



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»**

ΘΕ ΔΤΕ 60: «Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Εργασία 2η

Ονοματεπώνυμο:

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

ΑΘΗΝΑ

Έξυπνα και Εύκολα!

Προσοχή:

- Οι απαντήσεις είναι ενδεικτικές. Θα πρέπει να τις εμπλουτίσετε με τον δικό σας τρόπο.
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΟΝΟ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ... **Ο ΔΙΚΟΣ ΣΑΣ!**

Καλή επιτυχία!

Έξυπνα και Εύκολα!

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	4
Ενότητα Α	5
Α.1 Περιγραφή της επένδυσης/προϊόντος	5
Α.2 Ανάλυση των δυνάμεων του Porter	8
Α.3 Κύκλος ζωής κλάδου	10
Α.4 Προτεινόμενη ανταγωνιστική στρατηγική.....	11
Ενότητα Β	14
Β.1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	14
Συμπεράσματα	18
Βιβλιογραφία	20
Ηλεκτρονικές Πηγές (Online).....	20

Έξυπνα και Εύκολα!

Εισαγωγή

Η εργασία που ακολουθεί γίνεται στα πλαίσια της θεματικής ενότητας ΔΤΕ 60 «Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων» και είναι η 2η γραπτή εργασία για το Ακαδημαϊκό Έτος 2022 – 2023. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η πραγματοποίηση μελέτης για μια επένδυση σε ένα αγροτουριστικό κατάλυμα στην περιοχή της Ευρυτανίας.

Ο αγροτουρισμός είναι μια διαφορετική προσέγγιση διακοπών, πολύ δημοφιλής εδώ και χρόνια, ειδικά στο εξωτερικό, ο οποίος περιλαμβάνει επισκέψεις και διαμονή σε ανοιχτές, φιλόξενες φάρμες και καταλύματα που προσφέρουν πλήθος από εναλλακτικές δραστηριότητες. Τα αγροτουριστικά καταλύματα προσφέρουν στους επισκέπτες τους τη δυνατότητα να εξοικειωθούν με τη γεωργία, τον πολιτισμό και τα αυθεντικά χαρακτηριστικά, να ασχοληθούν με αγροτικές δραστηριότητες, να γευτούν τοπικά προϊόντα και παραδοσιακή κουζίνα και να γνωρίσουν την καθημερινή ζωή των ντόπιων.

Έξυπνα και Εύκολα!

Ενότητα Α

Α.1 Περιγραφή της επένδυσης/προϊόντος

Προτείνεται η δημιουργία αγροτουριστικού καταλύματος στα Άγραφα Καρπενησίου. Ο Νομός Ευρυτανίας διακρίνεται για το άπειρο φυσικό κάλλος, τις ανέγγιχτες περιβαλλοντικές συνθήκες διαβίωσης και τους μηδενικούς δείκτες ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Επιβλητικές βουνοκορφές, απέραντα πυκνά δάση με έλατα και βελανιδιές, εντυπωσιακά φαράγγια με ορμητικούς καταρράκτες, δεκάδες παραδοσιακά χωριά με πέτρινα δίπατα αρχοντικά συνθέτουν την εικόνα της Ευρυτανίας. Οι φυσικοί του πόροι συγκεντρώνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, που ευνοούν την ανάδειξη ειδικών μορφών τουρισμού, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της περιοχής με απόλυτο σεβασμό στο περιβάλλον και ορθολογιστική χρήση των φυσικών πόρων.

Θεωρείται ως ιδανικός προορισμός για όσους αναζητούν την δράση και τις συγκινήσεις που προσφέρουν τα παιχνίδια του βουνού, του χιονιού και του νερού αλλά και για όσους θέλουν να χαλαρώσουν από το άγχος της καθημερινότητας. Το Καρπενήσι συνδυάζει το βουνό και τις λίμνες, τα δάση και τα ποτάμια, τις πεδιάδες και τις πλαγιές, δημιουργώντας έναν ιδανικό ταξιδιωτικό προορισμό για κάθε αναζήτηση εναλλακτικού τουρισμού. Ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να βιώσει μοναδικές στιγμές, κάνοντας αγροτουρισμό, θρησκευτικό ή αρχαιολογικό τουρισμό, ενώ η γνωριμία με την γεωργική παράδοση και την γαστρονομία της περιοχής συμπληρώνει ευχάριστα το πρόγραμμα της περιήγησης.

Πολλοί πιστεύουν ότι η Ευρυτανία με τον ορεινό όγκο της είναι κατάλληλη μόνο για χειμερινό τουρισμό. Η αλήθεια είναι ότι η περιοχή έχει προικιστεί με ένα περιβάλλον ιδιαίτερου φυσικού κάλλους που γεμίζει κάθε επισκέπτη με μοναδικές εικόνες σε όλες τις εποχές του χρόνου. Με την ποικιλία του φυσικού περιβάλλοντος προσφέρεται για πολλές μορφές εναλλακτικού τουρισμού, όπως πεζοπορία σε δασικά μονοπάτια, rafting στα νερά των ποταμών, την διάβαση φαραγγιών αλλά και εξορμήσεις με αυτοκίνητα 4x4 στα μαγευτικά βουνά της.

Έξυπνα και Εύκολα!

Η φιλοσοφία της επιχείρησης θα είναι να δοθεί έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η λειτουργία θα είναι με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση του επισκέπτη και γνώμονας θα είναι ο σεβασμός στην παράδοση και στο περιβάλλον. Η πέτρα και το ξύλο θα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της αρχιτεκτονικής και η απλότητα θα χαρακτηρίζει όλες τις εγκαταστάσεις της μονάδας. Όλοι οι χώροι, τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί θα βρίσκονται σε πλήρη αρμονία με το φυσικό περιβάλλον της περιοχής και θα είναι λειτουργικοί, λιτοί, ζεστοί και απέριττοι. Στον τομέα της εξυπηρέτησης, τονίζεται η ανάγκη να αναδειχθούν η ταυτότητα, η μοναδικότητα των χαρακτηριστικών της ελληνικής φιλοξενίας και τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα. Στόχος θα είναι ο επισκέπτης να ζήσει μια εμπειρία μοναδική, δεμένη με τον τόπο και τους ανθρώπους του. Μια εμπειρία ποιότητας που θα απλώνεται στο χώρο και στο χρόνο.

Η απλότητα της κατασκευής δεν θα πρέπει βέβαια σε καμία περίπτωση να είναι σε βάρος της άνεσης του φιλοξενούμενου. Η μονάδα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την καθαριότητα και τη ζεστασιά. Πρόκειται για μια «πράσινη» μονάδα η οποία θα σέβεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί και θα αποβλέπει σε μια αειφόρα και βιώσιμη ανάπτυξη. Η όλη κατασκευή θα στηριχτεί εξολοκλήρου σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και πράσινη τεχνολογία.

Η τραπεζαρία και η κουζίνα θα βρίσκονται στον ίδιο χώρο με σκοπό να παραδίδονται μαθήματα γαστρονομίας. Στον χώρο μπορεί να τοποθετηθεί μια στόφα και ένα παραδοσιακός ξυλόφουρνος και σκοπό να μπορούν να ψηθούν φαγητά με τον παραδοσιακό τρόπο. Οι φιλοξενούμενοι θα απολαμβάνουν ένα γευστικό και πλούσιο πρωινό από αγνά και τοπικά προϊόντα που θα παράγονται από τον αγρότη-επιχειρηματία και θα γεύονται καθημερινά την τοπική κουζίνα σε ατμόσφαιρα που θα θυμίζει οικογενειακό δείπνο.

Η ημέρα των φιλοξενούμενων θα εμπλουτίζεται με ένα σύνολο από δραστηριότητες. Ομαδικότητα, διάδραση και ενεργή συμμετοχή σε μια ατμόσφαιρα φιλόξενη, φιλική

Έξυπνα και Εύκολα!

θα είναι το επίκεντρο αυτών των δραστηριοτήτων. Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες ομάδες:

Εντός του αγροκτήματος:

- Περίπατος και γνωριμία με τα βότανα τα οποία είναι φυτεμένα μέσα στο αγρόκτημα. Στη διάρκεια του περίπατου οι επισκέπτες θα έχουν την ευκαιρία να παρατηρήσουν, να πιάσουν, να μυρίσουν, και να μάθουν τις ιδιότητες των διαφόρων βοτάνων. Στο τέλος της διαδρομής μπορούν να πιούν και ένα παραδοσιακό ρόφημα.
- Ψήσιμο Ψωμιού και Τυροκόμηση. Οι επισκέπτες μπορούν να μάθουν μέσα από απλές πρακτικές οδηγίες να φτιάχνουν το δικό τους παραδοσιακό ψωμί και τυρί. Μαθαίνουν πώς να ζυμώνουν κι έπειτα πώς να ψήνουν ψωμί στον ξυλόφουρνο. Στη συνέχεια πώς να κάνουν το δικό τους τυρί.
- Παραδοσιακά Μαθήματα Μαγειρικής. Μέσα από μερικά πρακτικά μαθήματα οι επισκέπτες μαθαίνουν πώς να ετοιμάσουν μερικές από τις βασικές συνταγές της περιοχής.

Εκτός του αγροκτήματος:

- Πεζοπορικές διαδρομές. Πεζοπορία σε μονοπάτια της περιοχής με σκοπό τη γνωριμία με την κοινωνία, τον πολιτισμό και τις παραδόσεις των ντόπιων.
- Ποδηλατικές διαδρομές. Ποδηλατικές διαδρομές με σκοπό τη γνωριμία με την γύρω περιοχή. Προτείνεται η πιστοποίηση ως Bike Friendly Hotel (Bike Friendly, 2021). Το Σήμα «Bike Friendly» είναι μία πρωτοβουλία της αστικής, μη κερδοσκοπικής εταιρείας NATTOYP, η οποία έχει ως σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Το Σήμα «Bike Friendly» απονέμεται τόσο σε ξενοδοχεία, όσο και σε Δήμους-τουριστικούς προορισμούς, που πληρούν μία σειρά διεθνώς αναγνωρισμένων κριτηρίων.

Έξυπνα και Εύκολα!

Η ύπαρξη ενός μπακάλικου όπου θα πωλούνται παραδοσιακά προϊόντα ίδιας παραγωγής μπορεί να αποβεί μία ιδιαίτερα κερδοφόρα επένδυση ενώ μπορεί να προσφέρονται τοπικά κεράσματα και καφές στους πελάτες.

A.2 Ανάλυση των δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βάθος, την θέση τους στον ανταγωνισμό και τις ισορροπίες δυνάμεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Μέσα από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου. Οι 3 από τις 5 δυνάμεις συνδέονται με φορείς του κλάδου (υφιστάμενος ανταγωνισμός, η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων) ενώ οι υπόλοιπες 2 με προμηθευτές και πελάτες.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι όλες οι αγροτουριστικές μονάδες που λειτουργούν σε παρόμοιες αγροτικές ορεινές περιοχές στην Ελλάδα, αλλά και οι πλησίον αυτής σε κοντινά χωριά. Στην ευρύτερη περιοχή που επιλέγεται υπάρχουν ήδη αγροτουριστικές επιχειρήσεις που σε γενικές γραμμές μοιράζονται τα ποσοστά στην αγορά με αποτέλεσμα να είναι έντονος ο ανταγωνισμός. Παρόλα αυτά επειδή οι επιχειρήσεις προσφέρουν σε γενικές γραμμές τις ίδιες υπηρεσίες, υπάρχει περιθώριο ανάδειξης μιας νέας επιχείρησης με περισσότερες υπηρεσίες και της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Θεωρητικά υπάρχει πάντα απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, ειδικά στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση επιτυγχάνει και κερδοφορεί. Παρόλα αυτά για να συμβεί κάτι τέτοιο, ειδικά σε μια περιοχή που δεν έχει παρόμοια καταλύματα, θα πρέπει

Έξυπνα και Εύκολα!

να διανυθεί ένα αρκετά μεγάλο διάστημα, ώστε να ανιχνευθούν οι πιθανότητες κερδοφορίας από τους νέους ανταγωνιστές. Αλλά και στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα έχει ήδη αναπτύξει πελατολόγιο και θα έχει ήδη κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού. Στην Ευρυτανία υπάρχει ήδη μεγάλος αριθμός μονάδων και καταλυμάτων αλλά υπάρχει εύφορο έδαφος να δημιουργηθούν ακόμα περισσότερες επειδή τα πάγια έξοδα για την ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας στο συγκεκριμένο νομό είναι σχετικά χαμηλά σε σχέση με άλλες περιοχές ή νησιά της χώρας. Συμπεραίνουμε δηλαδή ότι η είσοδος ανταγωνιστών είναι εύκολη.

Υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι αληθινή. Λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς σε όλους σχεδόν τους τομείς, είναι πάντα πιθανό να δημιουργηθούν επιχειρήσεις που παράλληλα με τις αγροτικές δραστηριότητες, θα περιλαμβάνουν και άλλων τύπων δραστηριότητες, εκτός των αγροτουριστικών με αποτέλεσμα να γίνουν περισσότερο ελκυστικές στο ευρύτερο κοινό.

Δύναμη Προμηθευτών

Η επιχείρηση θα στηριχθεί κυρίως στα πιο αγνά προϊόντα. Είναι δεδομένο ότι τα προϊόντα αγροτικής παραγωγής που προέρχονται από εργοστασιακή επεξεργασία αν και σε γενικές γραμμές είναι υγιεινά, δεν παύουν να αποτελούν προϊόντα μαζικής παραγωγής. Στην υπό μελέτη περίπτωση τα προϊόντα θα είναι οικιακής παραγωγής, με έλεγχο για όσο το δυνατόν πιο αγνά υλικά.

Δύναμη Αγοραστών

Οι πελάτες δυνητικά θα είναι όλος ο πληθυσμός των πόλεων και ιδίως των μεγαλουπόλεων που ανήκουν κατά βάση στην μεσαία κοινωνική και οικονομική τάξη. Λόγω των κακών συνθηκών στις μεγαλουπόλεις αλλά και τις δυσκολίας εξεύρεσης χώρου για φυσική ζωή και διατροφή, αρκετοί είναι αυτοί που στρέφονται κατά τα

Έξυπνα και Εύκολα!

τελευταία έτη στον αγροτουρισμό. Ένας επιπλέον περιορισμός ως προς τον αγροτουρισμό τίθεται όσον αφορά την ηλικία. Οι ηλικιακές ομάδες που στρέφονται προς τον συγκεκριμένο τύπο εναλλακτικού τουρισμού είναι οι ηλικίες από 24 ετών και άνω. Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών λοιπόν είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Ο λόγος είναι ότι ερχόμενοι στο κατάλυμα χρησιμοποιούν όλη την γκάμα των υπηρεσιών που παρέχονται και παράλληλα επηρεάζουν την ποιότητα και τις τιμές. Παρόλα αυτά πάντα μας ενδιαφέρει η ποιοτική παροχή υπηρεσιών και θα προσπαθήσουμε να ανιχνεύσουμε πιθανή δυσaréσκεια, προκειμένου να προλάβουμε τις δυσμενείς συνέπειες που θα προκύψουν από κάτι τέτοιο.

A.3 Κύκλος ζωής κλάδου

Οι φάσεις που διανύει στην πάροδο του χρόνου ένας κλάδος είναι όπως σε κάθε κύκλο ζωής: α) νηπιακή φάση, β) ανάπτυξη, γ) ωριμότητα, δ) παρακμή.

Ο αγροτουρισμός στην Μεσόγειο είναι ένα πολύ νέο φαινόμενο σε σχέση με την Βόρεια Ευρώπη, όπου σε χώρες όπως τη Βρετανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, τη Αυστρία, την Ελβετία, τις Σκανδιναβικές χώρες, την Ολλανδία και το Βέλγιο, ο αγροτουρισμός έχει μακρά ιστορία. Σε αυτές τις χώρες η βιομηχανική επανάσταση και η άνοδος των αστικών κοινωνιών απομάκρυναν τους κατοίκους των πόλεων από τη γεωργία και την ύπαιθρο και ως εκ τούτου μέσα από τον αγροτουρισμό βίωσαν την επιστροφή στη φύση. Έχουμε όμως αρκετά παραδείγματα ανάπτυξης του αγροτουρισμού σε πολλές μεσογειακές χώρες με παρόμοια χαρακτηριστικά με την Ελλάδα.

Στην Ελλάδα ο αγροτουρισμός άρχισε να εμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του '80 με την μορφή των ενοικιαζόμενων δωματίων και διαμερισμάτων, τα οποία λειτουργούσαν γεωργοί συμπληρωματικά με το υπάρχον τουριστικό δυναμικό στις παραθαλάσσιες περιοχές. Η αξιοποίηση των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (1986-1992) που στόχευαν σε ένα ολοκληρωμένο αναπτυξιακό

Έξυπνα και Εύκολα!

πρόγραμμα διαρθρωτικών αλλαγών και σύγκλισης των περιφερειών της ευρωπαϊκής μεσογείου, έδωσαν την δυνατότητα για μια πολυτομεακή προσέγγιση με παραγωγικές επενδύσεις, έργα υποδομής και δράσεις υπέρ του ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτήν την πρώτη – νηπιακή φάση του αγροτουρισμού εντάχθηκαν μόνο γυναικείοι αγροτουριστικοί συνεταιρισμοί.

Ο αγροτουρισμός είναι ένας πολλά υποσχόμενος τομέας της τουριστικής βιομηχανίας, που επικεντρώνεται στη χρήση των φυσικών, πολιτιστικών, ιστορικών και άλλων πόρων της υπαίθρου και των χαρακτηριστικών του για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος. Δυστυχώς, ο αγροτουρισμός στην Ελλάδα ανακαλύφθηκε αργά, ως εναλλακτική μορφή τουρισμού με στόχο να ενισχυθούν οι ορεινές και μειονεκτικές περιοχές. Αναπτύχθηκε κάτω από τη σκιά του μαζικού τουρισμού και δεν είχε καμία κατευθυντήρια γραμμή ή την υποστήριξη περιφερειακών ή τοπικών φορέων.

Τα τελευταία χρόνια ο αγροτουρισμός στην ύπαιθρο εμφανίζει μεγάλη ανάπτυξη σε ευρωπαϊκό και ελλαδικό επίπεδο. Ο αγροτουρισμός γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη για δυο βασικούς λόγους. Λόγω της ανάγκης των κατοίκων της πόλης να έρθουν σε επαφή με τη φύση και, λόγω της ανάγκης των αγροτών να βρουν τρόπους να αυξήσουν το εισόδημα τους. Είναι σαφές λοιπόν πως ο αγροτουρισμός στην Ελλάδα (και όχι μόνο) βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης.

A.4 Προτεινόμενη ανταγωνιστική στρατηγική

Οι γνωστότερες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιοδήποτε οργανισμό, είναι οι τρεις γενικές εναλλακτικές στρατηγικές που διατύπωσε ο Michael Porter:

- 1. Στρατηγική κόστους:** Η στρατηγική του κόστους ή αλλιώς η δημιουργία ηγετικής θέσης στην αγορά για ένα οργανισμό λόγω της επίτευξης ιδιαίτερα

Έξυπνα και Εύκολα!

χαμηλού κόστους παραγωγής. Η στρατηγική αυτή απαιτεί την διαρκή προσπάθεια για την μείωση του κόστους και την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής του κόστους για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων της σε τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού ή η διατήρηση υψηλότερου περιθωρίου καθαρού κέρδους.

- 2. Διαφοροποίηση:** Η διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει ώστε τα προϊόντα της να θεωρούνται από την αγορά ως μοναδικά αναφορικά με κάποιο (ή κάποια) χαρακτηριστικά που των προϊόντων που οι καταναλωτές θεωρούν σαν ιδιαίτερα σημαντικά. Για παράδειγμα, τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να έχουν σχέση με την ποιότητα, την τεχνολογία ή την σχέση κόστους – απόδοσης των προϊόντων. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της διαφοροποίησης για μια τουριστική επιχείρηση είναι η δυνατότητα δημιουργίας ισχυρών εμπορικών επωνυμιών (branding) και ιδιαίτερα θετικής εικόνας (image), ώστε να επιτευχθεί υψηλός βαθμός πιστότητας και προτίμησης των προϊόντων από την μεριά των καταναλωτών.
- 3. Εστίαση:** Η εστίαση σε μικρά τμήματα της αγοράς. Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να επικεντρώσει τις δραστηριότητες της στην ικανοποίηση των αναγκών μιας (ή περισσότερων) μικρής ομοιογενούς ομάδας καταναλωτών. Στην συνέχεια, θα πρέπει επιλέξει να εφαρμόσει προς την ομάδα αυτή είτε την στρατηγική του κόστους, είτε την στρατηγική της διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της εστίασης για μια τουριστική επιχείρηση είναι η δυνατότητα περιχαράκωσης ενός ή περισσότερων μικρών τμημάτων της τουριστικής αγοράς και η δημιουργία ενός ιδιότυπου μονοπωλίου σε μικρογραφία.

Όραμα της επιχείρησης, είναι να συνδεθεί το όνομά της με μία μοναδική αγροτουριστική εμπειρία που όλοι θα ήθελαν να επαναλάβουν. Αποστολή της επιχείρησης, είναι να συμβάλει στην ενίσχυση του εισοδήματος των ιδρυτών, προσφέροντας μία ήπια μορφή τουριστικής εμπειρίας στον αγροτικό χώρο. Λειτουργώντας πάντα με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη, το σεβασμό στο περιβάλλον και την ποιότητα.

Έξυπνα και Εύκολα!

Στόχος της επιχείρησης, είναι να δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα στην αγορά (Brand name) και να επιτύχει υψηλά ποσοστά επαναληψιμότητας. Δεδομένου ότι ο κλάδος δραστηριοποίησής μας είναι τα αγροτουριστικά καταλύματα σε χώρο αγροτικής εκμετάλλευσης, θα εφαρμόσουμε στρατηγική διαφοροποίησης. Η έμφαση στην ποιότητα, θα προσφέρει στην επιχείρηση ένα ισχυρό μεν αλλά αντιγράψιμο. ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, σε βάθος χρόνου, η αξία της επιχείρησης θα μεγιστοποιηθεί καθώς η πελατοκεντρική προσέγγιση θα συμβάλλει στη δημιουργία ενός άϋλου, διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό θα πηγάζει από την ενίσχυση της τεχνογνωσίας και της υψηλής ικανοποίησης του πελάτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα κάνει τη διαφορά.

Έξυπνα και Εύκολα!

Ενότητα Β

Β.1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Ανάπτυξης

Δύο από τις βασικότερες επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι το Franchising και τα Συμβόλαια Μάνατζμεντ. Η κάθε μία από τις συγκεκριμένες στρατηγικές παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και η τελική επιλογή δεν είναι εύκολη υπόθεση. Παρακάτω αναλύονται τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της κάθε στρατηγικής.

Franchising

Στην περίπτωση του Franchising μια ξενοδοχειακή εταιρεία (franchisee) χρησιμοποιεί την επωνυμία και το επιχειρηματικό σχήμα μιας αλυσίδας ξενοδοχείων (franchisor). Το ξενοδοχείο λειτουργεί με τα πρότυπα που θέτει ο franchisor αλλά εξακολουθεί να είναι μια ανεξάρτητη επιχείρηση. Ο franchisor αμείβεται με ένα εφάπαξ ποσό (franchise fee) στην αρχή της συνεργασίας και με ένα ποσοστό επί των κρατήσεων σε μόνιμη βάση (royalties). Για τον ξενοδοχειακό κλάδο η αμοιβή αυτή είναι συνήθως το 5% του κύκλου εργασιών (Σωτηριάδης, 2000).

Ο franchisee εκμεταλλεύεται με αυτό τον τρόπο την εταιρική ταυτότητα και την τεχνογνωσία του franchisor ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει συνεχή υποστήριξη σε λειτουργικά θέματα. Ο franchisee εξοικονομεί χρόνο και κεφάλαια καθώς δεν χρειάζεται να σχεδιάσει από την αρχή ένα σύστημα μάρκετινγκ αφού εκμεταλλεύεται μια ήδη δοκιμασμένη και επιτυχημένη ιδέα. Σημαντικά για την επιτυχία της συνεργασίας είναι η επιλογή ενός franchisor με διαπιστωμένη εμπειρία και οικονομική επιφάνεια, και η συμφωνία πάνω σε ένα ολοκληρωμένο και αναλυτικό συμβόλαιο το οποίο θα ξεκαθαρίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του κάθε μέρους.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα για τον franchisee είναι το γεγονός πως χάνει την ευελιξία που έχει σε ότι αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς θα πρέπει να λειτουργεί σε

Έξυπνα και Εύκολα!

συγκεκριμένο πλαίσιο ενώ επιβαρύνεται με όλο το επιχειρηματικό ρίσκο όπως και τα τυχόν κέρδη ή ζημιές.

Σύμβαση Μάνατζμεντ

Στις συμβάσεις μάνατζμεντ, η διαχείριση του ξενοδοχείου αναθέτεται σε κάποια εξειδικευμένη εταιρεία η οποία διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία. Πρόκειται για ένα συμβόλαιο μεταξύ του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και μιας μεγάλης ξενοδοχειακής εταιρείας σύμφωνα με το οποίο η δεύτερη αναλαμβάνει τη λειτουργία και διοίκηση του ξενοδοχείου. Οι ξενοδοχειακές εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διαχείριση συνήθως θέτουν προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούνται και αναλαμβάνουν την εφαρμογή της τεχνογνωσίας τους και την προτυποποίηση της λειτουργίας. Η αμοιβή τους (management fees) είναι άσχετη με τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος ή ζημιά).

Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου απαλλάσσεται από τις καθημερινές λειτουργίες του ξενοδοχείου ενώ ταυτόχρονα εκμεταλλεύεται την αναγνωρισιμότητα του brand name της διαχειρίστριας εταιρείας. Αποκτά πρόσβαση σε νέα κανάλια διανομής και εκμεταλλεύεται τα ολοκληρωμένα συστήματα κρατήσεων της εταιρείας διαχείρισης.

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στην επιλογή της κατάλληλης εταιρείας καθώς ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει όλο το ρίσκο και είναι υποχρεωμένος στην καταβολή της αμοιβής ακόμη και στην περίπτωση ζημιάς. Όλα τα έξοδα (μισθοδοσία, έξοδα επισκευών και ανακαίνισης) επιβαρύνουν τον ιδιοκτήτη.

Έξυπνα και Εύκολα!

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στις δύο επιλογές:

	Franchise	Συμφωνία Διαχείρισης
Ποια δικαιώματα παρέχονται στη συμφωνία;	Μια συμφωνία franchise δίνει στους δικαιοδόχους μια «επιχείρηση σε κουτί». Οι δικαιοδόχοι θα αποκτήσουν πρόσβαση στην πνευματική ιδιοκτησία της επωνυμίας και στην τεχνογνωσία που εμπιστεύεται τις επιχειρήσεις στο εγχειρίδιο λειτουργιών. Μπορεί να υπάρχει να κεντρικό ταμείο μάρκετινγκ για το franchise.	Ο υπεύθυνος της επιχείρησης θα διαχειρίζεται και θα λειτουργεί την επιχείρηση για λογαριασμό του ιδιοκτήτη. Ο φορέας εκμετάλλευσης θα πληρωθεί για τις υπηρεσίες του, αλλά δεν θα είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της επιχείρησης μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει ένα εγχειρίδιο επιχειρηματικής λειτουργίας. Ωστόσο, συνήθως θα επιλέξετε τον χειριστή με βάση τις ικανότητες και την πείρα του.
Ποιες είναι οι βασικές υποχρεώσεις στις συμφωνίες;	Ο δικαιοδόχος θα λειτουργεί καθημερινά την επιχείρηση. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που ορίζονται στη συμφωνία franchise και στο εγχειρίδιο λειτουργίας. Ο δικαιοπάροχος μπορεί να παρέχει συνεχή υποστήριξη στον δικαιοδόχο και πρέπει να συμμορφώνεται με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Franchising, ιδίως σε σχέση με την επίλυση διαφορών. Ο δικαιοδόχος θα πληρώνει συνεχή δικαιώματα δικαιωμάτων και προμήθειες franchise.	Ο χειριστής θα είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά θα είναι υπόλογος στον ιδιοκτήτη. Ο φορέας εκμετάλλευσης θα πρέπει να πληροί τα πρότυπα και τους στόχους που ορίζονται στη συμφωνία διαχείρισης. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να πληρώσει ανάλογα τον φορέα εκμετάλλευσης. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα διατηρήσει τη συνολική νομική ευθύνη για την επιχείρηση. Ανάλογα με τους όρους της συμφωνίας, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συμμόρφωση με τη φορολογική νομοθεσία για την

Έξυπνα και Εύκολα!

επιχείρηση, ευθύνες απασχόλησης για υπαλλήλους που δεν συμμετέχουν στη συμφωνία διαχείρισης, απόκτηση σχετικών αδειών και ασφάλισης για την επιχείρηση και τις εγκαταστάσεις και τυχόν υποχρεώσεις που δημιουργούνται από μίσθωση στις εγκαταστάσεις.

Γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο ενός franchise όσο και ενός συμβολαίου διαχείρισης, είναι ευκολότερο να κατανοήσουμε τη στρατηγική θέση ενός ξενοδοχείου. Δεν υπάρχει ένα μοντέλο που να ταιριάζει σε όλους, καθώς η λειτουργία διεθνώς επιτρέπει στους ξενοδοχειακούς ομίλους να διαφοροποιούν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ανάλογα με τη γεωγραφική θέση και την αγορά. Ωστόσο, η διαφορά στους κανονισμούς του εμπορίου της αγοράς μεταξύ των χωρών μπορεί να είναι περιορισμός στη διαφοροποίησή τους. Αν και το μοντέλο franchise είναι λιγότερο διαδεδομένο στην Ευρώπη από ό,τι στις ΗΠΑ, φαίνεται να κερδίζει δημοτικότητα από ιδιοκτήτες που θέλουν να κρατήσουν το χέρι στην επιχείρησή τους και από ξενοδοχειακούς ομίλους που θέλουν να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιό τους με ελάχιστες επενδύσεις (Ravanat, 2019).

Πώς λοιπόν επιλέγει ένας ιδιοκτήτης μεταξύ μιας συμφωνίας franchise ή διαχείρισης; Η απόφαση μπορεί να ληφθεί βάσει πολλών παραγόντων, αλλά γενικά, μια συμφωνία franchise είναι η καλύτερη για έναν ιδιοκτήτη που θέλει να έχει πρακτική συμμετοχή στις καθημερινές λειτουργίες του ξενοδοχείου του. Αυτό το άτομο μπορεί να είναι ήδη έμπειρος ξενοδόχος.

Η επιλογή της Σύμβασης Διαχείρισης για κάποιον που δεν έχει την επιθυμία ή την εμπειρία να διευθύνει μόνος του το ξενοδοχείο. Η τεχνογνωσία ή το επιχειρηματικό τους ενδιαφέρον συνδέεται στενότερα με την πτυχή των επενδύσεων σε ακίνητα της ιδιοκτησίας ξενοδοχείου.

Έξυπνα και Εύκολα!

Συμπεράσματα

Το ήπιο κλίμα και η ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πλούσιες παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα του εκάστοτε τόπου και τα πολιτισμικά-ιστορικά μνημεία, ευνοούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Επιπλέον, οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής και η εντατικοποιημένη αστικοποίηση δημιούργησαν μία νέα κατηγορία τουριστών που αναζητούν την απλότητα, την ποιότητα, την ενασχόληση με τη φύση και την αναβίωση των παραδόσεων.

Η Ελλάδα είναι μία χώρα που διαθέτει ένα πολύτιμο κεφάλαιο και τις προϋποθέσεις για να αναδειχθεί παγκοσμίως σε κορυφαίο τουριστικό προορισμό. Το ήπιο κλίμα και η ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πλούσιες παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα του εκάστοτε τόπου και τα πολιτισμικά-ιστορικά μνημεία, ευνοούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Επιπλέον, οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής και η εντατικοποιημένη αστικοποίηση δημιούργησαν μία νέα κατηγορία τουριστών που αναζητούν την απλότητα, την ποιότητα, την ενασχόληση με τη φύση και την αναβίωση των παραδόσεων. Ο σύγχρονος τουρίστας απαιτεί ολοένα και περισσότερο αυθεντικές εμπειρίες στα ταξίδια του και όχι απλά το παραδοσιακό στερεότυπο «ήλιος και θάλασσα». Τα τελευταία χρόνια, σημειώνεται αυξανόμενο ενδιαφέρον για ταξιδιωτικές εμπειρίες που σχετίζονται με τη γαστρονομία και τα τοπικά προϊόντα. Υπό αυτές τις συνθήκες εμφανίζεται και ο Αγροτουρισμός, ως ένα ξεχωριστό τουριστικό προϊόν με σημαντική συμβολή στην αγροτική οικονομία και στην ανάπτυξη της περιφέρειας. Η υπό μελέτη αγροτουριστική μονάδα που πρόκειται να κατασκευαστεί, θα συμβάλει στην οικονομική ενίσχυση του επιχειρηματία αγρότη αλλά και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας.

Είναι γνωστό ότι ο αγροτουρισμός λειτουργεί συμπληρωματικά στην αύξηση του αγροτικού εισοδήματος και δεν αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της αγροτικής οικογένειας. Αυτό σημαίνει ότι ο επαγγελματίας αγρότης που αναλαμβάνει να ιδρύσει μία αγροτουριστική μονάδα, επωμίζεται και το ρόλο του επιχειρηματία διατηρώντας

Έξυπνα και Εύκολα!

ωστόσο την αρχική του ιδιότητα. Εκτός από τα εμφανή άμεσα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τον αγροτουρισμό, υπάρχουν και τα έμμεσα. Δηλαδή, αυτά που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του αγροτουρισμού ως μέσον για την προώθηση των αγροτικών προϊόντων απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Είναι πολύ σύνηθες, οι αγρότες να πουλάνε τα προϊόντα που οι ίδιοι παράγουν στους τουρίστες. Έτσι, διατηρούν τα εισοδήματά τους στους κόλπους της ελληνικής οικονομίας, λόγω του δικού τους ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Επιπλέον, η άμεση επαφή που αποκτάει ο αγρότης με τον πελάτη τον βοηθάει στο να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες της αγοράς και να εκτιμήσει και ο ίδιος τη σημασία και τις δυνατότητες εξέλιξης του αγροτικού προϊόντος που παράγει, επενδύοντας πλέον στην τεχνογνωσία και τις νέες τεχνολογίες. Συνεπώς, η αγροτική ενασχόληση καθίσταται βιώσιμη και επικερδής ενώ η ζωή της αγροτικής οικογένειας γίνεται ποιοτικά ανώτερη

Έξυπνα και Εύκολα!

Βιβλιογραφία

Σωτηριάδης, Μ. (2000). «Τόμος Β - Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», ΕΑΠ.

Ηλεκτρονικές Πηγές (Online)

Ravanat, Christine. (2019). Hotel business explained: What is the difference between a franchise and management agreement? [ONLINE] url: <https://tophotel.news/hotel-business-explained-what-is-the-difference-between-a-franchise-and-management-agreement/> πρόσβαση στις 11.12.2022.

Bike Friendly. (2022). Επίσημη Ιστοσελίδα. [ONLINE] url: <https://www.bikehotels.travel> πρόσβαση στις 10.12.2022.

Έξυπνα και Εύκολα!

Έξυπνα και Εύκολα!

Έξυπνα και Εύκολα!