| | |
|---|---|
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ | **ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**<br>**ΤΟΜΕΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**<br>***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***<br><br>**Διδάσκων:**<br>**Καρανάσιος Νικόλαος** |

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ - 5

Το 1996 δημοσιεύτηκε μια προκήρυξη του προγράμματος Leader από την Αναπτυξιακή Εταιρία Καρδίτσας, που ήταν και η πρώτη που προκήρυξε το αντικείμενο του Αγοτο-τουρισμού στην Ελλάδα.

Μια ομάδα προσώπων, με επιφαλής το δάσκαλο Παναγιώτη Παναγιωτίδη και το γυμναστή Κλέωνα Αραπίδη, οι οποίοι συγκέντρωσαν και άλλα πρόσωπα που διέθεταν μικρές ταβέρνες κοντά στις δυτικές όχθες της λίμνης Πλαστήρα, κυρίως συγγενείς τους, αποφάσισαν να υποβάλλουν αίτηση για τη χρηματοδότηση ενός σύγχρονου εστιατορίου, αξιοποιώντας και την ιδιοκτησία σε λόφο με αξιόλογη θέα, στην πραγματικότητα χωράφια και μάλιστα εξαιρετικά μικρής παραγωγικότητας, σχεδόν άχρηστα.

Το σχέδιο υλοποιήθηκε γρήγορα και λειτούργησε αποτελεσματικά επειδή υπήρχε τεχνογνωσία των συγγενών, που απασχολήθηκαν στο εστιατόριο, αλλά και ήδη υπαρκτή πελατεία, η οποία εύκολα προσελκύθηκε στο νέο εστιατόριο-ταβέρνα. Την επιχείρηση ονόμασαν “ΠΕΡΙΛΙΜΝΙΟ Α.Ε.”, ενώ η νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας επιλέχθηκε προκειμένου να μπορούν να συμμετέχουν και οι δύο δημόσιοι υπάλληλοι - εκπαιδευτικοί.

Το 1999, η επιτυχία του εστιατορίου - ταβέρνας, αλλά και το νέο πρόγραμμα Leader, το οποίο και αυτή τη φορά χρηματοδοτούσε το 80% της αξίας της επένδυσης, οι περίπου 26 μέτοχοι αποφάσισαν να δημιουργήσουν και ένα ξενοδοχείο με τη μορφή του ξενώνα, δηλαδή με λιγότερα από 40 κρεβάτια.

Η πρότασή τους εγκρίθηκε εκ νέου από την Αναπτυξιακή Καρδίτσας, αλλά η συγκυρία του Χρηματιστηρίου δεν επέτρεψε την ολοκλήρωση της επένδυσης, περιορίζοντας τον ξενώνα στα 24 κρεβάτια. Πάντως όλα τα δωμάτια (που ολοκληρώθηκαν) διαθέτουν τζάκι και κεντρική θέρμανση, όχι όμως και κλιματισμό, που ήταν μάλλον άχρηστος, αφού το υψόμετρο είναι περίπου 850 μέτρα ανάμεσα στα κατάφυτα Άγραφα. Άλλωστε, η κύρια λειτουργία του ξενώνα (με τη μεγαλύτερη πληρότητα) είναι τους χειμερινούς μήνες. Αντίθετα, το εστιατόριο - ταβέρνα έχει μεγαλύτερη δραστηριότητα τους θερινούς μήνες, κυρίως για γλέντια γάμων από την Καρδίτσα και τα Τρίκαλα (σπάνια και από τη Λάρισα).

Το 2003 η εταιρία “ΠΕΡΙΛΙΜΝΙΟ Α.Ε.” προσέλαβε ως εξωτερικό συνεργάτη τον Εργαστηριακό Συνεργάτη του ΤΕΙ Λάρισας (με κύρια αντικείμενα τη διδασκαλία των μαθημάτων Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων - Μάρκετινγκ και Δημόσιες Σχέσεις) Βασίλειο Τσούπρα. Ο κ. Τσούπρας, αφού μελέτησε το σύνολο των χαρακτηριστικών και των οικονομικών δραστηριοτήτων, εισηγήθηκε την επικέντρωση στη θερινή περίοδο, αφού το κόστος ενέργειας ήταν σχεδόν μηδενικό, αλλά και η τροφοδοσία του εστιατορίου - ταβέρνας σε λαχανικά βρισκόταν στο 15% του κόστους της χειμερινής περιόδου. Παράλληλα, επικεντρώθηκε στην απόκτηση ενός τοπικού χαρακτήρα από την επιχείρηση, αξιοποιώντας την τοπική παραγωγή σε γαλακτοκομικά, μέλι, πράσινα λαχανικά και αρτοποιήματα με τοπικό χαρακτήρα.

Μέχρι το 2007 η επιχείρηση είχε ανερχόμενη πορεία, αλλά ήδη από το 2008 εμφανίστηκαν τα πρώτα ουσιαστικά προβλήματα, ιδίως μεταξύ των συγγενών που είναι

μέτοχοι και ταυτόχρονα εργαζόταν στην  επιχείρηση και έπαψαν να ανέχονται τις επιτυχημένες επιλογές του κ. Τσούπρα, τον οποίο εξανάγκασαν σε παραίτηση.

Στο μεταξύ, αξιοποιώντας τις δύο πρόσθετες προκηρύξεις της Αναπτυξιακής Εταιρίας Καρδίτσας (LEADER +) και παρά τον περιορισμό της χρηματοδότησης στο 60%, δημιουργήθηκε μια μεγάλη σειρά από επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας εξαιρετικά ανταγωνιστικής αγοράς, ακόμη και κατά τους θερινούς μήνες. Τόσο η επιχείρηση "ΠΕΡΙΛΙΜΝΙΟ Α.Ε." όσο και οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις της περιοχής, προσανατολίστηκαν στην παροχή πολυτελούς υπηρεσίας διαμονής και διατροφής.

Το 2010 η κρίση άρχισε να μειώνει τη χειμερινή διαμονή, αλλά και τη διατροφή, ιδίως σε δαπανώμενο ποσό ανά επισκέπτη. Ακόμη και όσοι έκτισαν εξοχικές κατοικίες έπαψαν να αποτελούν πελατεία των τοπικών καταστημάτων εστίασης, ενώ και τα γλέντια γάμων προσανατολίστηκαν στις αίθουσες της Καρδίτσας και των Τρικάλων, ιδίως εξαιτίας των χρεώσεων.

Το 2013 η επιχείρηση άρχισε να διαπιστώνει πως η πορεία την οποία επέλεξε δεν είναι κερδοφόρα και έτσι ανέθεσε σε έναν εξωτερικό σύμβουλο να ψάξει και να βρει λύσεις.

Η κύρια πρόταση του εξωτερικού συμβούλου ήταν:

-Η ένταξη της επιχείρησης σε μια αλυσίδα (κατά προτίμηση Best Western, που δίνει τη δυνατότητα διατήρησης της αυτονομίας της επιχείρησης).

-Η κατασκευή πισίνας με νερό της λίμνης, επαναφέροντας το θερινό προσανατολισμό.

-Η ένταξη του εστιατορίου - ταβέρνας σε ένα σύστημα δικαιόχρησης (franchising).

Κατά τη συζήτηση στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, όπου παρουσίασε το πόρισμά του και ο εξωτερικός σύμβουλος, ακούστηκαν και άλλες γνώμες, όπως

-Η πώληση της επιχείρησης στον Όμιλο DIVANI, που ξεκίνησε από την Καλαμπάκα και θεωρείται οικείος - άρα θα προτιμήσει εργαζόμενους που ήταν μέτοχοι.

-Το κλείσιμο της επιχείρησης και η μετατροπή των εγκαταστάσεών της σε εξοχικές κατοικίες.

-Η εξαγορά του ταξιδιωτικού γραφείου των Αθηνών "TRAVEL-LINK" προκειμένου να εξασφαλιστεί χειμερινή πληρότητα.

# ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ

1. Η διατύπωση μιας Στρατηγικής επιλογής.
2. Η ανάλυση SWOT, σχετικά με την επιχείρηση και τη νομική της μορφή.
3. Η εφαρμογή ενός από τα μοντέλα διερεύνησης στρατηγικών, από το οποίο να προκύπτει διατυπωμένη στρατηγική επιλογή και την οποία να αιτιολογήσετε με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε και  το οποίο να κατονομάζεται ρητά (ποιά είναι, τι υποδεικνύει και πως επηρεάζει τη στρατηγική επιλογή).