

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (MBA TOURISM  
MANAGEMENT)

**«Μελέτη ανταγωνιστικότητας πολυτελών ξενοδοχείων στη Μύκονο»**

Διπλωματική Εργασία του  
Τζαρίδη Ευάγγελου,

Επιβλέπων καθηγητής: Κωνσταντίνιδης Χρήστος

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024

## Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα</b> .....	<b>2</b>
<b>Πίνακας Πινάκων</b> .....	<b>4</b>
<b>Πίνακας Εικόνων</b> .....	<b>4</b>
<b>Περίληψη</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
<b>Κεφάλαιο 1: Περιγραφή βασικών εννοιών του ανταγωνισμού και του</b> .....	<b>7</b>
<b>στρατηγικού μάντζμεντ</b> .....	<b>7</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>7</b>
<b>Ορισμός της ανταγωνιστικότητας</b> .....	<b>8</b>
<b>Η ανταγωνιστικότητα και οι δείκτες προσδιορισμού της</b> .....	<b>10</b>
<b>Το Μοντέλο Ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter</b> . .....	<b>15</b>
<b>Κατανόηση και Σημασία της Στρατηγικής Διερεύνησης (Strategic Management)</b> .....	<b>18</b>
<b>Στρατηγικό management (σημασία και πλεονεκτήματα)</b> .....	<b>20</b>
<b>Αναγκαιότητα Στρατηγικής</b> .....	<b>22</b>
<b>Τύποι Στρατηγικής</b> .....	<b>23</b>
<b>Στρατηγική Διαχείριση (Strategic Management)</b> .....	<b>24</b>
<b>Ανάλυση Στρατηγικής</b> .....	<b>24</b>
<b>Διαμόρφωση Στρατηγικής</b> .....	<b>25</b>
<b>Εφαρμογή Στρατηγικής</b> .....	<b>26</b>
<b>Αξιολόγηση &amp; Έλεγχος (Strategy Evaluation)</b> .....	<b>27</b>
<b>Κεφάλαιο 2: Ανάλυση θεωρητικών εννοιών του τουρισμού και του</b> .....	<b>28</b>
<b>ξενοδοχειακού κλάδου</b> .....	<b>28</b>
<b>Εισαγωγικές Έννοιες Τουρισμού</b> .....	<b>28</b>
<b>Ορισμός Ταξιδιώτη - Τουρίστα</b> .....	<b>31</b>
<b>Τύποι Τουριστικών Οργανισμών και Οργανισμών Φιλοξενίας</b> .....	<b>32</b>
<b>Ο αντίκτυπος του τουρισμού</b> .....	<b>33</b>

Στρατηγική Διαχείριση (Management) και Τουρισμός .....	35
Στρατηγικές επιχειρήσεις διαχείρισης, απόδοσης και τουρισμού .....	36
Η συμβολή του τουρισμού στην Ελλάδα και τα νησιά του Αιγαίου .....	37
Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του ελληνικού τουριστικού κλάδου.....	38
Η βιομηχανία της φιλοξενίας στην Ελλάδα.....	42
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου .....	46
Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων 5* .....	48
<b>Κεφάλαιο 3.....</b>	<b>49</b>
Στρατηγική Ανάλυση.....	49
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης.....	50
Ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological).....	50
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης .....	51
Ανάλυση SWOT .....	51
<b>Κεφάλαιο 4: Αριθμοδείκτες - Μελέτη περίπτωσης .....</b>	<b>53</b>
Διεθνείς αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια κατά το 2023 .....	54
Δείκτες ποιότητας ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών.....	56
GRI Μυκόνου-Σαντορίνης και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών ανά μήνα .....	56
<b>Κεφάλαιο 5: Συζήτηση - Συμπεράσματα.....</b>	<b>59</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>61</b>

## Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1. 1: Παγκόσμιος κατάταξη ανταγωνιστικότητας 2023 (7) .....	13
Πίνακας 1. 2: Πληρότητα Ξενοδοχείων ανά μήνα 2022.....	44
Πίνακας 1. 3: Παρουσιάζεται η πληρότητα δωματίων εκατομμύριων ξενοδοχειακών μονάδων το 2022 συγκριτικά με το 2019 .....	44
Πίνακας 1. 4: Παρουσιάζεται το κέρδος εκατομμύριων ξενοδοχειακών μονάδων το 2022 συγκριτικά με το 2019 .....	44
Πίνακας 1. 5: Παρουσιάζονται τα ποσά ετήσιων επενδύσεων σε ξενοδοχειακές μονάδες με βάση την κατάταξη τους με αστέρια, για επισκευές, ανακαίνιση και συντήρηση εν έτος 2022 .....	45
Πίνακας 1. 6: Ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού σε ξενοδοχεία ανά περιφέρεια για τη χρονιά 2019.Πηγή: ΞΕΕ, Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019.....	46
Πίνακας 1. 7: GRI ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών το έτος 2023.....	57
Πίνακας 1. 8: GRI ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών το έτος 2022.....	57
Πίνακας 1. 9:Εκτίμηση της ποιότητας των καταλυμάτων στη Μύκονο και σε ανταγωνιστικούς προορισμούς της κατηγορίας "premium" κατά τον Ιούλιο του 2023.....	58

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Αναλυτική παρουσίαση των πέντε παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τη θεωρία του Porter .....	17
Εικόνα 2: Οι διαφορετικοί τύποι στρατηγικής .....	23
Εικόνα 3: Η αλληλοεξαρτώμενη σχέση ανάλυσης, διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής. ....	24
Εικόνα 4: Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης .....	25
Εικόνα 5: Συγκέντρωση δεδομένων στην Ελλάδα σχετικά με τον αντίκτυπο της κρίσης COVID-19 στον τουρισμό, παράλληλα με μια εκτίμηση επιπτώσεων για τον	

οικονομικό αντίκτυπο της κρίσης COVID-19 στον τουρισμό Α. το 2022, Β. το 2023 (32) .....	31
Εικόνα 7: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος 2023.....	56

## Περίληψη

Η μελέτη ανταγωνιστικότητας πολυτελών ξενοδοχείων στη Μύκονο επικεντρώνεται στον τουριστικό τομέα του νησιού, αναδεικνύοντας τη θέση του στη διεθνή αγορά. Η Μύκονος ξεχωρίζει ως προορισμός πολυτέλειας, προσελκύνοντας τους υψηλότερους τύπους ταξιδιωτών. Η ανάλυση επισημαίνει τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τη Μύκονο ελκυστική, όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, τα πολυτελή καταλύματα, η γαστρονομία και οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Η ανταγωνιστικότητα των πολυτελών ξενοδοχείων βασίζεται στην προσφορά υψηλής ποιότητας εμπειριών και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της πολυτέλειας στη διαμονή, της εξαιρετικής γαστρονομίας και των ψυχαγωγικών επιλογών. Η διαφοροποίηση σε σχέση με άλλους προορισμούς, η προώθηση του πολυτελούς τουρισμού και η στρατηγική διαχείρισης αποτελούν καίριους παράγοντες. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν τη σημασία της διατήρησης υψηλών προτύπων για την προσέλκυση και διατήρηση του υψηλής εισοδήματος τουριστικού κοινού.

## Abstract

The study of luxury hotels in Mykonos focuses on the tourist sector of the island, highlighting its position on the international market. Mykonos stands out as a luxury destination, attracting the highest types of travelers. The analysis highlights the features that make Mykonos attractive, such as the quality of services, luxury accommodation, gastronomy and recreational activities. The competitiveness of luxury hotels is based on offering high quality experiences and services, including luxury in accommodation, excellent gastronomy and entertainment choices. Differentiation from other destinations, promoting luxury tourism and management strategy are key factors. The results indicate the importance of maintaining high standards to attract and maintain high -income tourist public.

## Κεφάλαιο 1: Περιγραφή βασικών εννοιών του ανταγωνισμού και του στρατηγικού μάνατζμεντ

### Εισαγωγή

Σε αυτή την ενότητα, γίνεται προσέγγιση του όρου της "ανταγωνιστικότητα". Ο όρος ανταγωνιστικότητα χρησιμοποιείται με ποικίλους τρόπους, δημιουργώντας σύγχυση τόσο στην πολιτική όσο και στην ακαδημαϊκή έρευνα. Κάποιοι τον συνδέουν με την ικανότητα επίτευξης συνολικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλό βιοτικό επίπεδο και οικονομική ανάπτυξη. Άλλοι εστιάζουν στην ικανότητα επίτευξης συγκεκριμένων οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως δημιουργία θέσεων εργασίας, εξαγωγές ή ΑΞΕ. Ωστόσο, κάποιοι ορίζουν την ανταγωνιστικότητα με βάση τοπικούς όρους, όπως χαμηλούς μισθούς ή σταθερά κόστη εργασίας.

Στη διαπραγμάτευση αυτών των ερμηνειών, η έννοια της ανταγωνιστικότητας έχει εξελιχθεί σε τρεις βασικές ιδέες: αγορά μεριδίου, κόστος και παραγωγικότητα. Στη δεκαετία του 1980, η ανταγωνιστικότητα συσχετίστηκε με τη μείωση του κόστους εργασίας και πολιτικές που ενισχύουν τις εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έρευνα εκείνης της περιόδου υποστήριζε ότι οι χώρες μπορούσαν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εξειδικευμένης κυβερνητικής υποστήριξης.

Παρόλο που αρχικά επικεντρώθηκε στην έννοια της αγοράς μεριδίου, η προσέγγιση αυτή εξελίχθηκε, με την πάροδο του χρόνου, σε μια πιο σύγχρονη θεώρηση που εστιάζει στην παραγωγικότητα. Σήμερα, η ανταγωνιστικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα μιας χώρας να επιτυγχάνει υψηλή παραγωγικότητα, αναδεικνύοντας την ως οδηγό για τη δημιουργία πλούτου και οικονομικής ευημερίας.

Πρόσφατες μελέτες έχουν επισημάνει τη σημασία της παραγωγικότητας ως βασικού παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα, αντικατοπτρίζοντας την πραγματική οικονομική απόδοση. Έτσι, η ανταγωνιστικότητα δεν ορίζεται πλέον απλώς από την αγορά μεριδίου, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα παραγωγής μεγαλύτερης αξίας με λιγότερους πόρους.

Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστικότητα αντιπροσωπεύει πλέον ένα πολυδιάστατο πλαίσιο, ενισχύοντας την έννοια της παραγωγικότητας ως βασικού παράγοντα για την οικονομική επιτυχία μιας χώρας(1)(2).

Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί έννοια ουσιαστική για την οικονομική ανάπτυξη και τη θέση μιας χώρας στη διεθνή σκηνή. Σε οικονομικούς όρους, η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας μπορεί να μετρηθεί με διάφορους δείκτες που καθορίζουν την ικανότητά της να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς της και θα ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στις παγκόσμιες αγορές.

Η ουσιαστική έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζεται μέσω πολλών παραγόντων, όπως η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, η τεχνολογική εξέλιξη, και η ικανότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες. Μια ανταγωνιστική χώρα καταφέρνει όχι μόνο να διατηρεί αλλά και να βελτιώνει τη θέση της στην παγκόσμια οικονομία.

Οι παραπάνω δείκτες ανταγωνιστικότητας, που περιλαμβάνουν τις τιμές καταναλωτή, τις τιμές εξαγωγής, το κόστος εργασίας, και άλλους, αποτελούν κρίσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας χώρας να ανταγωνίζεται στην παγκόσμια αγορά. Κάθε ένας από αυτούς τους δείκτες φωτίζει διαφορετικές πτυχές της ανταγωνιστικότητας, ενώ η συνολική εικόνα προκύπτει από τον συνδυασμό τους.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η ανταγωνιστικότητα δεν είναι στατική, αλλά μια διαδικασία που εξελίσσεται. Οι χώρες πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται και να ενισχύουν τους παράγοντές τους που συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα, προκειμένου να διατηρούν και να ενισχύουν τη θέση τους στην παγκόσμια αρένα.

Συνολικά, η ανταγωνιστικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας χώρας στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον(3, 4).

#### Ορισμός της ανταγωνιστικότητας

Σε σταθερό επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα μπορεί να καθοριστεί ως η ικανότητα μιας επιχείρησης όχι μόνο να επιβιώνει, αλλά και να αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον όπου ανταγωνίζεται με άλλες επιχειρήσεις για τα ίδια κέρδη στην ίδια αγορά. Ο ανταγωνισμός αυτός εκδηλώνεται στη μάχη για αγορές και πόρους,



λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων και τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους.

Σε μια χώρα, οι επιχειρήσεις ενεργούν ως ομάδα σε συγκεκριμένο υποκατάστημα ή βιομηχανία και ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με ομάδες από άλλες χώρες. Κάθε χώρα έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και στρατηγικές, ενώ οι εταιρείες εντός της ίδιας χώρας μπορεί να ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, δημιουργώντας έτσι μια εθνική βιομηχανική στρατηγική.

Η διαφοροποίηση των βιομηχανιών, εκτός από ιστορικούς, θεσμικούς και περιβαλλοντικούς λόγους, εκδηλώνεται στη δομή τους, στις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών, στις συνεργασίες και τις δικτυώσεις. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη της βιομηχανίας και την απόδοσή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Σε εθνικό επίπεδο, το κράτος δεν ανταγωνίζεται όπως οι επιχειρήσεις. Αντιθέτως, αγωνίζεται να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες για την οικονομική δραστηριότητα. Το κράτος διαμορφώνει πολιτικές, εφαρμόζει διαρθρωτικές αλλαγές, θεραπεύει δυσλειτουργίες της αγοράς και δημιουργεί ένα θεσμικό πλαίσιο που υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα γίνεται πιο ασαφής, καθώς περιλαμβάνει την έννοια της διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας συνδέεται με την αύξηση της απασχόλησης, του πραγματικού εισοδήματος και της κοινωνικής συνοχής, καθώς και με τη δημιουργία ευκαιριών και την ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου.

Σε περιφερειακό επίπεδο, η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων της περιοχής. Η περιοχή επηρεάζεται από το περιφερειακό επιχειρηματικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τοπικά ιδρύματα, δομές και κοινωνική κοινότητα. Οι περιφερειακές οικονομικές δραστηριότητες μπορεί να συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένες περιοχές, ενισχύοντας τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση.

Σε γενικές γραμμές, η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την εθνική ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων επηρεάζει την οικονομική κατάσταση και την απασχόληση σε εθνικό επίπεδο. Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας συμβάλλει στην επίτευξη εθνικών στόχων, συμβάλλοντας στην

αιφορία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στο πλαίσιο των διεθνών νόμων ανταγωνιστικότητας, όπως οι δράσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και η ευελιξία των τιμών, παρατηρείται έλλειψη δράσης σε περιφερειακό επίπεδο. Αυτό θέτει υπό αμφισβήτηση τη διαπεριφερειακή ανταγωνιστικότητα και τη διαπεριφερειακή κινητικότητα των παραγόντων, όπως η εργασία και το κεφάλαιο, αποτελώντας απειλή για τις περιοχές. Το Βρετανικό Τμήμα Βιομηχανίας (DTI, 1998) προσθέτει την έννοια του εγχώριου ανταγωνισμού στον ορισμό της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας(5).

Η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα αντιμετωπίζεται ως ένα πολύπλοκο θέμα, καθώς δεν υπάρχει ακόμα ολοκληρωμένη θεωρία που να καλύπτει επαρκώς την πολυδιάστατη φύση της. Παρόλο που υπάρχουν προσεγγίσεις που μπορεί να συμπληρώνονται, ταυτόχρονα παρατηρούνται τουλάχιστον τρεις διακριτικές θεωρίες. Σημαντικός παράγοντας για την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας περιοχής να δημιουργεί ικανοποιητικά επίπεδα εξαγωγών, είτε σε διαπεριφερειακό επίπεδο είτε σε διεθνές επίπεδο. Η διατήρηση αυξανόμενων επιπέδων εισοδήματος είναι ουσιαστική για την παροχή ολοκληρωμένης απασχόλησης στους πολίτες της περιοχής. Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας είναι η παραγωγικότητα της παραγωγής τοπικών ή περιφερειακών αγαθών και υπηρεσιών. Η ικανότητα να παράγει αγαθά υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικά υπηρεσίες είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητα μιας περιοχής. Η αξιολόγηση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση τόσο ποιοτικών όρων όσο και ποσοτικών παραγόντων. Συνεπώς, επιχειρηματικά δίκτυα και κοινωνικό κεφάλαιο αναδύονται ως καθοριστικοί παράγοντες για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας. Οι καθοριστικοί παράγοντες της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας πηγάζουν από διάφορα επίπεδα, όπως το μακρο-, μεσο- και μικρο-επίπεδο. Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει και επηρεάζει κάθε επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας. Συνολικά, η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα διαμορφώνεται από έναν σύνθετο παράγοντα, επιβεβαιώνοντας την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση στη μέτρηση της (5).

Η ανταγωνιστικότητα και οι δείκτες προσδιορισμού της

Η επίτευξη στρατηγικής ανταγωνιστικότητας αποτελεί κρίσιμο στάδιο για μια επιχείρηση καθώς διαμορφώνει και υλοποιεί με επιτυχία μια στρατηγική δημιουργίας αξίας. Η στρατηγική αποτελεί ένα συνολικό και συντονισμένο πλάνο δράσης που στοχεύει στην αξιοποίηση των βασικών ικανοτήτων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά την επιλογή μιας στρατηγίας, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές εναλλακτικές και κάνουν επιλογές που καθορίζουν πώς θα προσεγγίσουν τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Η επιλεγμένη στρατηγική καθορίζει τι ενέργειες θα αναλάβει η επιχείρηση και τι δεν θα πραγματοποιήσει. Ένας οργανισμός επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν ακολουθεί μια στρατηγική που προσφέρει αξία υψηλότερη από αυτήν των ανταγωνιστών του, ενώ οι τελευταίοι δεν μπορούν να αντιγράψουν αυτήν τη στρατηγική ή τη θεωρούν υπερβολικά δαπανηρή για μίμηση. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι αμετάβλητο, καθώς η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες για μίμηση επηρεάζει τη διάρκεια αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης μπορεί να γίνει με βάση τις αποδόσεις άνω του μέσου όρου, οι οποίες υπερβαίνουν τις προσδοκίες των επενδυτών από άλλες επενδύσεις με παρόμοιο κίνδυνο. Ο κίνδυνος αφορά την αβεβαιότητα σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επένδυσης, και η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου μειώνει την αβεβαιότητα των επενδυτών. Οι αποδόσεις μετρούνται συχνά με βάση λογιστικά μεγέθη ή χρηματιστηριακά δεδομένα.

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν αποδόσεις άνω του μέσου όρου πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο εκμετάλλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής οργάνωσης, τον καθορισμό πόρων και ικανοτήτων, καθώς και τη δημιουργία στρατηγικών με βάση αυτή την ανάλυση. Η επίτευξη στρατηγικής ανταγωνιστικότητας απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες αγορές και ανταγωνιστικές δομές.

Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί το πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης, που περιλαμβάνει δεσμεύσεις, αποφάσεις και ενέργειες για την επίτευξη στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και υψηλών αποδόσεων. Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η επιχείρηση αναπτύσσει ένα


όραμα και μια αποστολή, διαμορφώνοντας στη συνέχεια στρατηγικές. Για την υλοποίηση των στρατηγικών, η επιχείρηση αναλαμβάνει δράσεις που στοχεύουν στην επίτευξη στρατηγικής ανταγωνιστικότητας και υψηλών αποδόσεων, ενισχύοντας τη δυναμική διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης(6).

Η αύξησή της ανταγωνιστικότητας αποτελεί ένα σύνθετο και δυναμικό φαινόμενο, εξαρτώμενο από πολλές μεταβλητές, οι οποίες λειτουργούν ως δείκτες ανταγωνιστικότητας και παρουσιάζονται σε διεθνείς εκθέσεις με σκοπό να απεικονίσουν την πραγματικότητα και να διαδραματίσουν ρόλο στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης. Κατά τα τελευταία χρόνια, ειδικά μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και γενικά οικονομικοί φορείς χρησιμοποιούν αυτές τις εκθέσεις για να αντλήσουν κατανόηση σχετικά με την πραγματική κατάσταση, να εντοπίσουν αδυναμίες και να καθοδηγήσουν την οικονομική δραστηριότητα προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο "Πίνακας 1.1" που αναδεικνύει τη θέση κάθε χώρας ανάμεσα σε 64 χώρες, βασιζόμενος σε δείκτες ανταγωνιστικότητας για το έτος 2023. Αυτός ο παγκόσμιος δείκτης μετρά την ανταγωνιστικότητα κάθε χώρας, λαμβάνοντας υπόψη τους θεσμούς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Σύμφωνα με αυτόν τον πίνακα, η Ελλάδα κατατάσσεται στη θέση 49 ανάμεσα σε 64 χώρες. Η παρούσα αξιολόγηση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και άλλους οικονομικούς φορείς, καθώς τους επιτρέπει να αναγνωρίσουν τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να προσπαθήσουν για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

## Η Παγκόσμια Κατάταξη για την Ανταγωνιστικότητα (2023)

Θέση 2023	Χώρα	Θέση 2022	Αλλαγή θέσης	
1	Δανία	1	-	
2	Ιρλανδία	11	9	▲
3	Ελβετία	2	-1	▼
4	Σιγκαπούρη	3	-1	▼
5	Ολλανδία	6	1	▲
6	Ταϊβάν, Κίνα	7	1	▲
7	Χονγκ-Κονγκ SAR	5	-2	▼
8	Σουηδία	4	-4	▼
9	ΗΠΑ	10	1	▲
10	ΗΔΕ	12	2	▲
11	Φινλανδία	8	-3	▼
12	Κατάρ	18	6	▲
13	Βέλγιο	21	8	▲
14	Νορβηγία	9	-5	▼
15	Καναδάς	14	-1	▼
16	Ιαπωνία	16	-	
17	Σ. Αραβία	24	7	▲
18	Δημ. της Τσεχίας	26	8	▲
19	Αυστραλία	19	-	
20	Λουξεμβούργο	13	-7	▼
21	Κίνα	17	-4	▼
22	Γερμανία	15	-7	▼
23	Ισραήλ	25	2	▲
24	Αυστρία	20	-4	▼
25	Μπαχρέιν	30	5	▲
26	Εσθονία	22	-4	▼
27	Μαλαισία	32	5	▲
28	Δημ. της Κορέας	27	-1	▼
29	Ην. Βασίλειο	23	-6	▼
30	Ταϊλάνδη	33	3	▲
31	Ν. Ζηλανδία	31	-	
32	Λιθουανία	29	-3	▼
33	Γαλλία	28	-5	▼
34	Ινδονησία	44	10	▲
35	Ιαπωνία	34	-1	▼
36	Ισπανία	36	-	
37	Καζακστάν	43	6	▲
38	Κουβέιτ	-	-	
39	Πορτογαλία	42	3	▲
40	Ινδία	37	-3	▼
41	Ιταλία	41	-	
42	Σλοβενία	38	-4	▼
43	Πολωνία	50	7	▲
44	Χιλή	45	1	▲
45	Κύπρος	40	-5	▼
46	Ουγγαρία	39	-7	▼
47	Τουρκία	52	5	▲
48	Ρουμανία	51	3	▲
<b>49</b>	<b>Ελλάδα</b>	<b>47</b>	<b>-2</b>	<b>▼</b>
50	Κροατία	46	-4	▼
51	Λετονία	35	-16	▼
52	Φιλιππίνες	48	-4	▼
53	Σλοβακία	49	-4	▼
54	Ιορδανία	56	2	▲
55	Περου	54	-1	▼
56	Μεξικό	55	-1	▼
57	Βουλγαρία	53	-4	▼
58	Κολομβία	57	-1	▼
59	Μποτσουάνα	58	-1	▼
60	Βραζιλία	59	-1	▼
61	Ν. Αφρική	60	-1	▼
62	Μαγγολία	61	-1	▼
63	Αργεντινή	62	-1	▼
64	Βενεζουέλα	63	-1	▼

Πηγή: IMD -World Competitiveness Center 

Πίνακας 1. 1: Παγκόσμιος κατάταξη ανταγωνιστικότητας 2023 (7)

Στον κατάταξη στον Πίνακα 1.1 παρατηρείται ότι η Δανία καταλαμβάνει την πρώτη θέση, ενώ η Ιρλανδία βρίσκεται στη δεύτερη θέση και η Ελβετία στην τρίτη. Σε αντίθεση, η Ελλάδα βρίσκεται αρκετά χαμηλότερα στην κατάταξη, καταλαμβάνοντας την 49η θέση.

Η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας επικεντρώνεται κυρίως σε δείκτες σχετικών τιμών και κόστους, καθώς αντιμετωπίζουμε προκλήσεις στη μέτρηση άλλων παραγόντων. Υπάρχουν τρεις κύριοι λόγοι για αυτήν την εστίαση: i) Οι συγκεκριμένοι δείκτες υπολογίζονται εύκολα, ii) είναι διαθέσιμοι με υψηλή συχνότητα, ενισχύοντας την εφαρμογή τους για βραχυπρόθεσμες αναλύσεις, και iii) βοηθούν στη διάγνωση μακροοικονομικών ανισορροπιών, όπως το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτών των δεικτών, αντιμετωπίζουμε προβλήματα όπως η συμπερίληψη των τιμών των μη εμπορεύσιμων προϊόντων στους γενικούς δείκτες τιμών. Μια εναλλακτική λύση προτείνεται με τη χρήση των σχετικών τιμών των εξαγωγών, αλλά αυτή δεν λαμβάνει υπόψη τα αγαθά που, παρά την εμπορευσιμότητά τους, δεν εξάγονται λόγω έλλειψης ανταγωνιστικότητας.

Μια λύση στο πρόβλημα αυτό, θα ήταν η χρήση των τιμών των εμπορεύσιμων αγαθών, ανεξαρτήτως εμπορευσιμότητας. Συγκεκριμένα, η ανταγωνιστικότητα του κόστους μετράται συνήθως με βάση τις σχετικές μισθολογικές εξελίξεις ή τα μοναδιαία κόστη εργασίας (ULCs), παρέχοντας προσεγγίσεις για το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος.

Εντούτοις, αυτές οι μετρήσεις περιορίζονται, καθώς η σύγκριση των τιμών ή του κόστους δεν παρέχει επαρκείς πληροφορίες για την ανταγωνιστικότητα, εάν οι χώρες παράγουν διαφορετικά αγαθά και τα διαθέτουν σε διαφορετικές αγορές.

Επιπλέον, η παγκόσμια οικονομία, γίνοντας πιο πολύπλοκη, έχει μειώσει την ικανότητα αυτών των δεικτών να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εξαγωγών. Εκτιμάται ότι η πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία εξηγεί λιγότερο από το 10% της διακύμανσης των εξαγωγών, ενώ οι παγκόσμιες εξελίξεις του εμπορίου και άλλοι άγνωστοι παράγοντες καθορίζουν τη μεγαλύτερη μερίδα αυτής.

Συνεπώς, ενώ οι δείκτες τιμών και κόστους παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, η πολυπλοκότητα της σύγχρονης οικονομίας απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση και ενδεχομένως επέκταση των μετρικών για πιο αξιόπιστες αναλύσεις(6, 8).

Ακόμη, η βιομηχανία είναι ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονη αντιπαλότητα, εξελισσόμενες τάσεις της αγοράς και μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Η κατανόηση της υπάρχουσας ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές, να εντοπίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης και να αντιμετωπίζουν πιθανές προκλήσεις. Για να διερευνήσει την παρούσα κατάσταση της ανταγωνιστικότητας στο πλαίσιο της βιομηχανίας, η παρούσα έκθεση χρησιμοποιεί το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που διαμορφώθηκε από τον Michael E. Porter. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει την ανάλυση της απειλής από νεοεισερχόμενους στην αγορά, την επίδραση των προμηθευτών και των αγοραστών, την απειλή από προϊόντα υποκατάστασης, καθώς και τον βαθμό ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών(9). Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η βιομηχανία αντιμετωπίζει σημαντικές ανταγωνιστικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων (εντοπισμού συγκεκριμένων ανταγωνιστικών προκλήσεων, όπως εμπόδια εισόδου, δύναμη προμηθευτή, δύναμη αγοραστή, αντικατάσταση προϊόντων και ανταγωνιστική αντιπαλότητα). Επιπλέον, οι αναδυόμενες τάσεις όπως αναδιαμορφώνουν το ανταγωνιστικό τοπίο και επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις των παικτών της βιομηχανίας. Ωστόσο, για να επωφεληθούν από αυτές τις ευκαιρίες, οι ενδιαφερόμενοι φορείς της βιομηχανίας πρέπει να περιηγηθούν στη σύνθετη αλληλεπίδραση ανταγωνιστικών δυνάμεων, στις τάσεις της αγοράς και στις στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στη βιομηχανία. Συμπερασματικά, η υπάρχουσα ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας επηρεάζεται από μια σύνθετη αλληλεπίδραση ανταγωνιστικών δυνάμεων, τάσεις της αγοράς και στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στη βιομηχανία. Υπογραμμίζεται η σημασία της συνεχιζόμενης παρακολούθησης και της στρατηγικής προσαρμογής για την αποτελεσματική πλοήγηση στην ανταγωνιστική δυναμική (10).

[Το Μοντέλο Ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter.](#)

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, που αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter, είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του ανταγωνιστικού

περιβάλλοντος μιας βιομηχανίας. Το μοντέλο εντοπίζει πέντε βασικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό τοπίο μιας βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένου:

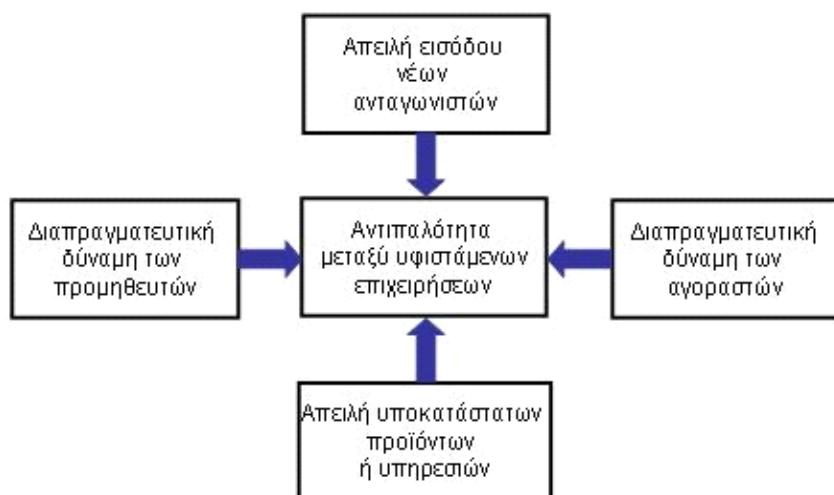
1. Απειλή των νεοεισερχομένων: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην πιθανότητα νέων ανταγωνιστών που εισέρχονται στην αγορά και αυξανόμενος ανταγωνισμός. Παράμετροι που διαμορφώνουν την απειλή των νεοεισερχομένων περιλαμβάνουν εμπόδια στην είσοδο, τις οικονομίες κλίμακας και την αναγνώριση της μάρκας.

2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην εξουσία που έχουν οι προμηθευτές πάνω από τη βιομηχανία. Στοιχεία που επηρεάζουν την διαπραγμάτευση των προμηθευτών περιλαμβάνουν τον αριθμό των προμηθευτών, τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων και τη σημασία του προϊόντος του προμηθευτή στη βιομηχανία.

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην εξουσία που έχουν οι αγοραστής πάνω από τη βιομηχανία. Στοιχεία που ασκούν επίδραση στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών περιλαμβάνουν τον αριθμό των αγοραστών, τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων και τη σημασία του προϊόντος του κλάδου στον αγοραστή.

4. Απειλή υποκατάστατων: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην πιθανότητα των πελατών να μεταβληθούν σε ένα αναπληρωτή προϊόν ή υπηρεσία. Παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή υποκατάστατων περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων, την τιμή των υποκατάστατων και την ποιότητα των υποκατάστατων. 5. Αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Παράγοντες που επηρεάζουν την αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών περιλαμβάνουν τον αριθμό των ανταγωνιστών, τον ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας και το επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων. Με την ανάλυση αυτών των πέντε δυνάμεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσουν στρατηγικές για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους (9, 10).





Εικόνα 1: Αναλυτική παρουσίαση των πέντε παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τη θεωρία του Porter

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter αντιπροσωπεύει μια σημαντική προσέγγιση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο SWOT, το πλαίσιο αυτό επικεντρώνεται σε μια εξωτερική αξιολόγηση, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να εστιάσουν στην αντίδρασή τους σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του πλαισίου είναι η έντονη διασύνδεσή του με άλλα σημαντικά μοντέλα, όπως οι δυνάμεις παρασίτων (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές), προκειμένου να παράσχει περαιτέρω κατανόηση και αξιοποίηση του δυναμικού της επιχείρησης. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η σημασία της αναζήτησης ατελών αγορών ως πηγής ευκαιριών, προωθώντας τη δημιουργία υπερφυσικών κερδών, αν και αυτό είναι δυσκολότερο σε πλήρη ανταγωνισμό.

Επίσης, το πλαίσιο προσφέρει ένα πλούσιο πλαίσιο για την αντιληπτική ανάλυση του βαθμού ανταγωνιστικής δυναμικής στον κλάδο, αναδεικνύοντας τη συσχέτιση των πέντε δυνάμεων. Ο Grundy επισημαίνει ότι αυτό το μοντέλο ξεπερνά την απλοϊκή εστίαση στους ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς, προσφέροντας μια πιο σύνθετη κατανόηση της ελκυστικότητας της βιομηχανίας(11).

Συνοψίζοντας, το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, προσφέροντας σημαντικές προοπτικές για τη διαμόρφωση στρατηγικών αποφάσεων και την εκμετάλλευση ευκαιριών στον ανταγωνιστικό χώρο.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, παρότι ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιούμενο, έχει αντιμετωπίσει κριτικές και επικρίσεις. Αρχικά, ο Porter παραβλέπει την επίδραση των συμπληρωμάτων στη βιομηχανία, ενώ αναγνωρίζει υποκατάστατα. Επιπλέον, δηλώνει ότι η δομή της βιομηχανίας είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία, αγνοώντας άλλες επιδράσεις όπως ο ρόλος των κυβερνήσεων και των νομικών παραγόντων.

Επίσης, οι επικρίσεις περιλαμβάνουν την προσέγγιση του Porter για την αξιολόγηση της σημασίας των αγοραστών, καθώς δεν καθορίζει ποιοι αγοραστές έχουν προτεραιότητα, κάτι που μπορεί να είναι κρίσιμο για πολλές επιχειρήσεις. Επιπλέον, το μοντέλο θεωρείται στατικό, παρέχοντας ένα στιγμιότυπο της βιομηχανίας σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο.

Άλλες επικρίσεις αναφέρουν ότι το μοντέλο είναι υπερβολικά αφηρημένο, εστιάζοντας περισσότερο στη μικροοικονομική θεωρία και λιγότερο στις πρακτικές πτυχές των επιχειρήσεων. Επιπλέον, δεν παρέχει αρκετό χώρο για δυναμικότητα και συνεχείς αλλαγές, παραμελώντας τον δυναμισμό και την ευελιξία που απαιτούν οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή.

Τέλος, η κριτική επικεντρώνεται και στο γεγονός ότι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων δεν αντιμετωπίζει την πτυχή της βιωσιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρέχει στιγμιότυπο αξιολόγησης χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες για διατήρηση του πλεονεκτήματος στον χρόνο.

Συνολικά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter πρέπει να εξετάζεται με κριτικό πνεύμα, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω επικρίσεις και αναλύοντας την εφαρμογή του σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση(12).

#### [Κατανόηση και Σημασία της Στρατηγικής Διερεύνησης \(Strategic Management\)](#)

Στην οργανωτική επιστήμη, η χρήση του όρου "στρατηγική" είναι εξαιρετικά ποικίλη, με διάφορες ερμηνείες που παρουσιάζονται ανάλογα με την προοπτική και το πλαίσιο κάθε ερευνητή. Σε πολλές περιπτώσεις, ακούμε τη στρατηγική να ορίζεται ως "ο προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και στόχων μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μαθημάτων δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση αυτών των στόχων" (Chandler 1962, 14). Άλλες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν την ιδέα της στρατηγικής ως "ένα διαφορετικό

σύνολοδραστηριοτήτων για την παροχή ενός μοναδικού συνδυασμού αξίας" ή ως "ένα μοτίβο συνεπούς συμπεριφοράς σε μια χρονική περίοδο".

Οι συγγραφείς, όπως ο Mintzberg, αναφέρονται στην έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιώντας την παραβολή των τυφλών και του ελέφанта, όπου διάφορα άτομα προσπαθούν να περιγράψουν τι είναι ένας ελέφαντας αφού απλά τον αγγίζουν. Καθένας από αυτούς βλέπει μόνο ένα μέρος του ελέφанта, με αποτέλεσμα οι ερμηνείες να διαφέρουν. Ανάλογα με την προοπτική και το μέρος που αγγίζουν, ισχυρίζονται ότι ένας ελέφαντας είναι σαν ένα δέντρο, ένας ανεμιστήρας, ένας τοίχος, ένα σχοινί, ένα δόρυ, ή ένα φίδι(13).

Παρά τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η έννοια της στρατηγικής παραμένει συχνά ασαφής και ανοιχτή σε διάφορες ερμηνείες. Η σύγχυση στη χρήση του όρου καθιστά προφανές ότι η οργανωτική επιστήμη χρειάζεται να προσεγγίσει την έννοια με προσοχή και να παρέχει καλύτερο ορισμό και πλαίσιο. Αυτό απαιτεί τη σύγκλιση των διαφορετικών προσεγγίσεων και τη δημιουργία μιας σαφούς βάσης για την περαιτέρω επιστημονική έρευνα.

Η στρατηγική αποτελεί έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό δράσης που διαμορφώνεται από οργανισμούς ή άτομα με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την αντιμετώπιση εξωτερικών προκλήσεων και συνθηκών. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στόχων, την ανάλυση του περιβάλλοντος, την αξιολόγηση των εσωτερικών πόρων και δυνατοτήτων, καθώς και την επιλογή των βέλτιστων δράσεων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η έννοια αυτή αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την πρόοδο των οργανισμών στο σύγχρονο περιβάλλον. Καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις αναγκαίες δράσεις για την επίτευξή τους, λαμβάνοντας υπόψη τις εξωτερικές προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς και τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες του οργανισμού.

Η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου σε μια επιχείρηση αποσκοπεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της. Προκειμένου να παρέχεται ένα επιστημονικά ισχυρό πλαίσιο, η στρατηγική δεν πρέπει να θεωρείται στατική, αλλά πρέπει να υπόκειται σε συνεχείς προσαρμογές και αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και τις εξελίξεις που επηρεάζουν τον οργανισμό(14).

Αναλυτικά, η στρατηγική προσφέρει ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό προτεραιοτήτων, τη διάθεση πόρων και την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Είναι αναγκαία για τη διαχείριση της αβεβαιότητας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική αναφέρεται σε μια διαδικασία που αποσκοπεί στον καθορισμό στόχων και κατευθύνσεων μιας οργάνωσης και την επίτευξή τους μέσω της βέλτιστης χρήσης των πόρων και δυνατοτήτων, καθιστώντας τη ουσιαστική για την επιτυχία στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο(15).

Η στρατηγική είναι η λήψη αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα. Η «λήψη αποφάσεων» συνεπάγεται πρόθεση, μια επιθυμία να αναλάβει κάποια σκόπιμη δράση προκειμένου να επιτευχθεί ένας δηλωμένος στόχος. Σε αυτή την περίπτωση, μπορούμε να δούμε ότι ο στόχος είναι να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας - δηλαδή να επιτύχουμε ένα «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Και, σε αντίθεση με τις διαχειριστικές ή επιχειρησιακές αποφάσεις, οι οποίες επικεντρώνονται στους βραχυπρόθεσμους ορίζοντες, η στρατηγική ασχολείται με το μακροπρόθεσμο. Φυσικά, το «μακροπρόθεσμο» είναι σε σχέση με τη βιομηχανία που ανταγωνίζουμε: για τη βιομηχανία της μόδας μπορεί να είναι τρεις έως έξι μήνες, ενώ για τη βιομηχανία πετρελαίου μπορεί να είναι περισσότερο από δέκα χρόνια. Τέλος, θα μπορούσαμε επίσης να προσθέσουμε ότι εάν μια στρατηγική είναι να έχουμε οποιαδήποτε αξία στην εταιρεία θα περιμένουμε τα οφέλη των πελατών να υπάρχουν με την πάροδο του χρόνου και να μην μιμούνται εύκολα από τους ανταγωνιστές μας, επομένως βιώσιμος(16)

#### Στρατηγικό management (σημασία και πλεονεκτήματα)

Η στρατηγική αποτελεί αδιαμφισβήτητα τον πυρήνα των μελετών διαχείρισης και αποτελεί την κεντρική δραστηριότητα του διαχειριστή. Παρ' όλα αυτά, η διατύπωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής είναι πρόκληση. Πολλοί εμπλέκονται στη δημιουργία στρατηγικής, με διάφορες ερμηνείες του όρου.

Στην πιο απλή έννοια, η στρατηγική είναι μια ενοποιητική ιδέα που συνδέει σκοπό και δράση. Σύμφωνα με τους De Wit και Meyer (1998), αναφέρεται σε κάθε πορεία δράσης για την επίτευξη στόχων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Chandler

(1962), η στρατηγική καθορίζεται ως ο προσδιορισμός μακροπρόθεσμων στόχων και η υιοθέτηση δράσης και κατανομής πόρων για την επίτευξή τους (17).

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως συντονισμένη σειρά ενεργειών που περιλαμβάνει την ανάπτυξη πόρων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Απαιτεί σαφή πρόθεση και σκοπευμένη δράση για τη μετάφραση της ευκαιρίας σε αποτελέσματα. Επιπλέον, αντιμετωπίζει συγκλίνοντα και αποκλίνοντα προβλήματα, χρησιμοποιώντας και την ορθολογική και την πλευρική σκέψη.

Η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα και ορθολογικότητα, συνδυάζοντας όραμα και διαχειριστική αποτελεσματικότητα. Στον επιχειρηματικό κόσμο, αποσκοπεί στην επιτυχημένη επιχειρηματικότητα και την καλή διαχείριση, δημιουργώντας μια εγγενή αντίφαση στη στρατηγική σκέψη. Συνολικά, η στρατηγική αντιπροσωπεύει τη συνδυασμένη προσπάθεια όραματος και εφαρμογής, απαιτώντας προσέγγιση και για τα δύο σκέλη της στρατηγικής σκέψης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα τέσσερα παρακάτω βασικά στοιχεία.

**Ολική Προσέγγιση:** Η στρατηγική επικεντρώνεται στην επιτυχία της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στον συνολικό συντονισμό και τη συνεργασία όλων των τομέων και των ατόμων εντός του οργανισμού. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση το συνολικό συμφέρον της επιχείρησης.

**Συμπερίληψη όλων των Μερών:** Οι αποφάσεις στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ οφείλουν να εξετάζουν τα συμφέροντα και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων φορέων της επιχείρησης, όπως των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και της κοινωνίας συνολικά.

**Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα:** Η στρατηγική αποσκοπεί στην επίτευξη αποδοτικών και αποτελεσματικών αποτελεσμάτων, διαχειρίζοντας αποτελεσματικά τους πόρους και επιτυγχάνοντας τους επιθυμητούς στόχους. Η αποδοτικότητα αφορά τον τρόπο χειρισμού των διαδικασιών και των πόρων, ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την επίτευξη των σωστών στόχων και την καλή διαχείριση προκλήσεων.

**Ευελξία:** Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να είναι ευέλικτη και να επιτρέπει την προσαρμογή σε αλλαγές στο περιβάλλον. Η ικανότητα προσαρμογής είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ στοχεύει στη δημιουργία αξίας για τους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης, όπως μετόχους, πελάτες, εργαζομένους και την κοινωνία συνολικά. Η διαρκής παρακολούθηση, αξιολόγηση και προσαρμογή της στρατηγικής είναι ουσιαστική για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας στον μακροπρόθεσμο χρόνο.

Αυτή η πολύπλοκη διαδικασία απαιτεί συνεχή εργασία, προσπάθεια και δέσμευση από την επιχείρηση και το προσωπικό της, με σκοπό τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας και βιωσιμότητας. Τα διοικητικά στελέχη που αναλαμβάνουν τον ρόλο του σχεδιασμού και της υλοποίησης του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να διαθέτουν ευρεία γνώση σε διάφορους τομείς, να εστιάζουν στην εσωτερική ενίσχυση των δυνάμεων της επιχείρησης και να επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση των αδυναμιών, ενώ παράλληλα επιδιώκουν τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, είναι σημαντικό να παραμένουν προσανατολισμένοι προς το μέλλον, καθοδηγώντας την επιχείρηση προς μια πορεία που θα οδηγήσει σε κερδοφόρα αποτελέσματα(18).

#### Αναγκαιότητα Στρατηγικής

Η εφαρμογή στρατηγικής σε μια επιχείρηση αναδεικνύεται ως θεμελιώδης παράγοντας για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας, δυνάμει της άρρηκτης σύνδεσης της με τα οικονομικά κέρδη. Μέσω επιτυχημένων εμπειριών, η επιχείρηση αποκομίζει πολύτιμα διδάγματα και διαμορφώνει τη στρατηγική της, πάντοτε λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η στρατηγική αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για την καθοδήγηση των ενεργειών και τη συνεργασία του προσωπικού, ενισχύοντας έτσι τη συνολική προσπάθεια και επιτρέποντας την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Συνολικά, προσφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω συντονισμένης ενέργειας.

Για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής, είναι ζωτικής σημασίας η απάντηση σε τρεις κύριες ερωτήσεις. Αρχικά, να γίνει καταγραφή της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Δεύτερον, πρέπει να καθοριστούν οι επιθυμητοί στόχοι και οραματικές κατευθύνσεις (πού θέλουμε να φτάσουμε). Τέλος, πρέπει να σχεδιαστεί ο τρόπος επίτευξης αυτών των στόχων (πώς θα το επιτύχουμε).

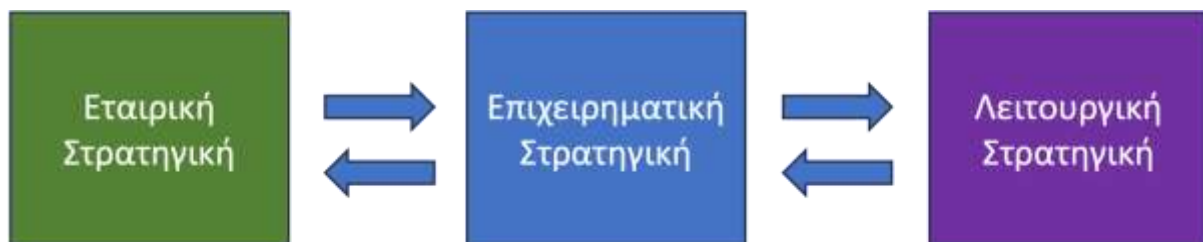
Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία της συστηματικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών δυνατοτήτων, απεικονίζοντας τη στρατηγική ως διαδικασία προσαρμογής και ανταπόκρισης σε αυτές τις συνθήκες. Η επιστημονική προσέγγιση αυτής της διαδικασίας συμβάλλει στην ανάπτυξη σφαιρικής κατανόησης των δομικών στοιχείων που καθορίζουν μια αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική(13)(19).

### Τύποι Στρατηγικής

Η στρατηγική αναδεικνύει τρεις βασικές μορφές που απασχολούν τους οργανισμούς: την εταιρική στρατηγική, την επιχειρηματική στρατηγική και τη λειτουργική ή επιχειρησιακή στρατηγική. Η εταιρική στρατηγική εστιάζει στο γενικότερο πλαίσιο των βιομηχανιών, με ενδιαφέρον για τον ανταγωνισμό. Επικεντρώνεται σε θέματα όπως οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και η κατανομή πόρων μεταξύ των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (SBU).

Η επιχειρηματική στρατηγική, γνωστή και ως ανταγωνιστική στρατηγική, εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός προτίθεται να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή αγορά. Ασχολείται με τον καθορισμό των τρόπων με τους οποίους ο οργανισμός θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Σε αντίθεση με τις εταιρικές στρατηγικές, η επιχειρηματική στρατηγική συχνά απαιτεί αυτονομία για τη διαμόρφωση στρατηγικών από τους διαχειριστές των SBU.

Η λειτουργική ή επιχειρησιακή στρατηγική επικεντρώνεται σε αποφάσεις που αφορούν λειτουργικές γραμμές, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ και η χρηματοδότηση. Αυτές οι λειτουργίες συμβάλλουν στην υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων που εφαρμόζουν την επιχειρηματική στρατηγική στην πράξη, και μερικές φορές ονομάζεται επιχειρησιακή διαχείριση(17).



Εικόνα 2: Οι διαφορετικοί τύποι στρατηγικής

## Στρατηγική Διαχείριση (Strategic Management)

Η στρατηγική διαχείριση αναδεικνύει τη σημασία της αποτελεσματικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο περιβάλλον του. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως στρατηγική διαχείριση, συνίσταται στον ανασκαφικό έλεγχο της κατάστασης του οργανισμού, επιτρέποντας τη διαμόρφωση στρατηγικών για την αντιμετώπιση προκλήσεων.

Κάθε οργανισμός θέτει στόχους, ενώ η ανάλυση της κατάστασης του δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσει αποτελεσματικές στρατηγικές. Οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν πολλαπλές πιθανές επιλογές, αλλά η συντονισμένη υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί κλειδί για την επιτυχία.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι η ανάλυση, η διαμόρφωση και η εφαρμογή των στρατηγικών είναι αλληλένδετες. Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από την κατανόηση των προκλήσεων και τη συνεκτικότητα της υλοποίησης. Η Εικόνα αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ ανάλυσης, διαμόρφωσης και εκτίμησης ως αλληλένδετη.

Συχνά, η ανάλυση θεωρείται ευκολότερη από την εφαρμογή, αλλά αμελητέα είναι η σημασία της στην κατανόηση των προκλήσεων. Ένας οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τόσο την ανάλυση όσο και την εφαρμογή κατά τον σχεδιασμό στρατηγικών που θα καλύψουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του περιβάλλοντος του και των ενδιαφερομένων.



Εικόνα 3: Η αλληλοεξαρτώμενη σχέση ανάλυσης, διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής.

### Ανάλυση Στρατηγικής

Η ανάλυση στρατηγικής αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης, παρά το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή είναι εξαρτώμενη από πολλούς παράγοντες. Προσφέρει μια εποικοδομητική αφετηρία για τον

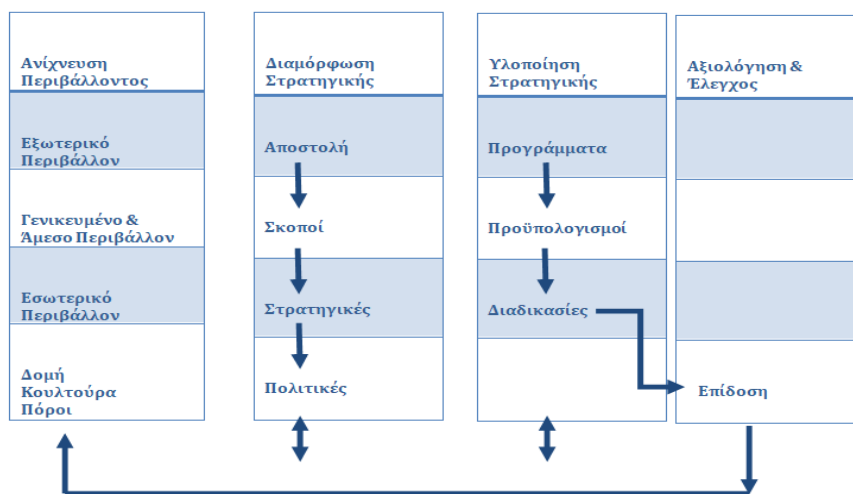


οργανισμό, επιτρέποντας στους διαχειριστές να αξιολογήσουν την ικανότητά του να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει απειλές.

Η ανάλυση στρατηγικής επικεντρώνεται στον ίδιο τον οργανισμό, εξετάζοντας τη θέση του στο περιβάλλον και τις δυνατότητές του. Συνήθως, περιλαμβάνει ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος και της βιομηχανίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οργανισμοί μπορεί να αποφασίσουν να προχωρήσουν σε στρατηγική χωρίς λεπτομερή ανάλυση, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης στον υπερανταγωνιστικό χώρο τους.

Οι ηγέτες, σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στην εμπειρία ή τη διαίσθησή τους. Ωστόσο, χωρίς ανάλυση, οι διαχειριστές δεν μπορούν να κατανοήσουν ενδεχόμενες αιτίες επιτυχίας ή να αντλήσουν διδάγματα για το μέλλον. Η κατανόηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας της βιομηχανίας, όπως οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι παράγοντες ανταγωνισμού, είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.

Συνολικά, η ανάλυση στρατηγικής αναδεικνύεται ως ουσιώδης διαδικασία για την επίτευξη μακροχρόνιας και βιώσιμης επιτυχίας, καθώς παρέχει το βάθος κατανόησης που χρειάζεται ένας οργανισμός για να καταστήσει τη στρατηγική του ουσιαστική και προσαρμοσμένη στο περιβάλλον του.



Εικόνα 4: Πρότυπο Στρατηγικής Διαχείρισης

#### Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μέσω μιας προσεκτικής ανάλυσης του οργανισμού και του περιβάλλοντος, οι διαχειριστές είναι σε θέση να αξιολογήσουν τον καλύτερο τρόπο προσαρμογής στρατηγικής μεταξύ τους. Η απουσία κάποιας μορφής ανάλυσης καθιστά τις

αποφάσεις εξαρτημένες αποκλειστικά από την εμπειρία. Ενώ η εμπειρία ήταν αρκετή σε σταθερές βιομηχανίες του παρελθόντος, στα σημερινά δυναμικά περιβάλλοντα, οι διαχειριστές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προσαρμόζονται σε νέα πρότυπα.

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, η διατύπωση στρατηγικής είναι μια δημιουργική διαδικασία που συνθέτει εμπειρίες για τη δημιουργία μιας νέας στρατηγικής. Επιπλέον, ο Kenichi Ohmae υπογραμμίζει τη δημιουργική διορατικότητα στη διαμόρφωση σημαντικών στρατηγικών, η οποία δεν προέρχεται από συνειδητή ανάλυση. Αντίθετα, ο Markides θεωρεί ότι η αποτελεσματική διατύπωση στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία θέσης ερωτήσεων, όπου η διατύπωση των ερωτήσεων είναι εξίσου σημαντική με την εύρεση των λύσεων.

Σημαντικό μέρος της διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής, αναγνωρίζοντας ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει σπάνια μια μοναδική στρατηγική, αλλά πρέπει να κάνει επιλογές για το πώς θα ανταγωνιστεί. Εκτός αυτού, ο Rumelt επισημαίνει ότι η δυσκολία στη διαμόρφωση στρατηγικής έγκειται στην επιλογή, καθώς η στρατηγική απαιτεί να καθοριστούν προτεραιότητες και να γίνουν επιλογές μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών(20).

Συνολικά, η διαμόρφωση στρατηγικής απαιτεί συνειδητή ανάλυση, δημιουργική διορατικότητα και συνεχή διαδικασία θέσης ερωτήσεων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος(21).

#### Εφαρμογή Στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής αναδεικνύεται κρίσιμη, καθώς ακόμη και η πιο εκλεπτυσμένη στρατηγική δεν έχει αξία χωρίς σωστή ανακοίνωση και συντονισμό σε όλο τον οργανισμό. Η επιτυχημένη εφαρμογή απαιτεί ευελιξία στην οργανωτική δομή και τον σχεδιασμό. Οι στρατηγικές πρέπει να επικοινωνούν, να κατανοούνται, και να συντονίζονται με τους ενδιαφερόμενους εντός και εκτός του οργανισμού.

Οι ενδιαφερόμενοι αποτελούν τους βασικούς παράγοντες, καθώς επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτοί μπορεί να είναι πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, υπάλληλοι, και άλλοι παράγοντες. Ο ηγέτης του οργανισμού έχει τον ρόλο να δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα που προωθεί την ευελιξία και ενθαρρύνει τους διαχειριστές να ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες.

Σε αυτή τη διαδικασία, οι αξίες του οργανισμού παίζουν σημαντικό ρόλο. Ερωτήματα σχετικά με τον σκοπό και την αποστολή του οργανισμού, ανεξαρτήτως του τομέα (ιδιωτικός, δημόσιος, εθελοντικός), αποκαλύπτουν τον λόγο ύπαρξης του. Οι στόχοι που τίθενται πηγάζουν από αυτόν τον σκοπό, καθοδηγώντας τη στρατηγική.

Σε κάθε περίπτωση, οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την τελική επιτυχία ή αποτυχία της στρατηγικής, με τον ρόλο τους να είναι να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα καινοτομίας και ανοικτότητας. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται άνετα να δοκιμάζουν νέες ιδέες είναι κρίσιμη. Έτσι, οι αξίες του οργανισμού και η καθοδήγηση από τον ηγέτη είναι ζωτικές για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής(17).

#### Αξιολόγηση & Έλεγχος (Strategy Evaluation)

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου συνιστά τον τελευταίο στάδιο του στρατηγικού διαχειριστικού προσανατολισμού και αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας για τη εξέταση και ανάλυση των εταιρικών δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Η εν λόγω διαδικασία αποτελεί αναγκαίο εργαλείο για την αξιολόγηση της πραγματικής επίδοσης της επιχείρησης έναντι των θεωρητικών στόχων της. Στην ουσία, η επίδοση μετρά το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά η επιχείρηση έχει εκπληρώσει τους στόχους της.

Ο όρος "αποδοτικότητα" σχετίζεται με τον αποτελεσματικό χειρισμό των πόρων και τον υπολογισμό των απαιτούμενων πόρων για την εκτέλεση ενός δραστηριοτήτων. Αντίθετα, η "αποτελεσματικότητα" αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο έχουν επιτευχθεί οι επιθυμητοί στόχοι. Το σύνολο αυτών των παραμέτρων προσφέρει ολοκληρωμένη εικόνα της επίδοσης μιας επιχείρησης.

Η ανάλυση και ο έλεγχος πρέπει να εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων της επιχειρηματικής διαδικασίας, αναδεικνύοντας τυχόν αδυναμίες που ενδέχεται να προέκυψαν στα προηγούμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην περίπτωση που η επίδοση δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, αυτή η διαδικασία επιτρέπει την υλοποίηση διορθωτικών μέτρων.

Είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι η μεταφορά των αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης είναι αναγκαία για τη σωστή κατανόηση της κατάστασης. Με βάση

αυτή την κατανόηση, μπορούν να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα προσαρμογής της στρατηγικής, εφόσον απαιτείται. Συνεπώς, η αξιολόγηση και ο έλεγχος αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για τη διασφάλιση της συνεχούς επιτυχίας και βιωσιμότητας της επιχείρησης(19).

## Κεφάλαιο 2: Ανάλυση θεωρητικών εννοιών του τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου

### Εισαγωγικές Έννοιες Τουρισμού

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο κύριες πτυχές στον τομέα του τουρισμού: τη διαχείριση των τουριστικών δραστηριοτήτων και τις ακαδημαϊκές μελέτες που αφορούν τον τουρισμό. Η διαφορά μεταξύ τους έγκειται στον τρόπο εφαρμογής του τουρισμού. Στον τομέα της διαχείρισης, ο τουρισμός εκτείνεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, αφορά τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, και αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας στον οικονομικό χάρτη.

Από την άλλη πλευρά, ως τομέας μελέτης, οι τουριστικές σπουδές επιτρέπουν την κατανόηση του κόσμου γύρω μας, των ταξιδιών μας και της σχέσης μεταξύ κοινωνικής κινητικότητας, πολιτισμών και διάφορων τόπων. Η τουριστική έρευνα έχει αναπτυχθεί από διάφορα θεματικά πεδία, όπως η γεωγραφία, η οικονομία, η ιστορία, η κοινωνιολογία, οι επιχειρηματικές σπουδές, το μάρκετινγκ, το δίκαιο, η περιβαλλοντική επιστήμη, η ψυχολογία, η ανθρωπολογία, η πολιτική, η εκπαίδευση και πολλά άλλα (22).

Ο σύνθετος χαρακτήρας του τουρισμού αποτελεί καίριο στοιχείο για την κατανόηση της εξέλιξής του. Πολλά έχουν συζητηθεί στον τομέα, από τη δεκαετία του 1970, αλλά οι νέες τεχνολογίες και άλλες εξελίξεις συνεχίζουν να αλλάζουν τη φύση του τουρισμού.

Η αναψυχή και η φιλοξενία συχνά συζητούνται ως μέρη του τουρισμού, αλλά ο τουρισμός υπερβαίνει αυτές τις έννοιες, καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητες που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου, σε διάφορους τόπους και για διάφορα χρονικά διαστήματα. Το να κατανοήσουμε την ποικιλομορφία των πτυχών του τουρισμού απαιτεί προσέγγιση από πολλές επιστημονικές κατευθύνσεις (23, 24)

Παρά το γεγονός ότι ο τουρισμός και οι τουρίστες αντιμετωπίστηκαν πρώιμα με προσπάθειες ορισμού, η ολοκληρωμένη περιγραφή του τουρισμού πρωτοεμφανίστηκε το 1941, όταν περιγράφηκε ως "το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από τα ταξίδια και τη διαμονή μη κατοίκων, εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα απασχόλησης" (25). Το 1976, η Tourism Society πρότεινε ότι ο τουρισμός είναι "η προσωρινή, βραχυπρόθεσμη μετακίνηση ανθρώπων σε προορισμούς εκτός των τόπων όπου συνήθως ζουν και εργάζονται, και οι δραστηριότητές τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους σε κάθε προορισμό. Περιλαμβάνει μετακινήσεις για όλους τους σκοπούς" (26). Το 1981, οι Burkart και Medlik προσδιόρισαν τα βασικά χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας, καθιστώντας σαφές ότι ο τουρισμός περιλαμβάνει τη μετακίνηση προς έναν προορισμό και τη διαμονή εκεί, εκτός του συνήθους τύπου κατοικίας και εργασίας, και η μετακίνηση αυτή έχει καθορισμένη χρονική διάρκεια, με σκοπό την επίσκεψη και όχι τη μόνιμη κατοικία ή απασχόληση στον προορισμό(27).

Στη συνέχεια, το 1995, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO) κατέθεσε μια κατηγοριοποίηση των τουριστών ως εσωτερικούς, εισερχόμενους και εξερχόμενους, δίνοντας τους τον γενικό ορισμό ως άτομα που "ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντός τους, για όχι περισσότερο από ένα συνεχές έτος για αναψυχή, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς."

Τέλος, η ανάλυση της εμπειρίας του τουρίστα όπως την περιέγραψαν οι Medlik και Middleton το 1973, επισημαίνει ότι το τουριστικό προϊόν δεν περιορίζεται σε στοιχεία όπως αεροπορικές θέσεις ή κρεβάτια ξενοδοχείων, αλλά είναι μια σύνθετη εμπειρία που καλύπτει ολόκληρο το φάσμα από την αναχώρηση έως την επιστροφή. Αυτό τονίζει την εντελώς αφηρημένη φύση των υπηρεσιών του τουρισμού και την εξαρτημένη από την υποκειμενική κρίση του ταξιδιώτη. Επομένως, ο τουρισμός εμφανίζεται ως δραστηριότητα που προκαλεί διαφορετικές αντιλήψεις, καθώς επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες, όπως ο καιρός, οι ανθρώπινοι παράγοντες στον προορισμό, ο χρόνος του έτους και οι κίνητρα των ίδιων των τουριστών.

Συνοψίζοντας, η διαφορετική κατανόηση του τουρισμού από διάφορους φορείς, όπως τουρίστες, επιχειρήσεις και κοινότητες, επιφέρει πιθανές διαφωνίες λόγω

των πολλαπλών διαστάσεων του. Όπως παρατήρησαν οι Cooper ((28)), ο τουρισμός είναι μια πολυδιάστατη, πολύπλευρη δραστηριότητα που επηρεάζει πολλές ζωές και διάφορες οικονομικές δραστηριότητες(29, 30).

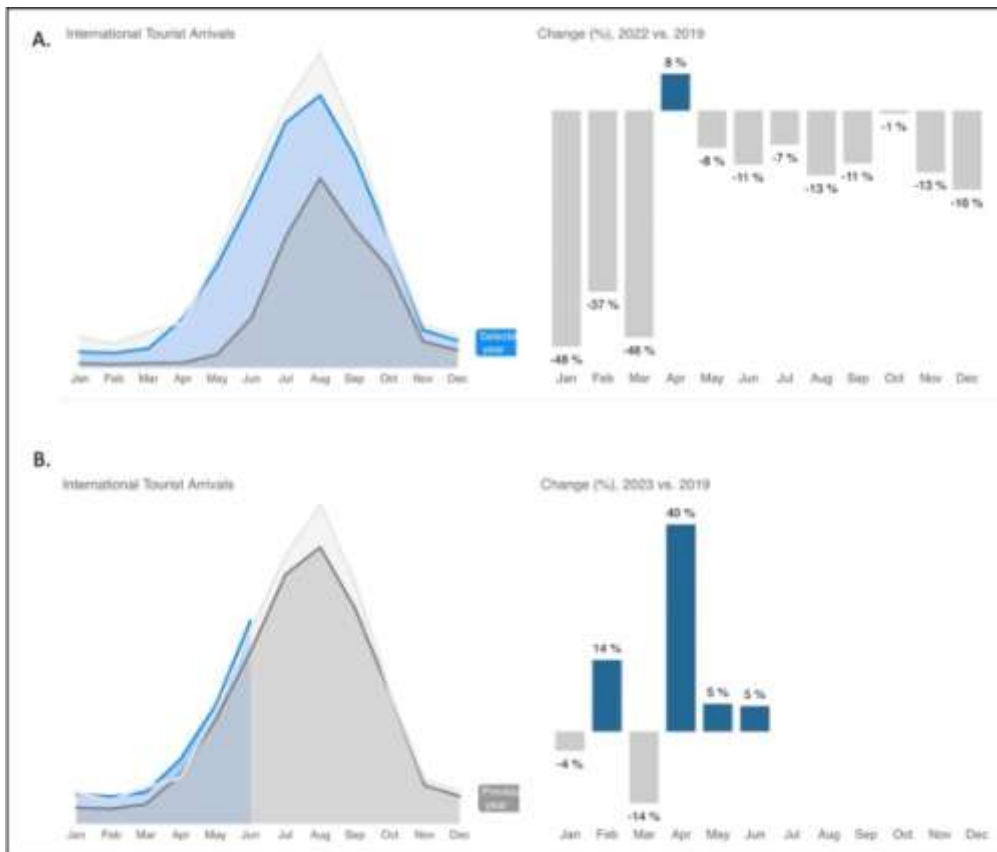
Η τουριστική βιομηχανία αναδύεται ως σημαντικός οικονομικός παράγοντας για πολλές χώρες, προσφέροντας οφέλη όχι μόνο στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) αλλά και στην απασχόληση, την υποδομή, και τα έσοδα από τη φιλοξενία, την εστίαση, και τις συναφείς υπηρεσίες.Ο τουρισμός, παρότι συμβάλλει θετικά στην οικονομία, απαιτεί προσεκτική διαχείριση για να διατηρηθεί η βιωσιμότητα και να αντιμετωπιστούν περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα. Οι αυξημένες δραστηριότητες του τουρισμού μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο, αλλά υπάρχει επίσης η ανάγκη να αντιμετωπιστούν προκλήσεις όπως η διατήρηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς και η διαχείριση της αυξημένης ζήτησης.

Τα ταξίδια και ο τουρισμός έχουν υποστεί σημαντική πτώση λόγω της πανδημίας COVID-19, με αρνητικές επιπτώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρά τη σημαντική αύξηση των τουριστικών εισπράξεων το 2022, η πανδημία συνεχίζει να επηρεάζει τον τομέα, με προβλέψεις για επιστροφή στα προπανδημικά επίπεδα μετά το 2024.

Αυτό προκαλεί ανησυχίες για την οικονομία των χωρών που εξαρτώνται σημαντικά από τον τουρισμό. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι η Μέση Ανατολή και η Ευρώπη σημείωσαν ισχυρή ανάκαμψη, ενώ αναμένεται ότι οι τουρίστες θα αναζητήσουν ταξίδια πιο κοντά στην πατρίδα τους, επηρεάζοντας θετικά τις τοπικές αγορές.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας του τουρισμού περιλαμβάνουν την ανάγκη για βιώσιμες πρακτικές, τη διατήρηση του πολιτισμικού κληρονομήματος και τη διαχείριση της αυξημένης ζήτησης.

Παραδοσιακά, υπήρχε έμφαση στις θετικές επιπτώσεις του τουρισμού, αλλά πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα που προκύπτουν. Σημαντικό είναι επίσης το να επιδιωχθεί η διαφοροποίηση της οικονομίας για μείωση της εξάρτησης από τον τουρισμό (Εικόνα 3) (31)(32).



Εικόνα 5: Συγκέντρωση δεδομένων στην Ελλάδα σχετικά με τον αντίκτυπο της κρίσης COVID-19 στον τουρισμό, παράλληλα με μια εκτίμηση επιπτώσεων για τον οικονομικό αντίκτυπο της κρίσης COVID-19 στον τουρισμό Α. το 2022, Β. το 2023 (32).

### Ορισμός Ταξιδιώτη – Τουρίστα

Ο τουρίστας, ως έννοια, ορίζεται ως ένα άτομο που εμπλέκεται σε μια προσωρινή περιοδεία, η οποία περιλαμβάνει τουλάχιστον μια διανυκτέρευση μακριά από τον συνήθη τόπο κατοικίας. Ορισμός αυτός αποτυπώνει τα κύρια στοιχεία της τουριστικής δραστηριότητας, αναδεικνύοντας το ταξίδι ως δυναμικό στοιχείο και τη διαμονή ως στατικό στοιχείο.

Στην περιγραφή αυτή, η έννοια της διανυκτέρευσης καθορίζει τους τουρίστες, ξεχωρίζοντάς τους από τους ημερήσιους εκδρομείς. Η διανυκτέρευση αποτελεί κριτήριο για τον προσδιορισμό της τουριστικής δραστηριότητας. Σημαντικό είναι επίσης το στοιχείο της πρωτογενούς φύσης της τουριστικής δραστηριότητας. Οι τουρίστες αντιπροσωπεύουν καθαρούς καταναλωτές οικονομικών πόρων στις περιοχές που επισκέπτονται, συνεισφέροντας ουσιαστικά στην τοπική οικονομία. Αυτή η διακριτική χρήση χρόνου και χρηματικών πόρων διαχωρίζει τους τουρίστες από επαγγελματίες ταξιδιώτες και άλλες ομάδες που ταξιδεύουν για διαφορετικούς

σκοπούς. Ο όρος "πρωτογενής τουρισμός" απομονώνει τις διακοπές εργασίας εντός του τουρισμού, ενώ ταξίδια που έχουν ως κύριο σκοπό την αμοιβή από σημεία κατά τη διαδρομή εξαιρούνται.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει την κυκλική φύση της συμπεριφοράς των τουριστών και τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι διανυκτερεύσεις στην επίτευξη αυτής της κυκλικότητας. Η αλλαγή της ρουτίνας, που συνήθως συνδέεται με τις διανυκτερεύσεις, επηρεάζει τα ψυχολογικά σύνολα των τουριστών, προσδίδοντας ένα διακριτικό χαρακτηριστικό στη φύση του ελεύθερου χρόνου που διανύουν.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι τουρίστες πραγματοποιούν περιηγήσεις που είναι κυκλικές, επιστρέφοντας στα σημεία αφετηρίας τους. Αυτή η έννοια της περιηγήσεως διακρίνει τους τουρίστες από άλλες ομάδες, όπως οι ομογενείς ή οι μετανάστες, οι οποίοι εγκαθίστανται σε νέες τοποθεσίες. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζουν τον τουρίστα ως το κεντρικό ανθρώπινο στοιχείο του τουρισμού και επισημαίνουν τη σημασία του στο σύστημα τουριστικής δραστηριότητας.

Η τουριστική δραστηριότητα, ως έννοια, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό στοιχείο του ελεύθερου χρόνου, που διαφοροποιείται από άλλες μορφές ταξιδιών, όπως τα επαγγελματικά ταξίδια, οι εμπορικοί ταξιδιώτες και οι εποχιακοί εργαζόμενοι. Ο τουρίστας αντιπροσωπεύει έναν καθαρό καταναλωτή οικονομικών πόρων στις περιοχές που επισκέπτεται, συνεισφέροντας καθαρά στην οικονομία τους (33).

#### [Τύποι Τουριστικών Οργανισμών και Οργανισμών Φιλοξενίας](#)

Ο τομέας των καταλυμάτων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας, διαδραματίζοντας κομβικό ρόλο στην κατανόηση και ανάπτυξη του τουρισμού. Αναλύοντας τον ορισμό του τουρισμού, προσδιορίζεται η σημασία της διανυκτέρευσης εκτός του συνηθούς τόπου διαμονής του τουρίστα, καθιστώντας τα καταλύματα κεντρικό παράγοντα στην τουριστική εμπειρία.

Τα καταλύματα δεν προσφέρουν μόνο χώρο για διανυκτέρευση, αλλά λειτουργούν ως κέντρα εξυπηρέτησης, παρέχοντας φαγητό, πληροφορίες, και υπηρεσίες όπως πλυντήρια και σύνδεση στο διαδίκτυο. Σημαντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία, μοτέλ, ξενοδοχεία διαμερισμάτων, αλλά και εναλλακτικές επιλογές όπως ξενώνες, bed-and-breakfasts, καταλύματα σε αγροκτήματα και άλλα.



Οι δαπάνες των τουριστών στον τομέα αυτόν είναι σημαντικές, καθιστώντας τον τομέα των καταλυμάτων κρίσιμο για την οικονομία του προορισμού. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπουμε τον τουρισμό "επίσκεψης φίλων και συγγενών," που αποτελεί σημαντικό κομμάτι του τουριστικού τοπίου.

Συνοπτικά, η παροχή καταλύματος αποτελεί ουσιαστική πτυχή του τουρισμού, με διάφορες κατηγορίες παρόχων να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας (34, 35).

#### Οαντίκτυποςτουτουρισμού

Η έρευνα επί του αντικτύπου του τουρισμού αποτελεί έναν από τους κυριότερους τομείς της κοινωνιολογίας του τουρισμού. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται στις επιπτώσεις του τουρισμού στις τοπικές κοινωνίες, με ελάχιστη προσοχή στις επιπτώσεις στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Διακρίνονται δύο κύριες κατηγορίες επιπτώσεων, τις κοινωνικοοικονομικές και τις κοινωνικοπολιτισμικές.

Οι κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις εστιάζονται κυρίως σε οκτώ κύρια θέματα, συμπεριλαμβανομένου του συναλλάγματος, του εισοδήματος, της απασχόλησης, των τιμών, της κατανομής των οφελών, της ιδιοκτησίας και έλεγχου, της ανάπτυξης και των κρατικών εσόδων. Παρά τις θετικές οικονομικές επιπτώσεις, ο τουρισμός μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, όπως πληθωριστικές τάσεις και απώλεια του τοπικού ελέγχου (36).

Όσον αφορά τις κοινωνικοπολιτισμικές επιπτώσεις, αυτές καλύπτουν διάφορα θέματα όπως η συμμετοχή της κοινότητας σε ευρύτερα πλαίσια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι βάσεις της κοινωνικής οργάνωσης, ο ρυθμός της κοινωνικής ζωής, η μετανάστευση, ο καταμερισμός της εργασίας, η διαστρωμάτωση, η κατανομή της εξουσίας, η παρέκκλιση, τα έθιμα και οι τέχνες. Η αύξηση του τουρισμού μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των ντόπιων και των επισκεπτών, ενώ παράλληλα μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις για τη διατήρηση της τοπικής παράδοσης και αυθεντικότητας. Η εμπορική προσέγγιση του τουρισμού ενδέχεται να οδηγήσει σε τυποποίηση πολιτιστικών στοιχείων προς όφελος των τουριστών, με αρνητικές επιπτώσεις στην αυθεντικότητα του τοπικού πολιτισμού (37-39).

Παρόλο που υπάρχει γενική συμφωνία σε πολλά θέματα, τα ευρήματα διαφέρουν. Ενώ ο μικρός κλίμακας τουρισμός μπορεί να διατηρήσει περισσότερα οφέλη στον τοπικό πληθυσμό, η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας μπορεί να οδηγήσει σε εξάρθρωση και απώλεια ελέγχου.

Ακόμη, αναφορικά με τον αντίκτυπο του τουρισμού στις κοινωνικές δομές, ιδίως σε παραδοσιακές κοινωνίες, επισημαίνεται η επέκταση του οικονομικού τομέα και η εμπορευματοποίηση ορισμένων πτυχών της ζωής. Ο τουρισμός επηρεάζει τις σχέσεις και τις συμπεριφορές των ντόπιων, ενώ αλλάζει τον τρόπο ζωής σε αγροτικές κοινότητες. Επιπλέον, διαμορφώνει τον ρυθμό της κοινωνικής ζωής και επηρεάζει την καθημερινή διανομή του χρόνου (40).

Ο τουρισμός δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης στην περιοχή υποδοχής, επηρεάζοντας τα μεταναστευτικά πρότυπα. Αν και συντηρεί τα μέλη της κοινότητας που διαφορετικά θα μετανάστευαν, προσελκύει επίσης ξένους εργαζόμενους. Οι νέες μορφές απασχόλησης, όπως στον τομέα του τουρισμού, επηρεάζουν τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των φύλων, ενισχύοντας τον ρόλο των νέων γυναικών.

Επιπλέον, ο τουρισμός επιδρά στη διαστρωμάτωση της κοινωνίας, αυξάνοντας τις κοινωνικές ανισότητες. Η αξία του χρήματος αυξάνεται ως κριτήριο διαστρωμάτωσης, με επίπτωση στις παραδοσιακές δομές. Ο τουρισμός δημιουργεί νέα κοινωνικά στρώματα, ενώ η αναδιάρθρωση των τοπικών πόρων επηρεάζει τη θέση των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών ελίτ.

Ο τουρισμός δεν είναι αποτελεσματικός μηχανισμός κοινωνικής κινητικότητας, ενώ οι εργαζόμενοι στον τομέα έχουν περιορισμένες ευκαιρίες ανέλιξης. Οι νέοι τουριστικοί επιχειρηματίες προέρχονται συχνά από την αστική μεσαία τάξη, ενισχύοντας τις κοινωνικές ανισότητες και διευρύνοντας το φάσμα της τοπικής διαστρωμάτωσης (41).

Ο τουρισμός συνεπάγεται σημαντικούς αντικτύπους στις κοινωνικές οργανώσεις, ιδίως στις παραδοσιακές κοινωνίες. Ένας κύριος αντίκτυπος είναι η διεύρυνση του οικονομικού τομέα, καθώς τμήματα της ζωής που προηγουμένως δεν υποκείντο σε οικονομικά κριτήρια τώρα εμπορευματοποιούνται. Ο τουρισμός επιφέρει επίσης μεταβολές στις σχέσεις και στη συμπεριφορά των ντόπιων, εντείνοντας τη σημασία των οικονομικών κριτηρίων.

Ένας ακόμη σημαντικός αντίκτυπος του τουρισμού είναι η επίδρασή του στον ρυθμό της κοινωνικής ζωής, ιδιαίτερα σε αγροτικές κοινότητες. Ο τουρισμός επηρεάζει την καθημερινή κατανομή του χρόνου, την απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης και επηρεάζει τα μεταναστευτικά πρότυπα, τόσο στο να διατηρεί τα μέλη της κοινότητας όσο και στο να προσελκύει νέους ανθρώπους.

Στις ώριμες τουριστικές περιοχές, ο τουρισμός μπορεί να οδηγήσει στην αστικοποίηση, ενώ οι επιπτώσεις στη διαστρωμάτωση είναι ποικίλες. Αν και ο τουρισμός ενθαρρύνει οικονομική κινητικότητα μέσω νέων ευκαιριών απασχόλησης, μπορεί να επιφέρει και ανισότητες και να δημιουργήσει νέες κοινωνικές τάξεις.

Επιπλέον, ο τουρισμός επηρεάζει την τοπική πολιτική, δημιουργώντας νέα πολιτικά συμφέροντα και πλουραλισμό στις δομές εξουσίας. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι ο τουρισμός επιδρά στα έθιμα και τις τέχνες, δημιουργώντας νέα πολιτιστικά φαινόμενα και μεταβολές στην τοπική τέχνη.

Συνοπτικά, ο τουρισμός δεν επηρεάζει μόνο την οικονομία αλλά και την κοινωνία, την πολιτική και τον πολιτισμό. Οι αλλαγές που προκύπτουν μπορεί να είναι ποικίλες και να προκαλούν πολυπλοκότητα στις κοινότητες που υποδέχονται τον τουρισμό (36, 40).

#### Στρατηγική Διαχείριση (Management) και Τουρισμός

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις στη στρατηγική διαχείριση, καθένα με τη δική του ξεχωριστή προοπτική. Το πρώτο σχολείο θεωρεί τη στρατηγική διαχείριση ως μια διαδικασία συνεχούς αναθεώρησης και προσαρμογής, ενώ το δεύτερο τη βλέπει ως έναν τρόπο σκέψης που εφαρμόζεται σε διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κάποιοι ερευνητές προτείνουν μια πολυεπιστημονική προσέγγιση, συνδυάζοντας τα καλύτερα στοιχεία από αμφότερες τις προσεγγίσεις.

Στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, η στρατηγική διαχείριση αναδεικνύεται ως κρίσιμο μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στόχοι όπως η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων με τις ευκαιρίες της αγοράς αναδεικνύονται ως κεντρικοί. Η κατανόηση του πώς οι επιχειρήσεις

προσθέτουν αξία μέσω της γνώσης είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη μιας ξεχωριστής στρατηγικής. Η συνεχής οργάνωση της μάθησης, η καθοριστική διατύπωση ενός όραματος και η υιοθέτηση ευέλικτης στρατηγικής αναδεικνύονται ως βασικοί παράγοντες.

Παράλληλα, προτείνεται ότι η στρατηγική διαχείριση αντιπροσωπεύει τα απαραίτητα βήματα για την υλοποίηση του συνολικού οράματος των τουριστικών οργανισμών, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους. Παράλληλα, η έρευνα επισημαίνει τη σημασία της αξιολόγησης της στρατηγικής διαχείρισης μέσω διάφορων παραμέτρων, ενώ εκφράζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα του τουρισμού, ιδίως όσον αφορά τη συνέργεια με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις νέες τεχνολογίες(42).

#### Στρατηγικές επιχειρήσεις διαχείρισης, απόδοσης και τουρισμού

Ένα από τα πιο σημαντικά και ενδιαφέροντα θέματα στον ακαδημαϊκό χώρο αφορά την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και της απόδοσής τους (43). Η στρατηγική συμπεριφορά των τουριστικών επιχειρήσεων, ειδικότερα των ξενοδοχείων στην παρούσα περίπτωση, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην καθοριστική επίδραση στην απόδοσή τους. Παράγοντες όπως το μέγεθος και ο τύπος του ξενοδοχείου, η κατηγορία του, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναδεικνύονται ως καίριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους (44).

Καθώς εξετάζουμε το περιβάλλον εντός του οποίου δρα η τουριστική επιχείρηση, γίνεται προφανές ότι η σωστή επιλογή και η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών επηρεάζουν θεμελιωδώς την απόδοση σε σύγκριση με άλλες δυνατές εναλλακτικές λύσεις. Επομένως, το περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης αναδεικνύεται ως κρίσιμη παράμετρος που απαιτεί διεξοδική διερεύνηση μέσω του πρίσματος της στρατηγικής διαχείρισης (45).

Η επίδοση μιας τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η υιοθετημένη στρατηγική, το μέγεθος της επιχείρησης, και ο τομέας λειτουργίας της (44, 46). Παρόλα αυτά, οι επιχειρηματικές επιδόσεις αποτελούν ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με πολλαπλές ερμηνείες, τόσο ως προς την κατανόησή του όσο και ως προς τη μέτρησή του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να αναμορφωθεί ώστε να αποτυπώνει την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής σχεδιάσής της. Ενώ παραδοσιακά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν οικονομικά δεδομένα για την αξιολόγηση των επιδόσεών τους και την αξιολόγηση της συνολικής τους στρατηγικής, η πρόσφατη τεχνολογική εξέλιξη έχει προωθήσει την αναζήτηση πιο αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης. Ερευνητές έχουν επίσης επισημάνει τη σημασία των μη χρηματοοικονομικών παραγόντων, όπως η επίτευξη στόχων και ο πολιτισμικός παράγοντας (47, 48).

[Η συμβολή του τουρισμού στην Ελλάδα και τα νησιά του Αιγαίου](#)

Η Ελληνική οικονομία βασίζεται σημαντικά στον τουρισμό, εκμεταλλευόμενη τη μακρά παράδοση και τον αρχαίο πολιτισμό της. Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα επιτεύχθηκε κυρίως λόγω των ανταγωνιστικών προσόντων της χώρας, περιλαμβανομένης της ώριμης φύσης των ανταγωνιστικών προορισμών, της πλούσιας κληρονομιάς σε φυσικούς, κοινωνικοπολιτιστικούς και περιβαλλοντικούς πόρους, καθώς και των υφιστάμενων υποδομών αεροδρομίων σε μεγάλα νησιά.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το αρχιπέλαγος του Αιγαίου, που αποτελεί το μεγαλύτερο συγκρότημα νησιών στην Ευρώπη. Η νησιωτική φύση της περιοχής έχει συμβάλει στη δημιουργία μιας έντονης ναυτικής βιομηχανίας και παράδοσης. Ο τουρισμός, ως κύριος πυλώνας της οικονομίας, έχει αναπτυχθεί εξαιτίας της έλλειψης υποδομής για άλλες δραστηριότητες.

Η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία είναι εντυπωσιακή, καθώς συνιστά σημαντικό ποσοστό του ΑΕΠ και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος του εμπορίου της χώρας. Επιπλέον, πέρα από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, ο τουρισμός έχει θετική επίδραση στη μείωση της μετανάστευσης και λειτουργεί ως μέσο περιφερειακής ανάπτυξης, ιδίως σε περιοχές που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα.

Παρά τα εντυπωσιακά αποτελέσματα, η πραγματική επίδραση του τουρισμού μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερη, λαμβάνοντας υπόψη την "παρα-οικονομία" που περιλαμβάνει μη επίσημες οικονομικές δραστηριότητες. Επιπλέον, οι νησιωτικές περιοχές, όπως το Αρχιπέλαγος του Αιγαίου, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό για την οικονομική ευημερία του πληθυσμού τους (49).

Η σημαντική παράδοση της Ελλάδας στον τουρισμό αντανakλάται στην ιστορία και τον αρχαίο πολιτισμό της. Η αύξηση του τουρισμού, ειδικά στα τέλη της δεκαετίας

του 1970 και του 1980, επιτεύχθηκε χάρη στην ωριμότητα των ανταγωνιστικών προορισμών, τη διαθεσιμότητα φυσικών και κοινωνικοπολιτιστικών πόρων, καθώς και τις υπάρχουσες υποδομές, όπως αεροδρόμια σε μεγάλα νησιά.

Ειδικότερα, το αρχιπέλαγος του Αιγαίου, με το 4,5% του ελληνικού πληθυσμού που ζει σε 95 κατοικημένα νησιά, έχει αποτελέσει το μεγαλύτερο συγκρότημα νησιών στην Ευρώπη. Λόγω του νησιωτικού χαρακτήρα της περιοχής, αναπτύχθηκε μια μεγάλη ναυτική βιομηχανία και παράδοση. Η οικονομία, εκτός από τη γεωργία και το ψάρεμα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό, ενώ η έλλειψη υποδομής προκαλεί δυσκολίες σε άλλες δραστηριότητες.

Ο τουρισμός αναδύεται ως σημαντικό διεγερτικό για την ελληνική οικονομία, συμβάλλοντας στο 4,4% του ΑΕΠ και καλύπτοντας το 26% του εμπορίου της χώρας. Οι εκτιμήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη τις προ-αγορές δραχμής από τους τουρίστες στο εξωτερικό, τις πληρωμές με πιστωτικές κάρτες και άλλα έσοδα, που αυξάνουν τις συνολικές εισπράξεις έως και 80%.

Ο τουρισμός δεν επηρεάζει μόνο οικονομικά, αλλά αναγνωρίζεται και ως μέσο για περιφερειακή ανάπτυξη, ιδίως σε κοινωνικοοικονομικά καταθλιπτικές περιοχές. Επιπλέον, ο τουρισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως πηγή απασχόλησης, με περίπου το 10,6% του ελληνικού εργατικού δυναμικού καταλαμβανόμενο από αυτόν, παρά την έντονη εποχικότητά του.

Ωστόσο, η πραγματική συμβολή του τουρισμού ενδέχεται να είναι ακόμη μεγαλύτερη, αφού τα επίσημα στοιχεία δεν λαμβάνουν υπόψη την «παραοικονομία», η οποία ανέρχεται σε ένα υψηλό ποσοστό του ΑΕΠ. Ο τουρισμός συνιστά, επίσης, κρίσιμο παράγοντα για την ευημερία του τοπικού πληθυσμού στα νησιά του Αιγαίου, συνεισφέροντας στη διατήρηση θέσεων εργασίας και στη μείωση του ρυθμού μετανάστευσης(50).

#### [Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του ελληνικού τουριστικού κλάδου](#)

Η τουριστική βιομηχανία είναι μία από τις σημαντικότερες οικονομικές δραστηριότητες στην Ελλάδα. Η χώρα λαμβάνει πάνω από 14 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως. Σε μια εποχή όπου ο τουρισμός είναι ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς των αναπτυσσόμενων χωρών, ο ανταγωνισμός με τους

υπάρχοντες τουριστικούς προορισμούς, όπως η Ελλάδα, θα ενταθεί. Η Ελλάδα έχει απολαύσει αυξανόμενους αριθμούς και έσοδα από τον τουρισμό λόγω του μοναδικού περιβάλλοντος, τόσο φυσικό όσο και ανθρωπογενές, καθιστώντας τον τουριστικό προορισμό υψηλού προφίλ (51)

Η συμβολή του τουρισμού στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο από τη δεκαετία του 1920 και εξής, καθιστώντας τη χώρα παραδοσιακό τουριστικό προορισμό. Το φαινόμενο αυτό έχει αποκτήσει μαζικές διαστάσεις μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, συνεχώς αυξάνοντας τα ποσοστά επισκεπτών.

Παρόλα αυτά, παρατηρείται ανομοιόμορφη κατανομή του τουρισμού στον χώρο και τον χρόνο, δημιουργώντας αναπτυξιακά χάσματα σε περιοχές που δεν έχουν επωφεληθεί επαρκώς. Η γεωμορφολογία της χώρας, μαζί με την ανομοιογενή κατανομή φυσικών και ανθρώπινων πόρων, συντελούν στο να χαρακτηρίζεται η Ελλάδα από ανομοιογενή περιφερειακή ανάπτυξη.

Η πολιτική τουριστικής ανάπτυξης, που ενισχύθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, επικεντρώθηκε στη στήριξη παραδοσιακών τουριστικών προορισμών. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ροοπ (1993), σε χώρες όπως η Ελλάδα, παρατηρείται μείωση του μαζικού τουρισμού, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο μάζας έχει φτάσει στο όριο του. Αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη για νέες μορφές τουρισμού, περιλαμβάνοντας εναλλακτικές μορφές που βασίζονται σε διαφοροποιημένα και ποιοτικά τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η αποτελεσματική ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα απαιτεί, συνεπώς, προσαρμογή στις νέες τάσεις, με έμφαση στη διαφοροποίηση και την ποιότητα των τουριστικών εμπειριών(20).



Μεταβολές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2019-2022						
	ΜΚΔ		ΜΔΔ		ΜΔΠ	
	2019-2021	2019-2022	2019-2021	2019-2022	2019-2021	2019-2022
<b>Σύνολο</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>
Χώρες Ζώνης Ευρώ	8%	0%	-2%	-3%	10%	3%
Χώρες ΕΕ εκτός Ζώνης Ευρώ	71%	36%	22%	19%	40%	14%
Λοιπές Χώρες	24%	8%	6%	10%	17%	-2%
από Γερμανία	5%	2%	-4%	-6%	9%	8%
από Ην. Βασίλειο	26%	-5%	8%	-1%	17%	-4%
από Γαλλία	19%	3%	4%	3%	14%	0%
από ΗΠΑ	49%	9%	11%	3%	34%	6%
από Ιταλία	0%	1%	-7%	6%	8%	-5%
από Ολλανδία	8%	-3%	0%	2%	8%	-5%
από Πολωνία	21%	-18%	12%	0%	8%	-16%
από Ελβετία	3%	3%	-5%	-2%	8%	5%
από Αυστρία	1%	-6%	1%	1%	0%	-7%
από Ρουμανία	37%	17%	21%	19%	13%	-1%
από Βέλγιο	6%	-7%	6%	-13%	0%	7%
από Κύπρο	-2%	-7%	-17%	-7%	19%	1%
από Δανία	21%	-4%	17%	-7%	4%	2%
από Σερβία	3%	16%	15%	61%	-11%	-28%
από Τσεχία	14%	24%	14%	24%	0%	0%
από Βουλγαρία	109%	36%	26%	39%	66%	-2%
από Ισραήλ	24%	5%	-5%	-5%	31%	10%
από Ρωσία	29%	54%	20%	47%	8%	5%
από Αλβανία	59%	-47%	-11%	7%	80%	37%
από Ισπανία	1%	-14%	1%	-21%	0%	9%
από Σουηδία	4%	8%	-1%	5%	5%	3%
από Τουρκία	40%	40%	-2%	23%	43%	14%
από Καναδά	35%	19%	6%	18%	27%	0%
από Βόρεια Μακεδονία	0%	-15%	-8%	23%	9%	-21%
από Αυστραλία	-3%	31%	-12%	36%	103%	-4%

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Ο ελληνικός τουρισμός διαρκώς χαρακτηρίζεται από υψηλή εποχικότητα. Κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης, η εποχικότητα διαταράχθηκε λόγω των περιοριστικών μέτρων και των lockdowns. Με την κανονικοποίηση της κατάστασης το 2022, ιδίως μετά το πρώτο τρίμηνο, η εποχικότητα των τουριστικών αφίξεων επανήλθε σε προπανδημικά επίπεδα (αφίξεις 56%, διανυκτερεύσεις 59%, εισπράξεις 59% σε σχέση με το 2019).

Ειδικότερα για το 2022, το 56% των αφίξεων, το 58% των διανυκτερεύσεων και το 60% των εσόδων σημειώθηκαν κατά το τρίτο τρίμηνο του έτους. Στις διάφορες αγορές, οι Χώρες της ΕΕ εκτός της Ζώνης του Ευρώ εμφάνισαν υψηλότερη εποχικότητα (66% αφίξεις, 69% διανυκτερεύσεις, 68% εισπράξεις) σε σύγκριση με τις Χώρες της Ζώνης του Ευρώ (59% αφίξεις, 59% διανυκτερεύσεις, 61% εισπράξεις) και τις Λοιπές Χώρες (53% αφίξεις, 56% διανυκτερεύσεις, 60% εισπράξεις).

Συγκεκριμένα, αξιοσημείωτη εποχικότητα παρουσίασαν οι αγορές της Τσεχίας (αφίξεις 77%), της Ρουμανίας (διανυκτερεύσεις 73%, εισπράξεις 73%), της Ιταλίας (αφίξεις 68%), της Σερβίας (αφίξεις 67%), της Αυστρίας (αφίξεις 66%), της Σουηδίας



και της Αυστραλίας (αφίξεις 64%), της Πολωνίας (αφίξεις 63%) και της Βουλγαρίας (αφίξεις 61%).

Αντίθετα, χαμηλή εποχικότητα παρουσίασαν οι αγορές της Τουρκίας (αφίξεις 37%), της Αλβανίας (αφίξεις 40%, διανυκτερεύσεις 36%, εισπράξεις 43%), της Ισπανίας (αφίξεις 42%, διανυκτερεύσεις 42%), της Ρωσίας (αφίξεις 42%), της Κύπρου (αφίξεις 43%, διανυκτερεύσεις 38%, εισπράξεις 45%), της Ελβετίας (αφίξεις 45%) και της Βόρειας Μακεδονίας (αφίξεις 46%, διανυκτερεύσεις 63%).

Το επίπεδο εποχικότητας για την αγορά της Ρωσίας δεν είναι αντιπροσωπευτικό, λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών που επιβλήθηκαν από την ΕΕ λόγω των γεγονότων στην Ουκρανία.

Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα (Q3), 2022			
	Αφίξεις	Διανυκτερεύσεις	Εισπράξεις
<b>Σύνολο</b>	<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>60%</b>
Χώρες Ζώνης Ευρώ	59%	59%	61%
Χώρες ΕΕ εκτός Ζώνης Ευρώ	66%	69%	68%
Λοιπές Χώρες	53%	56%	60%
από Γερμανία	50%	55%	55%
από Ην. Βασίλειο	59%	60%	65%
από Γαλλία	58%	58%	64%
από ΗΠΑ	47%	49%	54%
από Ιταλία	68%	70%	67%
από Ολλανδία	56%	57%	62%
από Ρουμανία	73%	77%	73%
από Αυστρία	66%	63%	67%
από Ελβετία	45%	48%	52%
από Κύπρο	43%	38%	45%
από Βέλγιο	50%	51%	52%
από Πολωνία	63%	62%	65%
από Ισραήλ	58%	56%	60%
από Σερβία	67%	76%	73%
από Σουηδία	64%	66%	66%
από Αλβανία	40%	36%	43%
από Τσεχία	77%	76%	80%
από Καναδά	51%	59%	61%
από Τουρκία	37%	40%	43%
από Βουλγαρία	61%	62%	56%
από Ισπανία	42%	42%	54%
από Δανία	58%	53%	56%
από Αυστραλία	64%	54%	62%
από Βόρεια Μακεδονία	46%	63%	57%
από Ρωσία	42%	57%	53%

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

## Η βιομηχανία της φιλοξενίας στην Ελλάδα

Η βιομηχανία φιλοξενίας αποτελεί έναν δυναμικό τομέα με πολλές διαστάσεις και προκλήσεις. Πέρα από την παροχή βασικών υπηρεσιών διαμονής, διατροφής και ψυχαγωγίας, η βιομηχανία φιλοξενίας αποτελεί και έναν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα τομέα στην αγορά εργασίας. Προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία σταδιοδρομικών επιλογών, δίνοντας τη δυνατότητα για εξέλιξη και επιτυχία.

Η βιομηχανία φιλοξενίας περιλαμβάνει πέντε βασικά μέρη: τουριστικά καταλύματα, υπηρεσίες μεταφορών, λειτουργίες τροφίμων και ποτών, καταστήματα λιανικής πώλησης και δραστηριότητες. Τα τουριστικά καταλύματα ξεχωρίζουν γιατί προσφέρουν διανομή, τρόφιμα, ποτά, ψυχαγωγία και άλλες δραστηριότητες στους επισκέπτες τους.

Η μοναδικότητα της βιομηχανίας φιλοξενίας οφείλεται στο γεγονός ότι προσφέρει έναν πραγματικά μοναδικό χώρο εργασίας. Οι επαγγελματίες σε αυτόν τον τομέα αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις καθημερινά και η εργασία τους απαιτεί τόσο δεξιότητες επικοινωνίας όσο και τεχνογνωσία στον τομέα της εξυπηρέτησης και της φιλοξενίας.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της βιομηχανίας είναι η συνεχής προσπάθεια για τη διατήρηση θετικής εικόνας μέσω εξαιρετικής εξυπηρέτησης. Η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελεί τη βάση της επιτυχίας, ενώ οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη δημιουργία πιστοσύνης και στην επίδραση στις μελλοντικές συμπεριφορικές προθέσεις των επισκεπτών.

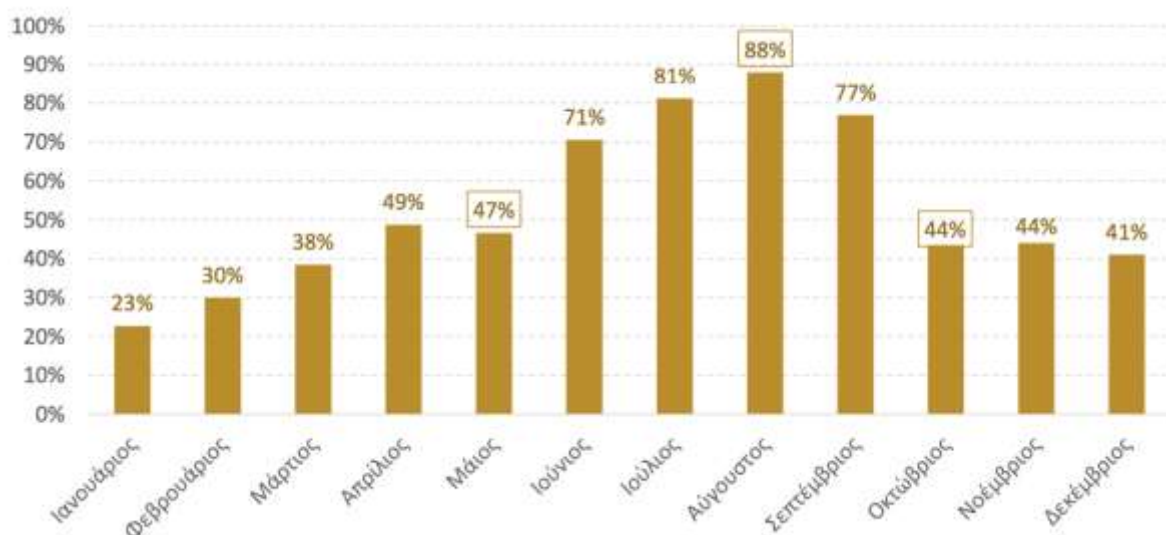
Στο πλαίσιο των τάσεων, η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τον αριθμό των διεθνών ταξιδιωτών και των δαπανών τους. Αυτό έχει δημιουργήσει ευκαιρίες, αλλά και προκλήσεις, κυρίως στον τομέα της ασφάλειας. Η ανησυχία για την ασφάλεια έχει επεκταθεί σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας, με ενισχυμένα μέτρα ασφαλείας σε αεροδρόμια και επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Επίσης, η ποικιλομορφία αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της βιομηχανίας, προσφέροντας ευκαιρίες για την κατανόηση και τον σεβασμό προς διάφορες πολιτισμικές πραγματικότητες. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας χρειάζεται να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της πολυπολιτισμικής φύσης της βιομηχανίας.

Τέλος, η βιομηχανία φιλοξενίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, συμβάλλοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών και στην προώθηση του πολιτισμού και της κατανόησης μεταξύ διαφορετικών κοινοτήτων (50)(52).

Ο κλάδος των ξενοδοχείων διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, το καθεστώς ιδιοκτησίας (ελληνική αλυσίδα, ξένη αλυσίδα ή ανεξάρτητο) και την τοποθεσία τους. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ανοδική τάση στα ξενοδοχεία "all-inclusive," τα οποία προσφέρουν στους επισκέπτες μια συνολική τιμή για όλες τις υπηρεσίες (διαμονή, φαγητό, ψυχαγωγία), με αποτέλεσμα οι επισκέπτες να περνούν περισσότερο χρόνο μέσα στο ξενοδοχείο και να μην καταναλώνουν τόσα χρήματα για άλλες τουριστικές δραστηριότητες. Τα ξενοδοχεία μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την τοποθεσία τους σε αστικά ξενοδοχεία, που λειτουργούν όλο το χρόνο, και ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (ξενοδοχεία Resorts), τα οποία συνήθως βρίσκονται σε παραθεριστικές περιοχές ή νησιά και επωφελούνται από τον παραθεριστικό τουρισμό, καθώς έχουν πρόσβαση στη θάλασσα.

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο των παροχών που παρέχουν, με τη χρήση αστεριών ή κλειδιών. Η κατηγοριοποίηση περιλαμβάνει πέντε επίπεδα: 1\*, 2\*, 3\*, 4\*, και 5\*, με τα 5\* ξενοδοχεία να παρέχουν τις υψηλότερες παροχές και προδιαγραφές. Η κατάταξη των ξενοδοχείων βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια και αξιολογείται με βάση τα συνολικά μόρια. Για παράδειγμα, τα ελάχιστα μόρια για ξενοδοχείο 5\* είναι 5500, για 4\* είναι 4000, για 3\* 3200, για 2\* 2200, και για 1\* είναι 1500. Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας (Ξ.Ε.Ε) εκδίδει το Πιστοποιητικό Κατάταξης βασιζόμενο στα μόρια, κατηγοριοποιώντας κάθε ξενοδοχείο σύμφωνα με τα καθορισμένα κριτήρια και προδιαγραφές (ΦΕΚ, 2015).



Πίνακας 1. 2: Πληρότητα Ξενοδοχείων ανά μήνα 2022

	Σύνολο	Συνεχούς	Εποχικής
2022	8.622,2	1.773,8	6.768,3
2019	8.417,3	2.250,6	6.166,7
Δ% 2022/19	2,4%	-21,2%	9,8%
Κατανομή δωματίων	100%	26%	74%

Πίνακας 1. 3: Παρουσιάζεται η πληρότητα δωματίων εκατομμύριων ξενοδοχειακών μονάδων το 2022 συγκριτικά με το 2019

	4*-5*	1*-3*
2022	6.650,1	1.972,1
2019	5.878,6	2.538,7
Δ% 2022/19	13,1%	-22,3%

Πίνακας 1. 4: Παρουσιάζεται το κέρδος εκατομμύριων ξενοδοχειακών μονάδων το 2022 συγκριτικά με το 2019

Κατηγορία	Ποσό €	% επί του τζίρου 2022
5*	219.780.520	5,9%
4*	184.741.936	6,4%
3*	127.755.800	10,3%
2*	70.124.214	11,7%
1*	18.808.093	14,8%

<b>Σύνολο</b>	<b>621.210.563</b>	<b>7,0%</b>
---------------	--------------------	-------------

*Πίνακας 1. 5: Παρουσιάζονται τα ποσά ετήσιων επενδύσεων σε ξενοδοχειακές μονάδες με βάση την κατάταξη τους με αστέρια, για επισκευές, ανακαίνιση και συντήρηση εν έτος 2022*

Το έτος 2022 είδε μια οριακή αύξηση στον τζίρο των ξενοδοχείων σε σύγκριση με το 2019. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανισότητα στις επιδόσεις μεταξύ των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας και εκείνων εποχικής λειτουργίας, με τα πρώτα να καταγράφουν σημαντικά χαμηλότερο τζίρο. Αυτή η διαφοροποίηση συνδέεται με την μείωση της ζήτησης κατά την εκτός αιχμών περίοδο.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι τον Αύγουστο του 2022, τα ξενοδοχεία χωρίστηκαν σχεδόν ανάμεσα σε δύο κατηγορίες τιμών για τα δωμάτιά τους, με το ένα μισό να διαθέτει τιμές πάνω από 110€ και το άλλο μισό κάτω από αυτήν την τιμή. Αυτό αντικατοπτρίζει την ανταγωνιστική φύση της αγοράς.

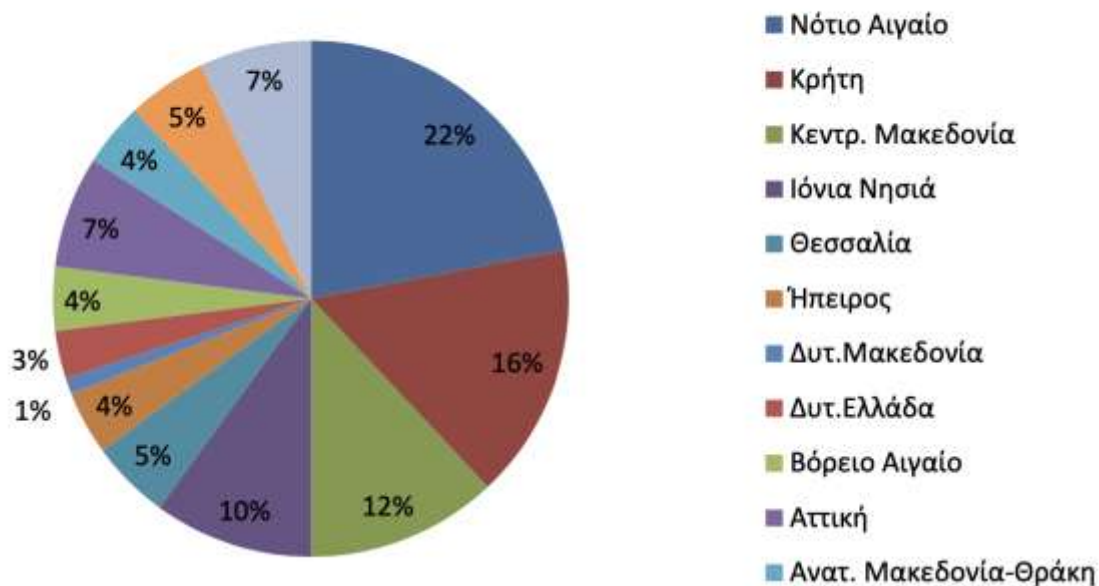
Επιπλέον, περίπου το 18% των συνολικών επενδύσεων των ξενοδοχείων το 2022 αφορούσε δράσεις βιωσιμότητας, υπογραμμίζοντας τη σημασία που δίνεται στην περιβαλλοντική αειφορία στον τομέα της φιλοξενίας.

Τέλος, οι ξενοδόχοι αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της δυσκολίας στην εύρεση προσωπικού, της αύξησης του κόστους της ενέργειας, της μειωμένης πληρότητας κατά την εκτός αιχμών περίοδο, του ανταγωνισμού με τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης και της μειωμένης ρευστότητας. Αυτά τα θέματα αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τον τομέα της φιλοξενίας.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία βρίσκονται στην περιοχή του Νοτίου Αιγαίου, που αντιπροσωπεύει το 22% του συνόλου. Αυτή η περιοχή περιλαμβάνει δημοφιλείς προορισμούς όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη, η Ρόδος και η Κως. Ακολουθούν η Κρήτη με το 16% και η Κεντρική Μακεδονία με το 12%.

Σημειώνεται αύξηση στην ξενοδοχειακή χωρητικότητα τα τελευταία 20 χρόνια, από το 2000 και μετά. Το 2000, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων αντιπροσώπευαν μόλις το 6% του συνόλου της χωρητικότητας, ενώ το 2019 αυξήθηκαν στο 21%. Αντίθετα, παρατηρείται μείωση στα ξενοδοχεία 1 και 2 αστέρων, τα οποία αντιπροσώπευαν το 44,6% το 2000 και μειώθηκαν στο 28,3% το 2019. (ΙΕΕ, επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019)

### Μερίδιο Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ανά Περιφέρεια 2019



Πίνακας 1. 6: Ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού σε ξενοδοχεία ανά περιφέρεια για τη χρονιά 2019. Πηγή: ΞΕΕ, Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019

#### Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

Η περιοχή του Νοτίου Αιγαίου περιλαμβάνει τα νησιά των Κυκλάδων και των Δωδεκανήσων και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον ελληνικό τουρισμό. Το 2018, είχε υψηλό ποσοστό στις αφίξεις τουριστών με 6,6 εκατομμύρια τουρίστες, που αντιστοιχούν στο 19% του συνόλου της ελληνικής επικράτειας. Επίσης, κατέχει την πρώτη θέση στην Ελλάδα όσον αφορά τις τουριστικές εσόδους, που ανέρχονται σε 4,4 δισ. ευρώ, αποτελώντας το 28% του συνόλου. Το 2018, οι εργαζόμενοι στα τουριστικά καταλύματα ανερχόντουσαν σε 20.000, ενώ στον τομέα της εστίασης υπήρχαν 15.000 εργαζόμενοι.

Όλα αυτά τα στοιχεία παρουσίασαν αύξηση σε ποσοστιαία βάση σε σχέση με το 2016. Για παράδειγμα, οι τουριστικές αφίξεις στο Νότιο Αιγαίο αυξήθηκαν κατά 27% από το 2016 στο 2018, οι τουριστικές εσόδους αυξήθηκαν κατά 41%, και η μέση δαπάνη ανήλθε σε 666 ευρώ το 2018 από 600 ευρώ το 2016.

Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης των τουριστών, η Γερμανία, οι ΗΠΑ, η Ιταλία, η Πολωνία, η Ολλανδία και η Ρωσία παρουσίασαν αύξηση στις αγορές τους από το 2016 στο 2018. Αντίθετα, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία είχαν μείωση στον

αριθμό των τουριστών τους. Η Γερμανία κατέχει την πρώτη θέση ως πηγή τουρισμού για την περιοχή, ακολουθούμενη από το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ. Σχετικά με τις αεροπορικές αφίξεις, τα νησιά των Κυκλάδων και των Δωδεκανήσων είχαν σημαντική αύξηση του αριθμού των αφίξεων από το 2013 έως το 2018. Επίσης, οι αφίξεις ακτοπλοϊκώς αυξήθηκαν κατά 51% για τις Κυκλάδες και 11% για τα Δωδεκάνησα. Την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2023, καταγράφηκαν 13,3 εκατ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις, ξεπερνώντας τα επίπεδα του Ιανουαρίου-Ιουλίου 2022, παρουσιάζοντας αύξηση κατά +14,8%/+1,4 εκατ. αφίξεις. Ειδικότερα τον Ιανουάριο καταγράφηκαν 387 χιλ. αφίξεις παρουσιάζοντας αύξηση κατά +117%/+208 χιλ. διεθνείς αφίξεις. Τον Φεβρουάριο καταγράφηκαν 386 χιλ. διεθνείς αφίξεις παρουσιάζοντας άνοδο κατά +73,4%/+164 χιλιάδες. Τον Μάρτιο διεθνείς αεροπορικές αφίξεις διαμορφώθηκαν σε 577 χιλ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά +69,5%/+236 χιλ. διεθνείς αφίξεις. Παρόμοια εικόνα και το Β' τρίμηνο καθώς ξεκίνησε με αύξηση. Τον Απρίλιο σημειώθηκαν 1,4 εκατ. αφίξεις καταγράφοντας αύξηση +263 χιλ./+23,7%. Τον Μάιο ο ρυθμός της αύξησης επιβραδύνθηκε καθώς διαμορφώθηκε σε +13,5%/+303 χιλ. ενώ οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανήλθαν σε 2,5 εκατομμύρια. Τον Ιούνιο σημειώθηκαν 3,6 εκατ. αφίξεις καταγράφοντας αύξηση +350 χιλ./+10,7%. Τέλος, τον Ιούλιο ο ρυθμός της αύξησης επιβραδύνθηκε καθώς διαμορφώθηκε σε +4,6%/+192 χιλ. ενώ σημειώθηκαν 4,4 εκατ. αφίξεις. Την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2023, στο Διεθνές Αεροδρόμιο των Αθηνών καταγράφηκαν 4,0 εκατ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρουσιάζοντας αύξηση +1,1 εκατ./+38,5%. Ακολούθησε το αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης όπου καταγράφηκαν 1,3 εκατ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρουσιάζοντας αύξηση +254 χιλ./+23,3%. Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου καταγράφηκε αύξηση +103 χιλ./+5,7% ενώ οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανήλθαν σε 1,9 εκατ. και στο αεροδρόμιο των Χανίων οι αφίξεις ανήλθαν σε 790 χιλ. Παρουσιάζοντας αύξηση +61 χιλ./+8,3%. Στο αεροδρόμιο της Ρόδου καταγράφηκαν 1,4 εκατ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρουσιάζοντας αύξηση +26 χιλ./+1,8%, στο αεροδρόμιο της Κω καταγράφηκαν 690 χιλ. Διεθνείς αφίξεις παρουσιάζοντας αύξηση +38 χιλ./+5,8% ενώ στο αεροδρόμιο της Καρπάθου σημειώθηκαν 45 χιλ. Αφίξεις παρουσιάζοντας οριακή μείωση -1 χιλ./-1,3%. Στο αεροδρόμιο της Μυκόνου καταγράφηκαν 296 χιλ. Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρουσιάζοντας μείωση -22 χιλ./-7,0% και στο αεροδρόμιο της Σαντορίνης καταγράφηκαν 410 χιλ. Διεθνείς

αφίξεις παρουσιάζοντας μείωση -35 χιλ./-7,8% ([https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/08/Bulletin\\_2308.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/08/Bulletin_2308.pdf)) .

Συνολικά, η περιοχή του Νοτίου Αιγαίου διαθέτει πολλά ξενοδοχεία με συνολικά 2.154 ξενοδοχειακές μονάδες, 111.512 δωμάτια και 223.681 κλίνες για το 2019. Η Περιφερειακή Ενότητα Ρόδου έχει το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων, ακολουθούμενη από την Περιφερειακή Ενότητα Θήρας και την Περιφερειακή Ενότητα της Κω.

Συνολικά, υπάρχουν πολλά διάφορα επίπεδα ξενοδοχείων στην περιοχή, συμπεριλαμβανομένων των 5\*, 4\*, 3\*, 2\* και 1\*. Η περιοχή διαθέτει επίσης αρκετά διεθνή αεροδρόμια, με τη Ρόδο να είναι το κορυφαίο σε αφίξεις πανελλαδικά.

#### Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων 5\*

Η επιτυχία ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια που καθορίζουν την αξιολόγησή του και την απονομή αστερισμού. Αυτά τα κριτήρια περιλαμβάνουν:

Πισίνα: Πολλά πολυτελή ξενοδοχεία, ειδικά εκείνα με 5 αστέρια, προσφέρουν την ευκαιρία για αναζωογόνηση μέσω της παροχής πισίνας, προσδίδοντας μια αισθητικά ευχάριστη και χαλαρωτική εμπειρία.

Κέντρο Ευεξίας: Συνήθως, τα πολυτελή ξενοδοχεία διαθέτουν κέντρα ευεξίας που προσφέρουν υπηρεσίες όπως μασάζ, υδρομασάζ, τζακούζι, σάουνα, και αρωματοθεραπείες, προσφέροντας στους επισκέπτες μια πλήρη εμπειρία χαλάρωσης και φροντίδας του σώματος.

Ευρύχωρα Δωμάτια: Σε ένα πολυτελές περιβάλλον, τα δωμάτια πρέπει να προσφέρουν άνεση και ευρυχωρία, δημιουργώντας έναν χώρο που εξυπηρετεί την άνετη διαμονή των επισκεπτών.

Υποδοχή 24/7: Στα πολυτελή ξενοδοχεία, η υποδοχή προσφέρει συνεχή εξυπηρέτηση και υποστήριξη, είναι πάντα διαθέσιμη για να καλύψει τις ανάγκες των επισκεπτών 24 ώρες το 24ωρο.

Εξατομικευμένες Υπηρεσίες: Τα πολυτελή ξενοδοχεία παρέχουν υπηρεσίες που προσαρμόζονται στις ατομικές προτιμήσεις των επισκεπτών, δημιουργώντας μια μοναδική εμπειρία διαμονής.



**Καθαριότητα:** Η διατήρηση της καθαριότητας σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου είναι θεμελιώδους σημασίας, εξασφαλίζοντας ένα υγιεινό και άνετο περιβάλλον.

**Άμεση Επικοινωνία:** Από την κράτηση μέχρι την αναχώρηση, οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με το προσωπικό του ξενοδοχείου για οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει.

**Ασφάλεια:** Η ασφάλεια τόσο των επισκεπτών όσο και των προσωπικών τους αντικειμένων αποτελεί προτεραιότητα για ένα πολυτελές ξενοδοχείο.

**Τοποθεσία:** Η ιδανική τοποθεσία του ξενοδοχείου πρέπει να προσφέρει ευκολία πρόσβασης σε παραθαλάσσια θέρετρα, ιστορικά κέντρα ή άλλα δημοφιλή αξιοθέατα.

**Εστιατόριο:** Συχνά, η γαστρονομική εμπειρία στο εστιατόριο του ξενοδοχείου αναφέρεται ως μία από τις κορυφαίες στην περιοχή.

## Κεφάλαιο 3

### Στρατηγική Ανάλυση

Η διαδικασία ανάλυσης και επιλογής στρατηγικής αποσκοπεί στον καθορισμό εναλλακτικών κοινών δράσεων που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους της στόχους και την αποστολή. Οι υφιστάμενες στρατηγικές, μαζί με τους στόχους και την αποστολή της εταιρείας, αποτελούν τη βάση για την δημιουργία και αξιολόγηση πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Οι εναλλακτικές αυτές στρατηγικές, εκτός αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει μια εξαιρετικά δύσκολη κατάσταση, συνήθως σχεδιάζονται ως σταδιακά βήματα για τη μετάβαση της επιχείρησης από την παρούσα της θέση σε μια επιθυμητή μελλοντική θέση.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές πηγάζουν από το όραμα, την αποστολή, τους στόχους, τους εξωτερικούς ελέγχους και τον εσωτερικό έλεγχο. Είναι συνεπείς με προηγούμενες επιτυχημένες στρατηγικές ή προκύπτουν από ιδέες που έχουν αποδειχθεί ωφέλιμες. Κατά τη διαδικασία δημιουργίας και επιλογής στρατηγικών,

ο στόχος δεν είναι να εξεταστούν όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αλλά να αναπτυχθεί ένα περιορισμένο σύνολο από τις πιο προσελκυστικές (8, 53).

## Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης

### Ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological)

Το ακρωνύμιο PEST αναφέρεται σε τέσσερις κύριες πτυχές που επιδρούν στην εξέλιξη των επιχειρήσεων: πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική. Η ανάλυση PEST αποτελεί ισχυρό και διαδεδομένο εργαλείο για την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου, επισημαίνοντας τις εξωτερικές αλλαγές και τις επιπτώσεις του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Οι στρατηγικοί σχεδιαστές επιδιώκουν να κατανοήσουν αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες και να αξιολογήσουν τον τρόπο προσαρμογής των επιχειρηματικών μοντέλων σε αυτό το περιβάλλον.

Οι επιπτώσεις από τους εξωτερικούς παράγοντες μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω προληπτικών στρατηγικών, ενώ νέες ευκαιρίες μπορούν να αξιοποιηθούν με τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών θέσεων. Η ανάλυση PEST συνδυάζεται συχνά με άλλα εργαλεία, όπως η ανάλυση SWOT (εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές) και το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (που περιλαμβάνει την επίδραση των προμηθευτών, τη ζήτηση των καταναλωτών, τους νεοεισερχόμενους, τα αντικαθιστώμενα προϊόντα και τον ανταγωνισμό). Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης PEST, είναι σημαντικό να εξετάζονται οι περιβαλλοντικοί παράγοντες από τη σκοπιά των πόρων, των δυνατοτήτων και των βασικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε κύρια στάδια: τον εντοπισμό των παραγόντων PEST, την ανάλυση των πιθανών επιπτώσεων, την κατηγοριοποίηση σε ευκαιρίες και απειλές, την ιεράρχηση των παραγόντων και την ανάπτυξη στρατηγικών δράσεων πρόληψης ή διόρθωσης.

Η ανάλυση PEST εξετάζει τέσσερις κατηγορίες εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων μιας επιχείρησης, δηλαδή:

Πολιτικοί παράγοντες (P): αυτοί καλύπτουν διάφορες μορφές κυβερνητικών παρεμβάσεων και δραστηριότητες πολιτικής πίεσης σε μισοοικονομία.

Οικονομικοί παράγοντες (E): αυτοί καλύπτουν κυρίως τις μακρο-οικονομικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά μπορεί να περιλαμβάνουν εποχιακές/καιρικές εκτιμήσεις.

Κοινωνικοί παράγοντες (S): αυτοί καλύπτουν κοινωνικούς, πολιτιστικούς και δημογραφικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τεχνολογικοί παράγοντες (T): περιλαμβάνουν τεχνολογία-συναφείς δραστηριότητες, τεχνολογικές υποδομές, τεχνολογικά κίνητρα και τεχνολογικές αλλαγές που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

#### Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης

##### Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια διαδικασία αξιολόγησης που εστιάζει στα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, καθώς και στις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η εσωτερική ανάλυση στοχεύει στον εντοπισμό των εσωτερικών πόρων, των δυνατοτήτων, των βασικών ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που είναι εγγενή στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από την αγορά, εξετάζοντας τους πόρους των ανταγωνιστών, το περιβάλλον της βιομηχανίας και το γενικό περιβάλλον.

Ο στόχος μιας ανάλυσης SWOT είναι να αξιοποιήσει τη γνώση που έχει ένας οργανισμός σχετικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά του περιβάλλοντα, προκειμένου να διαμορφώσει την στρατηγική του ανάλογα. Η παρούσα έκθεση παρέχει ένα εργαλείο προτύπων για την διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT και εξετάζει πρακτικές προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων για τη διαμόρφωση στρατηγικών(54).

Η ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τους διαχειριστές, επιτρέποντας την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων μιας επιχείρησης. Η αντιστοίχιση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη τεσσάρων ειδών στρατηγικών:

Πλεονεκτήματα-Αντιμετώπιση (SO), Αδυναμίες-Ευκαιρίες (WO), Πλεονεκτήματα-Απειλές (ST) και Αδυναμίες-Απειλές (WT).

Η δυσκολία στη δημιουργία μιας ανάλυσης SWOT επικεντρώνεται στην σωστή αντιστοίχιση των εξεταζόμενων παραγόντων. Η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών (SO, WO, ST, WT) εξαρτάται από την σύζευξη των εσωτερικών δυνάμεων με τις εξωτερικές ευκαιρίες ή απειλές.

Επιχειρήσεις προτιμούν συχνά στρατηγικές WO, ST ή WT, επωφελούμενες από τα εσωτερικά τους πλεονεκτήματα για να ανταποκριθούν στις εξωτερικές ευκαιρίες ή απειλές. Η ξεπέραση των αδυναμιών μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, αλλά επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες.

Στις στρατηγικές WO, η επίκεντρο είναι η βελτίωση των αδυναμιών εκμεταλλευόμενη τις εξωτερικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει έλλειψη τεχνολογίας για την παραγωγή προϊόντων με υψηλή ζήτηση, μια στρατηγική WO θα μπορούσε να περιλαμβάνει συνεργασία ή προσλήψεις για την κάλυψη αυτής της τεχνολογικής έλλειψης.

Τέλος, οι στρατηγικές ST χρησιμοποιούν τα εσωτερικά πλεονεκτήματα για τη μείωση της επίδρασης των εξωτερικών απειλών. Ένα παράδειγμα περιλαμβάνει τη χρήση ισχυρού νομικού τμήματος από την εταιρεία Texas Instruments για να προστατεύσει τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, αντιμετωπίζοντας ιαπωνικές και κορεατικές επιχειρήσεις που παραβίασαν τα διπλώματα αυτά.

Οι εταιρείες που αντιγράφουν ιδέες, καινοτομίες και προϊόντα που κατοχυρώνονται με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας αποτελούν μια σοβαρή απειλή σε πολλούς κλάδους της βιομηχανίας. Οι στρατηγικές WT αντιπροσωπεύουν τακτικές άμυνας που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των εσωτερικών αδυναμιών και την αποφυγή εξωτερικών απειλών. Όταν ένας οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με πολλαπλές εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες, μπορεί να βρεθεί σε επισφαλή θέση. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους επιβίωσης, συγχώνευσης, υποχώρησης, πτώχευσης ή ακόμη και εκκαθάρισης. Στις στρατηγικές WO, η έμφαση έγκειται στη βελτίωση των αδυναμιών για να αξιοποιηθούν οι εξωτερικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που αντιμετωπίζει έλλειψη τεχνολογίας για παραγωγή προϊόντων με υψηλή ζήτηση μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές WO, όπως συνεργασία ή προσλήψεις για την κάλυψη αυτής της τεχνολογικής έλλειψης. Οι στρατηγικές ST εστιάζουν στη χρήση

εσωτερικών πλεονεκτημάτων για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει το ισχυρό της νομικό τμήμα για την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αντιμετωπίζοντας τις απειλές από επιχειρήσεις που παραβιάζουν αυτά τα διπλώματα(21).

Παρά την οφείλουσα απλότητα του, το εργαλείο ανάλυσης SWOT χρήσης μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για επαγγελματίες. Η σωστή εφαρμογή του είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η κατάλληλη καθοριστική δράση στη διαδικασία. Ενώ είναι χρήσιμο να διαμορφώνουμε μια εικόνα της τρέχουσας κατάστασης, το SWOT δεν παρέχει απαραίτητα έναν πλήρη οδηγό για τη στρατηγική δράση που απαιτείται. Περισσότερο θεωρείται ένα περιγραφικό εργαλείο για τη διεξαγωγή μιας επισκόπησης του περιβάλλοντος, παρά ένα εργαλείο που καθορίζει συγκεκριμένα τη φύση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ανάλυση SWOT απαιτεί μια πιο λεπτομερή προσέγγιση που υπερβαίνει την απλή δημιουργία καταλόγων κάτω από κάθε επικεφαλίδα και προσπαθεί να εξηγήσει τις αιτίες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από κάθε παράγοντα της διαδικασίας. Ορισμένοι ειδικοί προτείνουν συνδυασμό της ανάλυσης SWOT με άλλα εργαλεία όπως η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας και η ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας (QFD), προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά του. Αν και περιορισμένο, γενικά αποδεκτό είναι ότι το SWOT παραμένει ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανασκόπηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης(54).

#### Κεφάλαιο 4: Αριθμοδείκτες – Μελέτη περίπτωσης

Οι αριθμοδείκτες είναι μέτρα που χρησιμοποιούνται στη λογιστική και τη στατιστική για να αναλύσουν και να αξιολογήσουν την οικονομική κατάσταση και την αποδοτικότητα ενός επιχειρηματικού συστήματος. Οι αριθμοδείκτες βοηθούν στον προσδιορισμό της πραγματικής θέσης και της απόδοσης των διάφορων τμημάτων ενός οικονομικού οντότητας και, γενικότερα, του κλάδου στον οποίο ανήκει η εν λόγω οντότητα.

Οι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται για να κατανοήσουμε τη σχέση μεταξύ διαφόρων οικονομικών μεγεθών, να διευκολύνουμε τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις

αποφάσεις. Βοηθούν επίσης στον καθορισμό της απόδοσης των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό την αποτελεσματικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Ακόμη, καταρτίζονται με βάση διάφορους κανόνες, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής κατάλληλων μεγεθών, της χρήσης μέσων τιμών αντί απολύτων τιμών όπου είναι δυνατόν, και της σύνθεσης απλών ή σύνθετων δεικτών.

Οι αριθμοδείκτες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον τύπο της ανάλυσης που επιδιώκεται:

- Αριθμοδείκτες που αξιολογούν την στατική κατάσταση της οικονομικής μονάδας, βασιζόμενοι στον ισολογισμό.
- Αριθμοδείκτες που αναλύουν τη δυναμική εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, βασιζόμενοι σε λογαριασμούς εσόδων και εξόδων.
- Αριθμοδείκτες που συσχετίζουν τα στατικά στοιχεία του ισολογισμού με τα δυναμικά στοιχεία της επιχείρησης.

Οι αριθμοδείκτες αυτοί είναι χρήσιμοι για την εκτίμηση και ανάλυση της οικονομικής κατάστασης και απόδοσης μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να καταρτίσει πρόσθετους αριθμοδείκτες που να εξυπηρετούν τις δικές της ανάγκες ανάλυσης.

Για την κατάρτιση των αριθμοδεικτών χρησιμοποιούνται λογιστικά μεγέθη από τον ισολογισμό, την κατάσταση αποτελεσμάτων, την κατάσταση χρηματοροών, τις σημειώσεις επί των λογιστικών καταστάσεων και άλλες πηγές, όπως εξωλογιστικά έντυπα και στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των μεγεθών που θα αξιολογηθούν στους αριθμοδείκτες περιλαμβάνουν τη μείωση των σφαλμάτων και των επιπτώσεων νομισματικών διακυμάνσεων. Επίσης, συνήθως χρησιμοποιούνται μέσοι όροι αντί απολύτων τιμών και επιδιώκεται να συνδέσουν αριθμοδείκτες που αναφέρονται στο κόστος με αυτούς που βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα.

Οι αριθμοδείκτες είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων στον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς βοηθούν στην κατανόηση της οικονομικής κατάστασης και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Κατά την περίοδο από Ιανουάριο έως Σεπτέμβριο του 2023, καταγράφηκε σημαντική αύξηση στις διεθνείς αεροπορικές αφίξεις σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2022. Συγκεκριμένα, καταγράφηκαν 20,9 εκατομμύρια διεθνείς αεροπορικές αφίξεις, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 11,6% ή 2,2 εκατομμύρια αφίξεις.

Αναλυτικά, τον Ιανουάριο καταγράφηκαν 387 χιλιάδες αφίξεις, παρουσιάζοντας αύξηση κατά +117% ή περίπου 208 χιλιάδες διεθνείς αφίξεις. Τον Φεβρουάριο καταγράφηκαν 386 χιλιάδες διεθνείς αφίξεις, με αύξηση κατά +73,4% ή περίπου 164 χιλιάδες. Τον Μάρτιο, ο αριθμός των διεθνών αεροπορικών αφίξεων ανήλθε σε 577 χιλιάδες, με αύξηση κατά +69,5% ή περίπου 236 χιλιάδες αφίξεις.

Αντίστοιχη τάση παρατηρήθηκε και κατά το δεύτερο τρίμηνο, όπου τον Απρίλιο σημειώθηκαν 1,4 εκατομμύρια αφίξεις με αύξηση κατά +263 χιλιάδες ή +23,7%. Τον Μάιο, η αύξηση επιβραδύνθηκε καθώς ανήλθε σε +13,5% ή +303 χιλιάδες αφίξεις, με συνολικό αριθμό διεθνών αεροπορικών αφίξεων στα 2,5 εκατομμύρια. Τον Ιούνιο, καταγράφηκαν 3,6 εκατομμύρια αφίξεις με αύξηση κατά +350 χιλιάδες ή +10,7%.

Στο τρίτο τρίμηνο, τον Ιούλιο, η αύξηση επιβραδύνθηκε σημαντικά με αύξηση κατά +4,6% ή +193 χιλιάδες αφίξεις, ενώ σημειώθηκαν 4,4 εκατομμύρια αφίξεις. Για τον Αύγουστο, οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις διαμορφώθηκαν σε 4,2 εκατομμύρια με αύξηση κατά +4,5% ή περίπου 179 χιλιάδες αφίξεις. Τέλος, τον Σεπτέμβριο, καταγράφηκαν 3,4 εκατομμύρια αφίξεις, με αύξηση κατά +8,4% ή περίπου 267 χιλιάδες αφίξεις.

Κατά τη διάρκεια του Ιανουαρίου έως του Σεπτεμβρίου του 2023, το Διεθνές Αεροδρόμιο της Αθήνας καταγράφηκε το υψηλότερο αριθμό διεθνών αεροπορικών αφίξεων, με 5,6 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας αύξηση 1,3 εκατομμυρίων ή 29,5%. Το αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης ακολούθησε, με 1,9 εκατομμύρια αφίξεις και αύξηση 327 χιλιάδων ή 20,9%.

Σε άλλα αεροδρόμια, όπως το Αεροδρόμιο του Ηρακλείου, καταγράφηκε αύξηση κατά +4,9% ή περίπου 150 χιλιάδες αφίξεις, ενώ στο αεροδρόμιο των Χανίων, ο αριθμός των διεθνών αεροπορικών αφίξεων αυξήθηκε κατά +8,6% ή περίπου 102 χιλιάδες.

Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου, ο αριθμός των διεθνών αεροπορικών αφίξεων αυξήθηκε κατά +4,9%, φτάνοντας τις 3,2 εκατομμύρια αφίξεις. Στο αεροδρόμιο των

Χανίων, ο αριθμός των αφίξεων αυξήθηκε κατά +8,6%, φτάνοντας το 1,3 εκατομμύριο αφίξεις. Στο αεροδρόμιο της Ρόδου, ο αριθμός των διεθνών αεροπορικών αφίξεων αυξήθηκε κατά +2,3%, φτάνοντας τα 2,4 εκατομμύρια. Στο αεροδρόμιο της Κω, ο αριθμός των αφίξεων αυξήθηκε κατά +5,9%, φτάνοντας το 1,2 εκατομμύριο. Στο αεροδρόμιο της Κερκυρας, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά +7,9%, φτάνοντας το 1,7 εκατομμύριο. Στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά +9,4%, φτάνοντας τις 947 χιλιάδες. Στο αεροδρόμιο της Καλαμάτας, σημειώθηκε μείωση -15,9%, με τις αφίξεις να φθίνουν σε 122 χιλιάδες. Στο αεροδρόμιο του Άραξου, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά +37,6%, φτάνοντας τις 64 χιλιάδες. Στο αεροδρόμιο της Μυτιλήνης, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά +15,7%, φτάνοντας τις 52 χιλιάδες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν την αυξανόμενη δημοτικότητα αρχιμένων προορισμών και την αντίστοιχη μείωση σε άλλους. Οι αεροπορικές αφίξεις είναι σημαντικός δείκτης της τουριστικής δραστηριότητας και της οικονομικής ανάκαμψης της χώρας.

2023	88%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	45%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%
Συνολικά	280.589	183.338	1.818	1.800	1.799	1.244	7.987	85	515	502	710	2.814	1.484	229	1.484	1.013	1.013	1.013	1.013
Μάρτιος	361.898	126.972	16.644	817	16.218	9.982	7.987	85	515	502	710	2.814	1.484	229	1.484	1.013	1.013	1.013	1.013
Απρίλιος	511.323	201.989	144.252	18.741	202.247	71.824	57.299	14.245	4.522	5.988	12.143	22.001	6.220	1.823	284	1.233	1.013	1.013	1.013
Μάιος	847.888	239.882	205.551	198.581	402.347	161.808	182.888	104.810	37.299	48.315	34.087	77.999	8.417	14.879	10.848	24.248	15.151	8.084	3.881.882
Ιούνιος	829.817	218.948	481.431	223.282	10.524	58.717	242.187	127.738	107.018	71.729	73.287	88.812	121.846	24.282	25.388	24.481	48.888	25.818	10.318
Ιούλιος	935.884	320.814	480.890	277.884	22.243	223.778	309.228	414.004	237.180	89.485	89.842	131.909	174.333	14.208	28.200	31.332	88.321	31.332	13.236
Αύγουστος	812.447	296.947	308.881	268.219	24.247	704.318	282.747	194.225	230.261	87.499	84.817	146.611	161.845	15.458	25.389	28.999	82.827	27.858	12.288
Σεπτέμβριος	778.889	259.727	438.488	220.780	18.581	578.775	251.758	204.944	172.880	80.281	87.827	84.824	112.878	13.148	23.259	25.840	59.925	19.283	8.034
Οκτώβριος	456.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888
Νοέμβριος	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888
Δεκέμβριος	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888
Τέλος Σύνολο	5.884.523	1.889.457	3.358.362	1.178.993	88.007	3.188.458	1.284.924	1.089.348	846.855	381.308	371.818	531.076	884.884	83.816	122.388	128.112	337.485	118.027	23.388

Εικόνα 6: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος 2023

Δείκτες ποιότητας ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών GRI Μυκόνου-Σαντορίνης και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών ανά μήνα

Στον Πίνακα 1.8 και 1.9 καταγράφεται ο γενικός δείκτης ικανοποίησης της Μύκονου και των ανταγωνιστικών «premium» προορισμών για τον Ιούλιο του 2023 και τον



Ιούλιο του 2022, αντίστοιχα. Η Μύκονος κατέγραψε τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης (91%) έναντι όλων των προορισμών. Χαρακτηριστικά: Σαντορίνη (90%), Σαιν Τροπέ (86%), Σαρδηνία (85%) και Ίμπιζα (84%).

2023	Μύκονος	Σαντορίνη	Ίμπιζα	Σαρδηνία	Σαιν Τροπέ
Ιανουάριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 85%
Φεβρουάριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 85%	✔ 86%	✔ 85%
Μάρπος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 85%
Απρίλιος	✔ 91%	✔ 89%	✔ 85%	✔ 86%	✔ 86%
Μάιος	✔ 92%	✔ 90%	✔ 86%	✔ 86%	✔ 87%
Ιούνιος	✔ 93%	✔ 90%	✔ 86%	✔ 86%	✔ 86%
Ιούλιος	✔ 91%	✔ 90%	✔ 84%	✔ 85%	✔ 86%
Αύγουστος					
Σεπτέμβριος					
Οκτώβριος					
Νοέμβριος					
Δεκέμβριος					
<b>Μέσος Όρος</b>	✔ <b>91%</b>	✔ <b>89%</b>	✔ <b>85%</b>	✔ <b>86%</b>	✔ <b>86%</b>

Πηγή: ReviewPro - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

Πίνακας 1. 7: GRI ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών το έτος 2023

2022	Μύκονος	Σαντορίνη	Ίμπιζα	Σαρδηνία	Σαιν Τροπέ
Ιανουάριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 83%	✔ 85%	✔ 84%
Φεβρουάριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 83%	✔ 85%	✔ 84%
Μάρτιος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 83%	✔ 85%	✔ 85%
Απρίλιος	✔ 92%	✔ 89%	✔ 83%	✔ 85%	✔ 85%
Μάιος	✔ 92%	✔ 90%	✔ 85%	✔ 86%	✔ 87%
Ιούνιος	✔ 92%	✔ 89%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 86%
Ιούλιος	✔ 89%	✔ 89%	✔ 83%	✔ 85%	✔ 85%
Αύγουστος	✔ 88%	✔ 88%	✔ 82%	✔ 84%	✔ 84%
Σεπτέμβριος	✔ 89%	✔ 88%	✔ 83%	✔ 84%	✔ 84%
Οκτώβριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 85%
Νοέμβριος	✔ 91%	✔ 89%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 86%
Δεκέμβριος	✔ 91%	✔ 88%	✔ 84%	✔ 86%	✔ 85%
<b>Μέσος Όρος</b>	✔ <b>91%</b>	✔ <b>88%</b>	✔ <b>83%</b>	✔ <b>85%</b>	✔ <b>85%</b>

Πηγή: ReviewPro - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

Πίνακας 1. 8: GRI ξενοδοχείων Μυκόνου και ανταγωνιστικών «premium» προορισμών το έτος 2022.

Ιούλιος 2023	Μύκονος	Σαντορίνη	Ίμπιζα	Σαρδηνία	Σαιν Τροπέ
Σχέση Ποιότητας-Τιμής	🟢 94%	🟢 93%	🟢 84%	🟢 84%	🟢 85%
Δωμάτιο	🟢 96%	🟢 92%	🟢 84%	🟢 89%	🟢 87%
Εξυπηρέτηση	🟢 96%	🟢 96%	🟢 89%	🟢 89%	🟢 92%
Καθαριότητα	🟢 100%	-	🟢 87%	🟢 94%	🟢 89%
Τοποθεσία	🟢 96%	🟢 96%	🟢 90%	🟢 90%	🟢 93%
Φαγητό-Ποτό	-	🟡 71%	🟡 79%	🟢 84%	-
<b>GRI</b>	🟢 <b>91%</b>	🟢 <b>90%</b>	🟢 <b>84%</b>	🟢 <b>85%</b>	🟢 <b>86%</b>

Πηγή: ReviewPro - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

Πίνακας 1. 9:Εκτίμηση της ποιότητας των καταλυμάτων στη Μύκονο και σε ανταγωνιστικούς προορισμούς της κατηγορίας "premium" κατά τον Ιούλιο του 2023.

Στον τομέα της αναλογίας μεταξύ ποιότητας και τιμής στον τουριστικό τομέα, παρατηρείται ότι η Μύκονος κατέχει την πρώτη θέση με εντυπωσιακό ποσοστό 94%, ενώ ακολουθούν η Σαντορίνη με 93% και το Σαιντ Τροπέ με 85%. Στη συνέχεια, κατατάσσονται η Σαρδηνία και η Ίμπιζα με αντίστοιχα ποσοστά 84%.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των δωματίων, η Μύκονος κατακτά την πρώτη θέση με εντυπωσιακά 96%, ενώ ακολουθούν η Σαντορίνη με 92% και η Σαρδηνία με 89%. Στις επόμενες θέσεις βρίσκονται το Σαιντ Τροπέ με 87%, ενώ η Ίμπιζα καταλαμβάνει την τελευταία θέση με 84%.

Σχετικά με την εξυπηρέτηση, η Μύκονος και η Σαντορίνη κατατάσσονται στην πρώτη θέση με ενδεικτικά 96%, ακολουθούμενες από το Σαιντ Τροπέ με 92% και τη Σαρδηνία με 89%. Η Ίμπιζα τοποθετείται στην πέμπτη θέση με 84%.

Όσον αφορά την καθαριότητα, η Μύκονος καταλαμβάνει την πρώτη θέση με τέλειο ποσοστό 100%, ενώ ακολουθούν η Σαρδηνία με 94% και το Σαιντ Τροπέ με 89%. Η Ίμπιζα βρίσκεται στην τελευταία θέση με 87%.

Όσον αφορά την τοποθεσία, η Μύκονος και η Σαντορίνη βρίσκονται στην πρώτη θέση με 96%, ενώ το Σαιντ Τροπέ βρίσκεται στη δεύτερη θέση με 93%. Η Ίμπιζα και η Σαρδηνία ακολουθούν με 90% αντίστοιχα.

Τέλος, όσον αφορά το φαγητό και το ποτό, η Σαρδηνία καταλαμβάνει την πρώτη θέση με 84%, ενώ η Ίμπιζα βρίσκεται στη δεύτερη θέση με 79%, και η Σαντορίνη στην τρίτη θέση με 71%.

## Κεφάλαιο 5: Συζήτηση – Συμπεράσματα

Ο τουρισμός έχει αποδειχθεί διεθνώς ένας από τους πιο ταχέως αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Έχει έναν πολυπλέκτη χαρακτήρα και έχει δημιουργήσει αυστηρές συνδέσεις με την τεχνολογική εξέλιξη και το ψηφιακό μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές ζητούν νέες υπηρεσίες και, κατά συνέπεια, εμφανίζονται νέες ανάγκες και απαιτούνται νέες δεξιότητες από τον πληθυσμό του εργατικού δυναμικού προκειμένου να ικανοποιήσουν τις τρέχουσες τάσεις.

Η Ευρώπη ξεχωρίζει ως μία από τις πιο δημοφιλείς τουριστικές περιοχές παγκοσμίως, καταλαμβάνοντας σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΕ) το πρώτο ποσοστό αγοράς τουρισμού το 2007, με μερίδιο αγοράς 54%. Όσον αφορά την Ελλάδα, τα ταξίδια και ο τουρισμός αναμένεται να συνεισφέρουν σημαντικά στην οικονομική δραστηριότητα. Η Ελλάδα, ως ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, έχει επιτύχει να καθιερώσει τον τουρισμό ως σημαντική πηγή εισοδήματος και παράγοντα προώθησης της οικονομικής ανάπτυξής της. Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτού του εισοδήματος προέρχεται από τον πολυτελή τουρισμό.

Η Μύκονος, ως ένα από τα διάσημα τουριστικά προορισμούς στον ελληνικό Αιγαίο, αναδεικνύεται ως ένα από τα πιο δημοφιλή νησιά. Λαμβάνοντας υπόψη την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού τομέα, η κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των ταξιδιωτών είναι ζωτικής σημασίας για τους εμπόρους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών προορισμών έχει επισημανθεί ως σημαντική πτυχή στον τομέα του μάρκετινγκ, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η διασφάλιση της επανειλημμένης επίσκεψης αποτελούν προτεραιότητες.

Ο πολυτελής τουρισμός στην Ελλάδα απευθύνεται κυρίως σε έναν τουριστικό πληθυσμό με υψηλά εισοδήματα, που αναζητά προνομιακές και πολυτελείς εμπειρίες. Πολυτελή καταλύματα, πολυτελείς υπηρεσίες, γαστρονομική απόλαυση, και πολυτέλεια στις δραστηριότητες αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του είδους τουρισμού. Οι επενδύσεις σε υποδομές και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έχουν συμβάλει στην προσέλκυση αυτού του επιλεκτικού τμήματος τουριστικής αγοράς. Η προτίμηση για πολυτελείς ταξιδιώτες έχει συμβάλει στην αύξηση του

μέσου καταναλωτικού επιπέδου του τουριστικού εσόδου, έχοντας ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση υψηλότερων εσόδων για τη χώρα. Συγχρόνως, αυτή η προσέγγιση συμβάλει στην προβολή της Ελλάδας ως προορισμός ποιότητας και υψηλού επιπέδου, ενισχύοντας το κύρος της στον διεθνή τουριστικό χάρτη.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, εξετάσαμε μεταξύ άλλων τη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι φορείς διαχείρισης πρέπει να υιοθετήσουν σαφείς στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να κατανοήσουν και να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του τουριστικού τομέα.

Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα, ενώ οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάζουν στον πελάτη και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών πελατών αποτελούν ζωτικά εργαλεία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, ενώ η δυνατότητα ανάλυσης και αναθεώρησης των στρατηγικών κατευθύνσεων είναι ουσιαστική για την προσαρμογή σε νέες πραγματικότητες.

Η δραστηριότητα του μαζικού τουρισμού παραμένει σε σχετικά πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, παρόλο που έχει σημειώσει πρωτοφανείς ρυθμούς εξέλιξης τα τελευταία τέσσερα δεκαετίες. Εντούτοις, η μελέτη του τουρισμού παραμένει ανεπτυγμένη σε σύγκριση με άλλα επιστημονικά πεδία και κλάδους. Αυτό το έλλειμμα ωριμότητας εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, κυρίως μέσω της έλλειψης συναίνεσης σχετικά με το τι ακριβώς αποτελεί την τουριστική δραστηριότητα, τόσο από πλευράς ζήτησης όσο και προσφοράς.

Παρά ταύτα, η οικονομική σημασία του τουρισμού έχει επισύρει αυξημένη προσοχή τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η αναγνώριση της σημασίας του τουρισμού έχει οδηγήσει σε εκτεταμένες προσπάθειες για τον καθορισμό και τον μετρισμό όλων των πτυχών του. Παράλληλα, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και διαχείρισης του τουρισμού(55).

Τα αποτελέσματα της έρευνας για τον ξενοδοχειακό κλάδο το 2022 αναδεικνύουν τη δυναμική ανάκαμψη του ελληνικού τουρισμού μετά από την πανδημία. Η μέση πληρότητα τον Αύγουστο ξεπέρασε αυτήν του 2019, και ο συνολικός τζίρος των ξενοδοχείων ήταν οριακά αυξημένος σε σχέση με το 2019. Η διαφοροποίηση στις επιδόσεις μεταξύ ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας και εποχικής λειτουργίας

επίσης παρατηρείται, με τα εποχικά ξενοδοχεία να καταγράφουν υψηλότερες επιδόσεις.

Η αντιμετώπιση της πρόκλησης του μαζικού τουρισμού απαιτεί στρατηγική διαχείρισης και προσαρμογής στις εξελίξεις του τομέα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της κατανόησης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των ταξιδιωτών, της εστίασης στον πελάτη, και της προσφοράς υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Επιπλέον, η εξέταση του πολυτελούς τουρισμού στην Ελλάδα αποκαλύπτει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ως πηγή υψηλών εσόδων για τη χώρα. Η προσέγγιση αυτή προβάλλει την Ελλάδα ως προορισμό ποιότητας και υψηλού κύρους στον διεθνή τουριστικό χάρτη.

Στο πλαίσιο της έρευνας, αναδεικνύεται η ανάγκη για σαφείς στρατηγικές διαχείρισης που θα επιτρέπουν την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του τουριστικού τομέα. Το όραμα, η αποστολή, και οι αξίες πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα, ενώ η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών πελατών αποτελούν ουσιαστικά εργαλεία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

Τέλος, η παρατήρηση των δεδομένων του 2022 για τον ξενοδοχειακό κλάδο αναδεικνύει θετικά σημάδια για την ανάκαμψη του τουρισμού στην Ελλάδα και υποδεικνύει την επιτυχία των προσπαθειών προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

## Βιβλιογραφία

1. K. R. Tefertiller, R. W. Ward, Revealed comparative production advantage: Implications for competitiveness in Florida's vegetable industry. *Agribusiness*11, 105-115 (1995).
2. W. A. Masters, A. Winter-Nelson, Measuring the Comparative Advantage of Agricultural Activities: Domestic Resource Costs and the Social Cost-Benefit Ratio. *Am J Agric Econ*77, 243-250 (1995).
3. Competitiveness Indicators: A Theoretical and Empirical Assessment - Mr.StephenTokarick, Ian W. Marsh - Βιβλία Google. <https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=iFAYEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP3>

&dq=country+competitiveness+and+indicators+of+determining&ots=nNeUaP35ZF&sig=PiRD\_qXw8kgDS1Oig9iyVB8FJ3Y&redir\_esc=y#v=onepage&q=country%20competitiveness%20and%20indicators%20of%20determining&f=false.

4. M. Delgado, C. Ketels, M. E. Porter, S. Stern, THE DETERMINANTS OF NATIONAL COMPETITIVENESS. (2012).
5. G. Mihailidis, G. Georgiadis, N. Koutsomarkos, Regional Competitiveness: In Search of a Framework for Greek Regions Strategic Planning and Measurement of Competitiveness. (2006).
6. S. Lall, Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Dev*29, 1501-1525 (2001).
7. Access to Executive Education - IMD Annual Report 2022. <https://www.imd.org/reports/sustainability-report/access-to-executive-education/>.
8. How Competitive Forces Shape Strategy - Article - Faculty & Research - Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>.
9. M. E. Porter, The Structure within Industries and Companies' Performance. *Rev Econ Stat*61, 214 (1979).
10. S. Mohapatra, IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies. 265-281 (2012).
11. T. Grundy, Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. doi: 10.1002/jsc.764 (2006).
12. A. Goyal, A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. 7, 149-152 (2020).
13. A. Igor, THE EMERGING PARADIGM OF STRATEGIC BEHAVIOR. *Strategic Management Journal*8, 501-515 (1987).
14. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (2009)vol. 1998.
15. G. G. Dess, Strategic Management Creating Competitive Advantages. (2004).
16. H. I. Ansoff, D. Kipley, A. O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff, Why Make Strategy Explicit? *Implanting Strategic Management*, 17-23 (2019).

17. Strategic Management - Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny - Βιβλία Google.  
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6yFJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Strategic+Management&ots=HUQllf-fFQ&sig=Y71TVrtz2WmUXnB7EmEu9clizvE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6yFJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Strategic+Management&ots=HUQllf-fFQ&sig=Y71TVrtz2WmUXnB7EmEu9clizvE&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false).
18. F. Okumus, L. Altinay, P. Chathoth, M. A. Köseoglu, Strategic management for hospitality and tourism. *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, 1-337 (2019).
19. T. L. Wheelen, Strategic management and business policy : globalization, innovation, and sustainability.
20. E. Gaki, P. Arsenos, C. Balomenou, P. Poulaki, M. Lagou, The Impact of Financial Crisis on Tourism Disparities: The Case of Greek Regions.
21. Strategic Management - Colin White - Βιβλία Google.  
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=V5lGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Strategic+Management&ots=JpbcPV4w-K&sig=iqtcomyh5TZ3fayAdNfD0mTtDaY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=V5lGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Strategic+Management&ots=JpbcPV4w-K&sig=iqtcomyh5TZ3fayAdNfD0mTtDaY&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false).
22. N. Leiper, Tourist attraction systems. *Ann Tour Res*17, 367-384 (1990).
23. M. Giaoutzi, Peter. Nijkamp, *Tourism and Regional Development : New Pathways* (Ashgate, 2006; <https://www.routledge.com/Tourism-and-Regional-Development-New-Pathways/Giaoutzi-Nijkamp/p/book/9781138272507>).
24. K. Kay Hin TAN, The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies. *Annals of Leisure Research*21, 631-634 (2018).
25. Hunziker, W. & Krapf, K. (1942): Allgemeine Fremdenverkehrslehre. [https://rabotic.tripod.com/Branislav\\_Rabotic/Hunziker\\_Krapf.htm](https://rabotic.tripod.com/Branislav_Rabotic/Hunziker_Krapf.htm).
26. The Tourism Society. <https://thetourismsociety.com/>.
27. (PDF) My Journey through the Worlds of Tourism. [https://www.researchgate.net/publication/269113526\\_My\\_Journey\\_through\\_the\\_Worlds\\_of\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/269113526_My_Journey_through_the_Worlds_of_Tourism).
28. Cruise Tourism - Current Situation and Trends. *Cruise Tourism - Current Situation and Trends*, doi: 10.18111/9789284413645 (2010).

29. C. 1931-2004 Kaspar, Die Tourismuslehre im Grundriss.
30. C. L. Jenkins, L. J. Lickorish, Introduction to Tourism. (2007).
31. R. L. Johnson, J. E. Leahy, *Social Aspects of Coastal Tourism* (2002; <https://www.routledge.com/Introduction-to-Tourism/Lickorish-Jenkins/p/book/9780750619561>).
32. International Tourism and Covid-19 | Tourism Dashboard. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>.
33. V. L. SMITH, Hosts and Guests Revisited. <http://dx.doi.org/10.1177/000276429203600200636>, 187-199 (1992).
34. Τ. Δ. Ε. Κοντούλας, Επίκουρος Καθηγητής, Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στον Τουρισμό και την Τουριστική Οικονομία Ενότητα 1: Βασικές Έννοιες.
35. D. Webber, T. Buccellato, S. White, The global recession and its impact on tourists' spending in the UK. *Economic and Labour Market Review*4, 65-73 (2010).
36. N. E. S. A. United, Cultural Organization (UNESCO), The effects of tourism on socio-cultural values. *Ann Tour Res*4, 74-105 (1976).
37. P. U. C. Dieke, Tourism and development policy in the Gambia. *Ann Tour Res*20, 423-449 (1993).
38. R. Sharpley, Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*8, 1-19 (2000).
39. The Sociology of Tourism: Theoretical and Empirical Investigations - Βιβλία Google. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6C4QuDjrVT0C&oi=fnd&pg=PA51&dq=%22Tourism:+Passport+to+Development%3F%22+%C2%A0Burkart+%26+Medlik+1974&ots=NqHCw7cNw5&sig=vdl4DHu7MFNjz5nmGTmOKJApafA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6C4QuDjrVT0C&oi=fnd&pg=PA51&dq=%22Tourism:+Passport+to+Development%3F%22+%C2%A0Burkart+%26+Medlik+1974&ots=NqHCw7cNw5&sig=vdl4DHu7MFNjz5nmGTmOKJApafA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
40. C. Y. Gee, Eduardo. Fayos Solá, World Tourism Organization., WTO Education Network., International tourism : a global perspective. 406 (1997).
41. C. M. Hall, The Geography of Tourism and Recreation. doi: 10.4324/9780203796092 (1999).



42. S. Varelas, N. Apostolopoulos, The Implementation of Strategic Management in Greek Hospitality Businesses in Times of Crisis. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 721112, 7211 (2020).
43. M. R. McPhatter, C. Ziemnowicz, J. E. Spillan, Sustainable strategic management: the case of Poland. *International Journal of Sustainable Strategic Management*3, 126 (2011).
44. E. Claver-Cortés, J. F. Molina-Azorín, J. Pereira-Moliner, The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*19, 6-20 (2007).
45. R. McAdam, B. Bailie, Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations and Production Management*22, 972-996 (2002).
46. J. Pereira-Moliner, E. Claver-Cortés, J. F. Molina-Azorín, Strategy and performance in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*51, 513-528 (2010).
47. A. Bannister, Business performance measurement and change management within a TQM framework. *International Journal of Operations and Production Management*21, 88-107 (2001).
48. B. W. Ritchie, Y. Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Ann Tour Res*79 (2019).
49. D. Buhalis, Tourism on the Greek Islands: Issues of peripherality, competitiveness and development. *International Journal of Tourism Research*1, 341-358 (1999).
50. R. Kannan, " Current And Future Trends In Tourism And Hospitality Management The Global Level ". 2, 101-103 (2012).
51. V. S. Tselentis, D. G. Prokopiou, M. Toanoglou, Comparative analysis of carrying capacity indices for the central Aegean islands. *European Research Studies Journal*15, 155-170 (2012).
52. Μελέτη ICAP - Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣΕΤΑΙΡΙΚΟΣΤΟΜΕΑΣ - 2019 - ICAP CRIF. <https://www.icapcrif.com/%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7-icap-o-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%83->

%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%83-  
%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%B1%CF%83-2019/.

53. Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013).
54. T. Sammut-Bonnici, SWOT Analysis. doi:  
10.1002/9781118785317.weom120103 (2017).
55. D. Stylidis, M. Terzidou, K. Terzidis, Munich Personal RePEc Archive  
Measuring Destination Image and Consumer Choice Criteria : The Case of  
Mykonos Island. (2008).