φυσικές περιοχές. Απαγόρευση των περιβαλλοντικά επιζήμιων σπορ σε περιοχές που

απειλούνται. Αυστηρή εφαρμογή των Εκτιμήσεων Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και της Στρατηγικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης σε όλα τα έργα και τα προγράμματα που σχετίζονται με τον τουρισμό.

- **Γνώση:** εκπαίδευση των ανθρώπων που εμπλέκονται στον τοπικό τουρισμό σχετικά με την αξία της ιστορικής κληρονομιάς, με την περιβαλλοντική διαχείριση, την εκπαίδευση του προσωπικού που εμπλέκεται στη διαχείριση προστατευόμενων περιοχών σε θέματα ερμηνείας περιβάλλοντος. Ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης του τοπικού πληθυσμού. Υιοθέτηση ενός προγράμματος πληροφόρησης επισκεπτών (περιλαμβανομένης της περιβαλλοντικής πληροφόρησης) (www.coastlearn.org).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2012

6.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάστηκε ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης σε επίπεδο τουριστικού προορισμού, μέσα από την παράθεση των διαδικασιών της στρατηγικής διοίκησης και σχετικών ζητημάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους εμπλεκόμενους φορείς. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η Ευρωπαϊκή Στρατηγική Διοίκησης Τουρισμού για το έτος 2012, όπως αυτή προτείνεται από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι τόσο να καταδείξει τη χρησιμότητα της στρατηγικής σκέψης στο ευρύτερο επίπεδο της Ευρωπαϊκής τουριστικής πολιτικής αλλά και να προσφέρει τις πλέον επίκαιρες πληροφορίες για το εξεταζόμενο θέμα, διατηρώντας το περιεχόμενο της πτυχιακής εργασίας σύγχρονο.

6.2 Στρατηγικές κατευθύνσεις

Την ανάγκη απλοποίησης διαδικασιών θεωρήσεων, με πιθανότητα κοινών προξενικών γραφείων/κέντρων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης,

άρσης των περιορισμών στους κλάδους των θαλάσσιων μεταφορών των επιβατών, του τουρισμού με κρουαζιερόπλοια και του τουρισμού αναψυχής, αλλά και σταδιακής εναρμόνισης ενός μειωμένου συντελεστή ΦΠΑ στον τουρισμό μεταξύ των κρατών-μελών, υιοθέτησε η Ολομέλεια του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, θέτοντας σαφείς στόχους για να παραμείνει η Ευρωπαϊκή Ένωση ο πρώτος τουριστικός προορισμός παγκοσμίως.

Στην Έκθεση για μια Ευρωπαϊκή Στρατηγική για τον Τουρισμό (www.europarl.europa.eu), η οποία εγκρίθηκε στο Στρασβούργο στις 27 Σεπτεμβρίου 2011, Ευρωπαϊκή Ημέρα για τον Τουρισμό, υπογραμμίζεται μεταξύ άλλων η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού σήματος για τον «Τουρισμό ποιότητας», καθώς και ειδικό πρόγραμμα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Με δεδομένο ότι ο τουρισμός είναι η τρίτη σημαντικότερη κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παράγοντας το 10% του ΑΕΠ και συμβάλλοντας στο 12% της απασχόλησης, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού κλάδου στην Ευρώπη αποκτά ζωτική σημασία.

Η Έκθεση τονίζει επίσης ότι χρειάζεται να δοθούν επιδοτήσεις από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ προκειμένου να βοηθήσει στην

αποκατάσταση των περιοχών που φθίνουν και να αναπτύξει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που θα βασίζονται σε μια πολυπολιτισμική κληρονομιά.

6.3 Μέτρα για την εκπλήρωση της στρατηγικής

Αναλυτικά σύμφωνα με την Έκθεση το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο:

- Προτείνει τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού σήματος για τον «Τουρισμό ποιότητας» και τη δημιουργία ενός «Ευρωπαϊκού τουριστικού χάρτη», που θα περιλαμβάνει ένα κοινό κατάλογο δικαιωμάτων για τους ταξιδιώτες, ενώ τάσσεται υπέρ της σταδιακής εναρμόνισης, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, των συστημάτων κατάταξης των καταλυμάτων (ξενοδοχείων, ξενώνων, ενοικιαζόμενων δωματίων κτλ.).
- Χαιρετίζει την πρωτοβουλία σχετικά με το «σήμα πολιτιστικής κληρονομιάς» και καλεί την Επιτροπή να επισημάνει στα κράτη-μέλη ότι οι χώροι που λαμβάνουν το «σήμα ευρωπαϊκής κληρονομιάς» πρέπει πάντα να παραμένουν ανοικτοί και προσιτοί και ότι για τον σκοπό αυτό πρέπει μάλιστα να προβλεφθεί προσωπικό ασφαλείας.
- Θεωρεί σκόπιμο να αναπτύξουν τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα και τα κράτη-μέλη, στο πλαίσιο της κοινής πολιτικής θεωρήσεων, μια

μακροπρόθεσμη στρατηγική περισσότερο συντονισμένων και απλοποιημένων διαδικασιών έκδοσης θεωρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα δημιουργίας κοινών προξενικών γραφείων/κέντρων σε επίπεδο ΕΕ, έτσι ώστε να εξασφαλιστούν η έγκαιρη εφαρμογή των διαδικασιών έκδοσης θεωρήσεων και η μείωση των γραφειοκρατικών δαπανών.

- Καλεί την Επιτροπή και τα κράτη-μέλη να υποστηρίξουν, στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης θαλάσσιας πολιτικής, την ανάπτυξη των λιμενικών υποδομών, τόσο με στόχο την προσαρμογή των λιμενικών τερματικών σταθμών στις ανάγκες των ατόμων με μειωμένη κινητικότητα, όσο και για να διασφαλιστούν διασυνδέσεις με άλλους τρόπους μεταφοράς και σύνδεσμοι με τουριστικές υπηρεσίες στην ενδοχώρα, δεδομένου ότι πρόκειται για παράγοντες ουσιαστικής σημασίας στους τομείς των θαλάσσιων μεταφορών των επιβατών, του τουρισμού με κρουαζιερόπλοια και του τουρισμού αναψυχής. Στο πλαίσιο αυτό καλεί τα κράτη μέλη να άρουν οποιουδήποτε περιορισμούς ενδέχεται να έχουν.
- Ζητεί τη δημιουργία, στο πλαίσιο των δημοσιονομικών προοπτικών για το 2014-2020, ειδικού προγράμματος για τον τουρισμό, το οποίο να στοχεύει ιδιαίτερα στις πολύ μικρές και στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

- Επισημαίνει την ευκαιρία που παρέχεται με αυτόν τον τρόπο για σταδιακή εναρμόνιση ενός μειωμένου συντελεστή ΦΠΑ στον τομέα του τουρισμού στα κράτη-μέλη ως απαραίτητη προϋπόθεση για έναν διαφανή ανταγωνισμό μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων εντός της ΕΕ και με τρίτες χώρες.
- Ζητεί, μεταξύ άλλων, από την Επιτροπή να διευκολύνει και να υποστηρίξει την ανάπτυξη των συνδέσεων με τα νησιά, τις αγροτικές περιοχές, τις ορεινές περιοχές, τις εξόχως απόκεντρες περιοχές και, γενικότερα, με τους δυσπρόσιτους προορισμούς.
- Ζητεί την ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης πολιτικής υπέρ των εποχικών εργαζομένων, κυρίως μέσω της επέκτασης των τουριστικών περιόδων με τη διαφοροποίηση των τουριστικών δραστηριοτήτων.
- Ζητεί από την Επιτροπή να παρουσιάσει από το 2012 μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα προωθεί τη βιομηχανική κληρονομιά της Ευρώπης, καθώς και τον πολιτιστικό, ιστορικό, θρησκευτικό, αγροτικό και περιβαλλοντικό τουρισμό.
(www.tovima.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Γενικά συμπεράσματα

Πρέπει να επισημανθεί ότι η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι εξαιτίας των οποίων αυτό συμβαίνει είναι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

7.1.1 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε τουριστική επιχείρηση. Αν ονομάσουμε το πού θα ήθελε να βρεθεί η τουριστική επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή και όραμα, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα πώς η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Βέβαια πρέπει να τονίσουμε ότι όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση που θεωρούμε τη στρατηγική σαν κάτι το οποίο σχεδιάζεται εκ των προτέρων και υλοποιείται από την επιχείρηση.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Σκανδιναβική αεροπορική εταιρείας SAS. Η ανταγωνιστική της στρατηγική ήταν να εστιάσει και να καταλάβει μεγάλο μερίδιο στο τμήμα εκείνο των πελατών της που ταξιδεύει

συχνότερα, δηλαδή τα στελέχη επιχειρήσεων. Για να πετύχει στη στρατηγική της η SAS έδωσε έμφαση στα εξής: αυξημένη ακρίβεια στην αναχώρηση, επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής αποσκευών και κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής επιβίβασης στα αεροπλάνα. Στις αρχές της δεκαετίας του 90' η SAS είχε κατά ένα μεγάλο βαθμό επιτύχει τους στόχους αυτούς και θεωρούνταν η πιο ακριβής εταιρεία στον κόσμο ενώ τα κέρδη της τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχαν αυξηθεί σημαντικά.

7.1.2 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολόένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Ας παρομοιάσουμε τις κινήσεις μιας επιχείρησης με τις κινήσεις ενός σκακιστή. Στην περίπτωση όπου θα μπορούσε κάποιος παίκτης να

αναγνωρίσει κάθε δυνατή κίνηση του αντιπάλου του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη βέλτιστη απάντηση. Επειδή όμως αυτό δεν είναι δυνατό, η επινοήση στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου “θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας” ή “θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία” κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

7.1.3 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων,

και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

7.1.4 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας όπως η Hilton. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόησή της. Οι περισσότεροι λοιπόν γνωρίζουν την Hilton σαν την «ξενοδοχειακή αλυσίδα της υψηλής ποιότητας».

Από την άλλη πλευρά είναι δύσκολο να φανταστούμε έναν οργανισμό χωρίς στρατηγική, χωρίς σχέδια, χωρίς ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά. Πώς θα τον περιγράφαμε ή πώς θα τον χαρακτηρίζαμε; Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, «τι είδους επιχείρηση είμαστε» και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

7.1.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα ευμετάβλητο και δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Φανταστείτε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

7.1.6 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι

όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

7.2 Επίλογος

Συνοψίζοντας τις προηγούμενες παραγράφους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας τουριστικής επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη

σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι ξενοδοχείο, τουριστικό γραφείο αεροπορική εταιρεία, ακόμα και ένας τουριστικός προορισμός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Andrews, K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood: Irwin.

Ansoff, I. (2007), *Strategic Management – Classic Edition*, London: Macmillan.

Cantrell, R. (2004), *Understanding Sun Tzu on the Art of War*, London: Center for Advantage.

Chandler, A.D. (1993), *Strategy and Structure*, Massachusetts: MIT.

Clark, M., Riley, M., Wilkie, E. and Wood, R.C. (1998), *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, London: Thomson Business Press.

Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York: West Pub.

Hunger, D. and Wheelen, T. (2000), *Strategic Management (7th edition)*, Oxford: Prentice Hall.

Ibishworld (2012), *Tour Operators in the US: Market Research Report*, NAICS 56152.

Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2009), *Marketing for Hospitality and Tourism*, London: Prentice Hall.

Moutinho, L. (2011), *Strategic Management in Tourism (2nd edition)*, Cambridge: CABI.

Newman, W. (1951), *Administrative Action: The Techniques of Organisation and Management*, Άγνωστος εκδότης.

Okumus, F., Altinay L. and Chathoth, P. (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Oxford: Elsevier.

Porter, M. (1996), 'What is strategy', *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.

Porter, M. (2008) 'The five competitive forces that shape strategy', *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93.

The Scottish Parliament (2002), *Niche Tourism in Scotland: Golf and Business Tourism*,

World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

World Tourism Organisation (1994), *Recommendations on Tourism Statistics*, Madrid: WTO.

World Tourism Organisation (2009), *World Tourism: Responding to the New Challenges in the Global Economy*, Madrid: WTO.

Wren, D. (1994), *The Evolution of Management Thought*, New York: John Wiley & Sons.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Θερίου Ν. (2005), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Εύδοξος.

Μαυροδόντης, Θ. [Επιμελητής] (2001), *Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία*, Αθήνα: Έλλην.

ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

Lickorish, L. J. and Jenkins, C. L. (2004), *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.