



# ΔΕΟ40-

## ΤΟΜΟΣ Α- ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : "HOTEL BRAIN"

Όπως αναγράφεται στον δικτυακό της τόπο (<http://www.hotelbrain.com/EL/>), η **Hotel Brain** (εφεξής HB) είναι εταιρεία που «εξειδικεύεται στη διαχείριση (management) και ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών». Στην πράξη αυτό σημαίνει πως η εταιρεία αναλαμβάνει την *υποστήριξη όλων των φάσεων ανάπτυξης* ενός ξενοδοχείου, τη *διαχείριση* υφιστάμενων ξενοδοχείων (μέσα από σχετικά συμβόλαια διαχείρισης), και την εν γένει προσφορά *εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών* προς ξενοδόχους και επενδυτές.

Η HB ιδρύθηκε πριν από 16 χρόνια από τον κ. Πάνο Παλαιολόγο που παραμένει και σήμερα πρόεδρος και ιθύνων νους της εταιρείας. Ξεκινώντας από τις περίφημες Katikies στη Σαντορίνη (<http://www.katikieshotelsantorini.com>), έχει φτάσει σήμερα να διαχειρίζεται 155 ξενοδοχεία σε πάνω από 60 προορισμούς, έχοντας παρουσία σε επτά χώρες. Πρόσφατα η HB προχώρησε σε διεύρυνση των δραστηριοτήτων της (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=835976>). Πιο συγκεκριμένα, παράλληλα με τις ξενοδοχειακές μονάδες που διαχειρίζεται σε Ελλάδα και εξωτερικό, η HB ίδρυσε θυγατρική, τη Hotel Brain Capital, με αντικείμενο τη *μίσθωση* ξενοδοχειακών μονάδων. Σύμφωνα με ένα δημοσίευμα της 13/10/2016

<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1457098/pos-ta-kokkina-daneia-gennhsan-ena-success-story-st.html>), η νεο-ιδρυθείσα θυγατρική διαθέτει ήδη 16 ξενοδοχεία στην Ελλάδα στο δυναμικό της, με στόχο να φτάσει τα 25 το 2017, ενώ στη διετία στοχεύει στις 60 συνολικά μονάδες. Επιπρόσθετα προχωρά και η επέκταση της εταιρείας στο εξωτερικό με τη δημιουργία της Hotel Brain International με έδρα το Λονδίνο (<http://www.insider.gr/apopseis/synenteyxeis/9262/palaiologos-i-hotel-brain-megalonei-kai-ginetai-international>).

Τα οικονομικά στοιχεία της HB είναι αντίστοιχα ελπιδοφόρα. Το 2015 ο συνολικός κύκλος εργασιών των ξενοδοχείων που διαχειρίζεται έφτασε τα 72,8 εκατ. ευρώ έναντι 51,4 εκατ. το 2014. Η μέση τιμή δωματίου για το 2015 ήταν 210,34 ευρώ από 181,36 το 2014, ενώ και η πληρότητα κινήθηκε σε παρόμοια επίπεδα με αυτά του 2014 (72%).

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ- ΖΗΤΗΜΑΤΑ

- 1. ΑΝΑΛΥΣΤΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΗΒ**
- 2. ΕΞΗΓΗΣΤΕ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ- ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- 3. ΠΟΙΑ ΕΊΝΑΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΗΒ;**
- 4. ΑΝΑΛΥΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΘΕΩΡΙΑ

## Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να αφορά αποφάσεις μεταξύ άλλων σχετικά με

- το όραμα,
- την αποστολή,
- τις δραστηριότητες,
- τις συνέργειες,
- την κατανομή των πόρων μέσα στην επιχείρηση
- την οργάνωση και τον έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων
- για την χρηματοοικονομική στρατηγική αυτής.

Στρατηγική αποτελεί επίσης, ο καθορισμός των βασικών **μακροχρόνιων στόχων** και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.

Μία επιχείρηση ανάλογα με το που επιθυμεί να έχει παρουσία στην αγορά επιλέγει μίας από τις στρατηγικές που ακολουθούν και που καθορίζουν τα πεδία δράσης της :

---

Στρατηγικές ανάπτυξης

---

Στρατηγικές εξυγίανσης /διάσωσης

---

Στρατηγικές σταθερότητας

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Στρατηγική καμίας αλλαγής</li> <li>•Στρατηγική συγκομιδής κερδών</li> <li>•Στρατηγικό διάλειμμα</li> </ul>
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Κάθετης ολοκλήρωσης</li> <li>•Οριζόντιας ολοκλήρωσης</li> <li>•Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων</li> <li>•Συγκέντρωσης – διεξόδου αγοράς</li> <li>•Ανάπτυξης αγοράς</li> <li>•Ανάπτυξης προϊόντων</li> </ul>
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ανόρθωσης</li> <li>•Αποεπένδυσης</li> <li>•Αιχμαλωσίας</li> <li>•Ρευστοποίησης</li> </ul>
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ηγεσίας κόστους</li> <li>•Διαφοροποίησης</li> <li>•Εστίασης</li> </ul>
Διεθνοποίηση	Στρατηγικές Διεθνοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική</li> <li>•Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης</li> </ul>

## ΠΙΝΑΚΑΣ ANSOFF

Υπάρχοντα Προϊόντα

Νέα Προϊόντα

Υπάρχουσες  
Αγορές

Στρατηγική  
Διείσδυσης –  
Συγκέντρωσης της  
αγοράς

Στρατηγική  
Ανάπτυξης  
Προϊόντων

Νέες Αγορές

Στρατηγική  
Ανάπτυξης Αγοράς

Στρατηγική  
Διαφοροποίησης  
Δραστηριοτήτων

## Επιλογή της κατάλληλης Στρατηγικής Ανάπτυξης

- Μία επιχείρηση μπορεί:
  - Να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς),
  - Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς), ή
  - Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων).



- Οι στρατηγικές ανάπτυξης έχουν σχεδιαστεί για πετυχαίνουν αύξηση των μεριδίων της αγοράς, των πωλήσεων και αντίστοιχα των κερδών της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτές τις στρατηγικές λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα πρέπει διαχρονικά να προσαρμόζονται ανάλογα με την αγορά.

# Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:

- **Η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση**

Οι επιχειρήσεις θέλουν να αναπτύξουν τα προϊόντα τους εντός μιας γραμμής του προϊόντος ή του κλάδου ή θέλουν να αναπτυχθούν μέσω συγχωνεύσεων / εξαγορών ή ανάπτυξη νέων προϊόντων.

- **Διασπορά / Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (συσχετισμένη και ασυσχέτιστη)**

Προσθήκη νέων συσχετισμένων ή ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών στην επιχείρηση

- **Συγκέντρωση / Διείσδυση στην αγορά**

Αύξηση του μεριδίου της αγοράς και αύξηση της χρήσης προϊόντος

- **Ανάπτυξη Αγοράς**

Εισαγωγή των προϊόντων σε νέες γεωγραφικές περιοχές

- **Ανάπτυξης Προϊόντων**

Ανάπτυξη νέων ή υφισταμένων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά

- Ειδικότερα και αναφορικά με την στρατηγική ανάπτυξης αγορών ως επιλογή σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα / υπάρχουσες υπηρεσίες σε νέες αγορές:

- Με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών περιοχών (π.χ. σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- Με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς (π.χ. με παραλλαγές προϊόντων)
- Με την είσοδο σε νέα κανάλια διανομής

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- Υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- Η επιχείρηση έχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα και πρέπει να τη διοχετεύσει

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ

# 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

η HB έχει αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων

που η μία συμπληρώνει την άλλη στην παροχή υπηρεσιών που όλες αφορούν τον ξενοδοχειακό κλάδο. Ξεκινώντας από τη λειτουργία και διαχείριση ξενοδοχείων μέσα από τη σύναψη συμφωνιών διαχείρισης, η HB πρόσθεσε σταδιακά και άλλες συμπληρωματικές δραστηριότητες. Αυτές περιλαμβάνουν 1) την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς ιδιοκτήτες/ επενδυτές ξενοδοχειακών μονάδων («Ανάπτυξη Ξενοδοχείων»), 2) τη δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την απευθείας επικοινωνία των ξενοδόχων που συνεργάζονται με την HB (HotelBrain Community), 3) την παροχή εκπαίδευσης μέσα από ένα Κέντρο Πρακτικής, Πραγματικής και Βιωματικής Εκπαίδευσης (HotelBraining Centre), και 4) την ανάληψη του ρόλου «Πρέσβη Δημοσίων Σχέσεων» της Small Luxury Hotels of the World για την Ελλάδα, Τουρκία και Λίβανο. Φυσικά σε αυτές, συμπεριλαμβάνονται και οι δύο θυγατρικές που αναφέρθηκαν παραπάνω, και που αποτελούν ένα συμπληρωματικό εργαλείο για τη βασική δραστηριότητα (δηλ. Λειτουργία και Διαχείριση ξενοδοχείων) όχι μέσω συμβολαίων διαχείρισης αλλά μέσα από τη μίσθωσή τους.

## 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

*Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς:* Εδώ η ανάπτυξη έχει έρθει μέσα από τη γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων. Όπως αναφέρεται στο σαιτ της εταιρείας, η HB διαχειρίζεται ξενοδοχεία, εκτός από την Ελλάδα, στην Κύπρο, Λίβανο, Τουρκία, Σερβία, Μαυροβούνιο, και Αυστρία. Επιπλέον, η HB σχεδιάζει να μπει σε τέσσερις νέες αγορές, συγκεκριμένα στη Ρουμανία, τη Βοσνία-Ερζεγοβίνη, την Ισπανία και τη Μάλτα (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=776920> ).

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

## ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, του αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες της καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο εκμετάλλευσής τους.

# Κάθε επιχείρηση διαθέτει μια πλειάδα πόρων όπως είναι

1. Υλικοί πόροι
2. Ανθρώπινοι πόροι
3. Συστήματα
4. Άυλοι πόροι



<b>ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Χρηματοδότηση 3εκ ευρώ από το South Bridge Europe, -Κύρια πηγή ρευστότητας αποτελεί ο τραπεζικός δανεισμός.</li> <li>-το 2015 συνολικός κύκλος εργασιών έφτασε τα 72,8 εκ ευρώ (εκφώνηση σελ.2)</li> </ul>
<b>ΦΥΣΙΚΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Διαχειρίζεται 155 ξενοδοχεία σε πάνω από 60 προορισμούς</li> <li>- Η θυγατρική μισθώσεων διαθέτει 16 ξενοδ. στην Ελλάδα</li> </ul>
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Εργαζόμενοι, διοίκηση, βοηθητικό προσωπικό, επιστημονικό προσωπικό, ερευνητές, κ.ο.κ</li> <li>- Εξειδικευμένοι επιστήμονες σύμβουλοι και συνεργάτες από όλο τον κόσμο.</li> </ul>
<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Δομή , οργανωτική διάρθρωση, κ.ο.κ</li> <li>-Διαθέτουν όλα τα υποσχόμενα εργαλεία και συστήματα ώστε να προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις στον πλανήτη.</li> </ul>
<b>ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Τεχνολογική ικανότητα, πατέντες</li> <li>-Διαθέτουν καινοτομία μέσα και τεχνολογία αιχμής</li> </ul>
<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Έρευνα και παραγωγική διαδικασία</li> <li>-πανέντες και εξειδίκευση την καθιστούν μια από τις πλέον πρωτοποριακές συμβουλευτικής επιχειρήσεις στην Ευρώπη.</li> </ul>
<b>ΦΗΜΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-πολλά από τα ξενοδοχεία που διαχειρίζεται έχουν διακριθεί με το certificate of excellence</li> </ul>

# Θεμελιώδεις ικανότητες

- Αναφορικά με τις θεμελιώδεις ικανότητες αυτές είναι οι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα τις μιμηθούν και προσδίδουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκτός από τις θεμελιώδεις, μια επιχείρηση διαθέτει και οριακές ικανότητες, δηλαδή τέτοιες που είτε τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας είναι :

1. **Βάση ικανοτήτων και γνώσης**
2. **Αξίες και νόρμες**
3. **Τεχνικά συστήματα**
4. **Διοικητικά συστήματα**

<p><b>Βάση ικανοτήτων και γνώσης</b></p>	<p>-Όραμα και αποστολή της HB είναι η παροχή αξιόπιστων συμβουλευτικών υπηρεσιών μετά από προσεγμένη μελέτη και έρευνα όλων των παραγόντων.          -Η HB εξειδικεύεται στα πολυτελή ξενοδοχεία επιτυγχάνοντας γι' αυτά τις κατάλληλες στρατηγικές συνέργειες</p>
<p><b>Αξίες και νόρμες</b></p>	<p>-management για το κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά          -η ευρωστία ενός ξενοδοχείου αποτελεί στόχο και πηγή εσόδων για την HB, Κερδοφορία ευθέως ανάλογη με την κερδοφορία των boutique hotel.</p>
<p><b>Τεχνικά συστήματα</b></p>	<p>Συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα όνομα της αγοράς προκειμένου να εξασφαλίζει τα πάντα το κατάλληλο λογισμικό, τεχνολογία και γνώση που φέρνει αποτέλεσμα.</p>
<p><b>Διοικητικά συστήματα</b></p>	<p>-Η αποτελεσματική εταιρική διοίκηση της HB είναι ο πυρήνας των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρείας, εξασφαλίζοντας:          -Θετική διαχείριση του χώρου εργασίας          -Υπευθυνότητα στην αγορά          -Συνεχείς οικονομικές επιδόσεις          -Επιχειρηματική ακεραιότητα και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές          -Περιβαλλοντική διαχείριση          -Ομαδική λειτουργία</p>

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα  
 vicky.eclass4U@gmail.com

# Κατά την αποτίμηση των πόρων και ικανοτήτων της HB

- είναι εύκολα κατανοηθεί η σύνδεση των πόρων και ικανοτήτων της, με το μοναδικό αναγκαστικό της πλεονέκτημα, την αποτελεσματικότερη διαχείριση ενός boutique hotel. Περαιτέρω διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους όπως επαρκή χρηματοδότηση, εξειδικευμένες συνεργασίες έτσι ώστε να μπορεί να εκπληρώνει τους στόχους της. Από την ομάδα αυτή των πόρων ολοκληρώνεται με τον κατάλληλο συνδυασμό και το σύνολο των ικανοτήτων της.
- Συνεπώς, η HB κατάφερε να έχει γρήγορη ανάπτυξη από την ίδρυση της έως σήμερα διότι προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις διαχείρισης και όχι μεμονωμένες υπηρεσίες γεγονός που διαμορφώνει και τη σημαντικότερη θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζεται από διαύγεια, σταθερότητα είναι μη αντιγράφιμη και δεν μπορεί ευκολά να μεταβιβαστεί.

Ο Πάνος Παλαιολόγος, ιδρυτής και πρόεδρος της HotelBrain, με σπουδές στο διεθνώς αναγνωρισμένο International Hotel & Tourism Training Institute της Ελβετίας, ειδίκευση στα μικρά πολυτελή ξενοδοχεία και αληθινό πάθος για τη δουλειά του, στα τέλη της δεκαετίας του '90 εργαζόταν ως διευθυντής στις πέντε αστέρων Katikies, στην Οία της Σαντορίνης.

Η επιτυχία τού έφερνε ολοένα και περισσότερες προτάσεις συνεργασίας. Έτσι, το 2000 αποφάσισε να δημιουργήσει μια εταιρεία-ομπρέλα, που θα μανατζάρει ξενοδοχειακές μονάδες, συνδράμοντάς τες σε αλλαγή πολιτικής αλλά και λογικής, όσον αφορά την αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσέφεραν.

Στόχος; το όσο το δυνατόν καλύτερο πλασάρισμά τους στην τόσο ανταγωνιστική αγορά του τουρισμού.