



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**«Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ»**

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεώργιος Τσούπρος
Αριθμός Μητρώου: ΜΔΕ2241
Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτήριος Βαρελάς

Πειραιάς, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

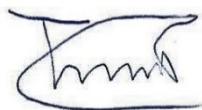
Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA με τίτλο:

«Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Γεώργιος Τσούπρος

Ημερομηνία: 12 Μαρτίου 2024

Περίληψη

Σημαντικοί Όροι: Δείκτες Απόδοσης, Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων, Διαχείριση Συγκρούσεων, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Τουριστικός Κλάδος

Διαχρονικά, κάθε ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ελληνική οικονομία, περιλαμβάνει σε εξέχουσα θέση τον κλάδο του τουρισμού. Συνεπώς, κάθε μεθοδολογία μόχλευσης της απόδοσης σε μία τουριστική επιχείρηση, έχει ιδιαίτερη σημασία από πολλές απόψεις. Στην παρούσα εργασία, η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι μία ενιαία εφαρμογή των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων, ενώ παράλληλα τονίζεται η σημασία της Διαχείρισης Συγκρούσεων σε κάθε εγχείρημα αύξησης της εταιρικής αποδοτικότητας. Η εννοιολογική αποσαφήνιση και οι τομείς εφαρμογής των προαναφερθέντων μεθοδολογικών εργαλείων, απαρτίζουν το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Στο ερευνητικό μέρος, με μία ποσοτική ανάλυση των ελληνικών ξενοδοχείων ανά περιφέρεια, εφαρμόζοντας τα εργαλεία που αναφέρθηκαν, αναδεικνύονται οι αποδοτικές εξ αυτών και οι διοικητικές και στρατηγικές αλλαγές στις οποίες πρέπει να προβούν οι υπόλοιπες. Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται δυνατό για κάθε σύνολο ξενοδοχείων να γνωρίζει τον τζίρο και τον αριθμό διανυκτερεύσεων που θα πρέπει να επιτύχει, ανάλογα με την δυναμικότητα σε κλίνες και εργαζόμενους. Συνολικά, αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεισφέρει στο εγχείρημα στρατηγικού σχεδιασμού κάθε περιφέρειας, τόσο στην αποδοτική διαχείριση των πόρων, όσο και στην καθιέρωση μίας αποτελεσματικής, μετρήσιμης στρατηγικής στο περιβάλλον κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων.

Abstract

Keywords: Key Performance Indicators, Data Envelopment Analysis, Conflict Management, Strategic Planning, Tourism Industry

Over the years, the tourism sector has constantly been a driving force in strengthening the Greek economy. Therefore, being capable of leveraging a tourism business's performance can be of great importance in many aspects. For this very purpose, this study's methodology consists of a combined application of the Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis, while it is noted that Conflict Management can also have a significant role in increasing business productivity. The research conducted is quantitative, aiming to analyze the efficiency of the Greek hotels by region and determine both the effective ones, as well as the strategic and managerial changes which should be considered by the non-effective. As a result, it shall become possible for each set of hotels to be aware of the ideal turnover and the tourism nights spent that they should achieve, based on their current capacity in terms of rooms and employees. Ultimately, this process could play a pivotal role in a region's strategic planning, both from a resource management perspective, as well as in establishing an effective, measurable strategy that can be implemented by any decision-making unit.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επίκουρο καθηγητή κύριο Σωτήρη Βαρελά, για την συνεχή του καθοδήγηση κατά την επίβλεψη της παρούσας εργασίας. Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω τον διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο και όλο το διδακτικό προσωπικό για τις γνώσεις που μου προσέφερε κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για όλη την στήριξη που έλαβα στην ακαδημαϊκή μου πορεία.

Κατάσταση Διαγραμμάτων

| | |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΠΡΟΤΥΠΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΜΟΝΑΔΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 3 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ | 7 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ 2016-2021 | 8 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ 2016-2021 | 9 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΒΑΘΜΟΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ 2016-2021..... | 10 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΚΛΙΝΩΝ 2016-2021 | 11 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER..... | 21 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ | 21 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΙΜΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 29 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 32 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ | 35 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 52 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ..... | 58 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ & ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ | 61 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 62 |

Κατάσταση Εικόνων

| | |
|--|----|
| ΕΙΚΟΝΑ 1: ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ | 12 |
| ΕΙΚΟΝΑ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ..... | 14 |
| ΕΙΚΟΝΑ 3: ΜΙΚΡΟ & ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 15 |
| ΕΙΚΟΝΑ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ PEST | 18 |
| ΕΙΚΟΝΑ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT | 24 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6: ΣΥΝΟΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ..... | 49 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7: ΣΤΑΘΕΡΕΣ & ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ | 53 |
| ΕΙΚΟΝΑ 8: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ..... | 81 |

Κατάσταση Πινάκων

| | |
|---|---|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ 2016-2021 | 8 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ 2016-2021..... | 9 |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|--|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΒΑΘΜΟΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ 2016-2021 | 10 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΚΛΙΝΩΝ 2016-2021 | 11 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΟΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 42 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 43 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ & ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 64 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΑΕΠ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ | 75 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΒΑΘΜΟΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ | 76 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΜΕΣΗ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΤΙΜΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ | 77 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΈΣΟΔΑ ΑΝΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΔΩΜΑΤΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ | 78 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ | 79 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ | 80 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ | 82 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΜΕ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ | 83 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ | 84 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ | 85 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ | 87 |

Περιεχόμενα

| | |
|--|----------|
| Περίληψη..... | i |
| Abstract..... | ii |
| Ευχαριστίες | iii |
| Κατάσταση Διαγραμμάτων..... | iv |
| Κατάσταση Εικόνων | iv |
| Κατάσταση Πινάκων | iv |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή..... | 1 |
| 1.1) Ανάλυση θέματος Διπλωματικής Εργασίας..... | 1 |
| 1.2) Βασικοί Στόχοι..... | 2 |
| 1.3) Διάρθρωση της Εργασίας..... | 4 |
| 1.4) Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου | 5 |
| Κεφάλαιο 2: Τουριστικές Επιχειρήσεις & Στρατηγική..... | 6 |
| 2.1) Η πορεία του Ελληνικού Τουρισμού ως φαινόμενο..... | 6 |
| 2.2) Το ποσοτικό αποτύπωμα του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος..... | 7 |
| 2.2.1) Δαπάνες Εισερχόμενων Τουριστών | 8 |
| 2.2.2) Απασχόληση σε Τουριστικές Υπηρεσίες..... | 9 |
| 2.2.3) Παράμετροι στις Υπηρεσίες Φιλοξενίας | 10 |
| 2.2.4) Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού | 12 |
| 2.3) Η ενσωμάτωση της Στρατηγικής στις Τουριστικές Επιχειρήσεις..... | 13 |
| 2.3.1) Έννοια & Στοιχεία Στρατηγικής | 13 |
| 2.3.2) Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος | 15 |
| 2.3.3) Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος | 21 |
| 2.3.4) Ανάλυση SWOT..... | 23 |
| 2.4) Σύνοψη Κεφαλαίου | 24 |
| 2.5) Βιβλιογραφία Δεύτερου Κεφαλαίου..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| Κεφάλαιο 3: Καίριοι Δείκτες Απόδοσης..... | 29 |
| 3.1) Ευθυγράμμιση με Στρατηγική..... | 29 |
| 3.2) Σημασία Δεικτών & Κατηγοριοποίηση | 30 |
| 3.3) Εφαρμογή στον Τουρισμό | 34 |
| 3.3.1) Διαχείριση Εσόδων (Revenue Management)..... | 34 |
| 3.3.2) Δείκτες Απόδοσης Τουριστικών Επιχειρήσεων..... | 38 |
| 3.3.3) Βιβλιογραφική Ανασκόπηση | 42 |
| 3.4) Σύνοψη Κεφαλαίου | 45 |
| 3.5) Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου | 46 |
| Κεφάλαιο 4: Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων & Διαχείριση Συγκρούσεων .. | 49 |
| 4.1) Έννοια & Χαρακτηριστικά της Μεθόδου | 49 |
| 4.2) Κατηγοριοποιήσεις..... | 51 |
| 4.2.1) Οικονομίες Κλίμακας | 52 |
| 4.2.2) Τύπος Εστίασης (Orientation)..... | 54 |
| 4.3) Εφαρμογή στις Τουριστικές Επιχειρήσεις | 56 |
| 4.4) Εισαγωγή στις Συγκρούσεις..... | 57 |
| 4.4.1) Έννοια Σύγκρουσης | 59 |
| 4.4.2) Τύποι Συγκρούσεων | 59 |
| 4.5) Διαχείριση Συγκρούσεων | 62 |
| 4.5.1) Συνεργασιμότητα & Διεκδικητικότητα | 63 |
| 4.5.2) Βραχυπρόθεσμος & Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας | 64 |
| 4.6) Περιπτώσεις σύγκρουσης σε τουριστικές μονάδες λήψης αποφάσεων | 65 |
| 4.7) Σύνοψη Κεφαλαίου | 66 |
| 4.8) Βιβλιογραφία Τέταρτου Κεφαλαίου | 67 |
| Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας..... | 70 |
| 5.1) Βιβλιογραφική Έρευνα..... | 70 |
| 5.2) Ποσοτική Έρευνα..... | 71 |
| 5.3) Περιορισμοί Έρευνας..... | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4) Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου | 74 |
| Κεφάλαιο 6: Μελέτη Περίπτωσης: Αποδοτικότητα Ελληνικών Ξενοδοχείων ανά Περιφέρεια | 75 |
| 6.1) Αξιολόγηση με τους Καίριους Δείκτες Απόδοσης | 76 |
| 6.1.1) Βαθμός Πληρότητας | 76 |
| 6.1.2) Μέση Ημερήσια Τιμή | 77 |
| 6.1.3) Συνολικά Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο | 78 |
| 6.1.4) Μέση Διάρκεια Διαμονής..... | 79 |
| 6.1.5) Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης..... | 80 |
| 6.1.6) Δείκτες Χρηματοοικονομικής Επίδοσης | 81 |
| 6.2) Αξιολόγηση με την Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων | 82 |
| 6.2.1) Μοντέλο Σταθερών Οικονομιών Κλίμακας | 83 |
| 6.2.2) Μοντέλο Μεταβλητών Οικονομιών Κλίμακας | 84 |
| 6.2.3) Αποδοτικότητα Κλίμακας | 85 |
| 6.2.4) Υπολογισμός Στρατηγικών Αλλαγών στην Δυναμικότητα | 86 |
| 6.3) Σύνοψη Κεφαλαίου | 89 |
| 6.4) Βιβλιογραφία Έκτου Κεφαλαίου | 90 |
| Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα | 91 |
| 7.1) Σύνοψη..... | 91 |
| 7.2) Αδυναμίες Έρευνας & Προτάσεις για Μελλοντικές Προσεγγίσεις..... | 92 |
| 7.3) Συνολική Βιβλιογραφία..... | 93 |

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1) Ανάλυση θέματος Διπλωματικής Εργασίας

Ο τουρισμός, όντας από τις ελάχιστες οριζοντιοποιημένες δραστηριότητες του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα, εξαρτάται από τους παράγοντες που καθορίζουν την ζήτηση και επηρεάζει με τη σειρά του αρκετά σημεία της εγχώριας παραγωγής. (Ίκκος & Κουτσός, 2023). Η σημαντική συνεισφορά του κλάδου στην εθνική οικονομία αποτυπώνεται στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, ενώ τα διαφορετικά μεγέθη ανά περιφέρεια δεν επηρεάζουν το τελικά έσοδα, με αυτή του Νοτίου Αιγαίου να έχει το μεγαλύτερο μερίδιο τα τελευταία χρόνια (Insete.gr, 2022). Συνεπώς, η δημιουργία και η τυποποίηση μεθοδολογιών ικανές να αυξήσουν την απόδοση στον τουριστικό τομέα έχουν ιδιαίτερη σημασία, τόσο από την σκοπιά των ιδιωτικών επενδύσεων, όσο και για την δημοσία ανάπτυξη.

Σε επίπεδο οργανισμών, η επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας βασίζεται στην κοινώς αποδεχόμενη υιοθέτηση μεθοδολογιών και στρατηγικών στόχων, σύμφωνα με το πλαίσιο του κλασικού κύκλου διοίκησης (Fayol, 1916). Στην υλοποίηση του προγραμματισμού και του ελέγχου, δύο εκ των πέντε βασικών λειτουργιών, θέτονται οι στόχοι προς επίτευξη σε μια διαδικασία συνεχής αξιολόγησης, γνωστή ως Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management). Αυτή πραγματοποιείται ποσοτικά και ποιοτικά μέσω των Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs), με σκοπό την τόνωση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας. Αντίστοιχα στον κλάδο του τουρισμού, η εύρεση και η χρήση των δεικτών που μπορούν να αυξήσουν την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας έχει μείζων σημασία, λαμβάνοντας υπόψη τα χάσματα αντίληψης που υπάρχουν σε πολλές περιπτώσεις, μεταξύ των τουριστών και των επαγγελματιών της τουριστικής προσφοράς (Ζούνη, 2011).

Συνεπώς, για την αντιμετώπιση αυτών, στο πλαίσιο και της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης (benchmarking), δημιουργείται ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας σε πολλαπλές διαστάσεις, με επιπρόσθετα μεθοδολογικά εργαλεία όπως η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων (DEA), που λαμβάνει υπόψη την χρήση πολλαπλών εισροές για την παραγωγή πολλαπλών εκροών. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τον γραμμικό

προγραμματισμό, δημιουργείται ένα «περικλείον όριο» παραγωγής για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων (Decision Making Unit) που περιλαμβάνεται στην ανάλυση (Πουγκακιώτη, 2020). Στην περίπτωση του τουρισμού και στην παρούσα μελέτη, μονάδες λήψης αποφάσεων θεωρούνται τα ξενοδοχεία.

Η διασφάλιση μίας υψηλής επιχειρησιακής παραγωγικότητας, εκτός από ποσοτικά οφέλη, σημαίνει ταυτόχρονη και την αποφυγή ενδεχόμενων συγκρούσεων εντός της μονάδας, μαζί με γενικότερη σταθερότητα. Η σχέση αυτή μπορεί να ειπωθεί και αντίστροφα, αφού αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, συνεπώς και αυτή μπορεί να ενταχθεί σε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αύξησης της απόδοσης.

Συνοπτικά, στο πεδίο έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μελετάται η ενιαία στρατηγική χρήση των **Καίριων Δεικτών Απόδοσης** (KPIs) και της **Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων** (Data Envelopment Analysis), με σκοπό την αποφυγή συγκρούσεων και εν τέλει την αύξηση της αποδοτικότητας όσον αφορά τον κλάδο του **Τουρισμού**.

1.2) Βασικοί Στόχοι

Ο κινητήριος μοχλός για την ενασχόληση με το ζήτημα που επιλέχθηκε, είναι η έλλειψη ουσιαστικής προτυποποίησης για την μέτρηση απόδοσης στον τομέα, με τον κάθε οργανισμό να χρησιμοποιεί τις δικές του μη καθολικά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Επιπροσθέτως, παρατηρείται εστίαση των λήπτεων αποφάσεων αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης, οι οποίοι με το πέρασ της λογιστικής χρήσης πρέπει να ενημερωθούν και δεν μπορούν να μελετηθούν διαχρονικά. Αντιθέτως, με την ταυτόχρονη χρήση ποιοτικών/προσδιοριστικών δεικτών που επικεντρώνονται στον πελάτη, δημιουργούνται πιο συνεπυγμένα συστήματα διαχείρισης απόδοσης με συνέπεια καλύτερα συνολικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. (Wadongo et al., 2010).

Επιπλέον, ακόμη και με την εύρεση και την παρακολούθηση των κατάλληλων δεικτών, παραμένει ανέφικτη η σύγκριση απόδοσης σε πολλαπλές διαστάσεις, όταν δηλαδή πρέπει να συνυπολογιστούν πολλαπλές εισροές για την παραγωγή πολλαπλών εκροών στην διαδικασία παραγωγής (Ponkratova, 2018). Στην περίπτωση αυτή, χρειάζεται

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

επιπλέον ανάλυση, με παραμετρικά (Μέθοδος Ελαχίστων Τετραγώνων, Στοχαστικά Όρια Ανάλυσης) και μη παραμετρικά (Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων) εργαλεία.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, αφού αρχικά γίνει αναφορά στην πολυδιάστατη συμβολή του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο, θα αναλυθεί η σημασία της στρατηγικής και τα μέσα εφαρμογής της στον κλάδο. Σε δεύτερο στάδιο, θα γίνει εστίαση στους τρόπους μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης από μια συνδυαστική χρήση των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων.

Εν συνεχεία ,θα γίνει σαφής η σημασία της διαχείρισης συγκρούσεων για την παραγωγικότητα μίας επιχείρησης. Απώτερος στόχος είναι να προκύψει μία πρότυπη μεθοδολογία, στον στρατηγικό σχεδιασμό κάθε μονάδας λήψης απόφασης (Decision Making Unit) στον τουριστικό κλάδο, ώστε αφενός να μειώσει τις συγκρούσεις στο εσωτερικό της και αφετέρου να αυξήσει την αποδοτικότητα της.



Διάγραμμα 1: Πρότυπη Μεθοδολογία για Μονάδες Λήψης Αποφάσεων

1.3) Διάρθρωση της Εργασίας

Η παρούσα εργασία συγκροτείται από ένα θεωρητικό και ένα πρακτικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος αρχικά επισημαίνεται η σημασία του Τουρισμού για την χώρα και οι μέθοδοι που κάθε τουριστική επιχείρηση εφαρμόζει στον στρατηγικό σχεδιασμό της. Στη συνέχεια, αναλύονται θεωρητικά τα μεθοδολογικά εργαλεία των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων και το πως η ευρύτερη αύξηση της απόδοσης οδηγεί ταυτόχρονα στην αποφυγή εσωτερικών συγκρούσεων. Στο πρακτικό μέρος, μέσω της ποσοτικής ανάλυσης των ελληνικών περιφερειών, επιδιώκεται να γίνει σαφής η γενικότερη σημασία των μεθοδολογικών εργαλείων διαχείρισης της απόδοσης στον τουριστικό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μία αναφορά στον τομέα έρευνας και στους λόγους διάρθρωσης της μελέτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, τονίζεται η σημασία του ελληνικού τουρισμού για την ελληνική οικονομία και ο τρόπος που κάθε τουριστική επιχείρηση εφαρμόζει μία στρατηγική της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην έννοια των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και στον τρόπο ένταξής τους στο πλαίσιο της Διαχείρισης Εσόδων μιας τουριστικής επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται η μεθοδολογία και οι εφαρμογές της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων σε συνδυασμό με το πως η γενικότερη αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των εσωτερικών συγκρούσεων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται εστίαση στην επιλεγθείσα μεθοδολογία και επισημαίνονται τα θετικά και τα αρνητικά των ειδών της έρευνας που επιλέχθηκαν.

Στο έκτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μία ποσοτική ανάλυση των ελληνικών ξενοδοχείων ανά περιφέρεια με την συνδυαστική χρήση των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων.

Στο έβδομο κεφάλαιο, αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας, οι περιορισμοί της, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές προσεγγίσεις.

1.4) Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου

Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*.

Insete.gr. (2022). *Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2021*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/05/22-12_Attica-1.pdf

Ponkratova, E. (2018). *Who's Better, Who's Best? Data envelopment analysis, a non-mathematical introduction*. Ανάκτηση από <https://eponkratova.medium.com/whos-better-who-s-best-data-envelopment-analysis-a-non-mathematical-introduction-4986184f9ea3>

Wadongo, B., Kambona, O., Edwin, O., & Othuon, L. (2010). *Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/243459641_Key_performance_indicators_in_the_Kenyan_hospitality_industry_A_managerial_perspective

Ζούνη, Γ. (2011). *Μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών: διαφορές εκτιμήσεων και αντιλήψεων της τουριστικής εμπειρίας μεταξύ επαγγελματιών και τουριστών*. Ανάκτηση από <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/26265>

Ίκκος, Ά., & Κουτσός, Σ. (2023). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/06/23_06_Tourism_and_Greek_Economy_2021-2022.pdf

Πουγκακιώτη, Ι.-Δ. (2020). *Μέτρηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των δήμων σε ηλεκτρονικό περιβάλλον: η περίπτωση των Δήμων των Περιφερειών Στερεάς Ελλάδας και Θεσσαλίας κατά τα έτη 2012-2016*. Ανάκτηση από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=47574&lang=el#p=66>

Κεφάλαιο 2: Τουριστικές Επιχειρήσεις & Στρατηγική

2.1) Η πορεία του Ελληνικού Τουρισμού ως φαινόμενο

Ο τουρισμός στην Ελλάδα, άρχισε να αντιμετωπίζεται σαν μια προσοδοφόρα συνιστώσα στην οικονομία από την δεκαετία του 1950, όταν και οι αφίξεις των εισερχόμενων επισκεπτών είχαν αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό, με τα φυσικά χαρακτηριστικά της χώρας να της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Μιχάλοβιτς, 2014). Στον αντίποδα, πέρα από το γενικό πρόβλημα της εποχικότητας που χαρακτηρίζει τον κλάδο, το εθνικό τουριστικό προϊόν, όπως το όρισε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού το 1980, παρουσιάζει ταυτόχρονα υπερπροσφορά κλινών και χαμηλό βαθμό ξενοδοχειακής άνεσης, συγκριτικά με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (Hollier, 1997).

Με την αύξηση στις ροές των τουριστών σε διεθνή κλίμακα, άρχισαν να δημιουργούνται κατηγοριοποιήσεις, ανάλογα με το είδος και την κατεύθυνση των ταξιδιωτών. Πιο συγκεκριμένα τα δημοφιλέστερα είδη: (Leiper, 1979)

- Μαζικός τουρισμός: Το πιο συχνό φαινόμενο, με μεγάλες ομάδες ατόμων να συμμετέχουν σε οργανωμένες τουριστικές δράσεις (tour operators)
- Ατομικός τουρισμός: Το ταξίδι οργανώνεται στο σύνολο του από έναν τουρίστα
- Εγχώριος τουρισμός: Οι μόνιμοι κάτοικοι της χώρας ταξιδεύουν κατά μήκος της επικράτειάς της
- Διεθνής τουρισμός: Διακλαδώνεται με την σειρά του σε διεθνή εισερχόμενο, που περιλαμβάνει την μετακίνηση αλλοδαπών σε ξένα για αυτούς χώρα και διεθνή εξερχόμενο, που περιλαμβάνει τον τουρισμό μόνιμων κατοίκων σε άλλη χώρα, για προσωπικούς τους λόγους (paskedi.gr, 2018)



Διάγραμμα 2: Βασικές Κατηγοριοποιήσεις Τουρισμού

Σε μεταγενέστερο στάδιο, δημιουργήθηκαν και νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού με σκοπό να μετριαστούν οι αρνητικές συνέπειες του μαζικού τουρισμού στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Οι πλούσιοι φυσικοί πόροι της Ελλάδας και η συνεχής ανάπτυξη στον αγροτικό τομέα βοήθησαν σημαντικά στη διάδοση αυτής της μορφής τουρισμού, που ταυτίστηκε με την έννοια της αειφόρου ανάπτυξης και τους στόχους που τέθηκαν (Sustainability Development Goals) από τα Ηνωμένα Έθνη (Apostolopoulos et al., 2018).

Από το 2000 και μετά, ο εγχώριος τουρισμός ακολουθεί σαν φαινόμενο αύξουσα πορεία, αποτελώντας πηγή επενδύσεων και αξιοσημείωτων αλλαγών στην εθνική υποδομή. Όσον αφορά τον εγχώριο πληθυσμό, είχε εξαρχής θετική στάση στις καινούργιες συνθήκες, βλέποντας τον τουρισμό ως παράγοντα οικονομικής και κοινωνικής άνθησης. (Σολδάτου, 2020). Η άνθηση αυτή δεν περιορίζεται αποκλειστικά στις μεγάλες περιφέρειες τις χώρας, αφού οι αξιόλογοι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι διακρίνονται σε εθνικό επίπεδο.

2.2) Το ποσοτικό αποτύπωμα του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

Με τον κλάδο του τουρισμού να βιώνει διαρκή ανάπτυξη διεθνώς, οι μονάδες φιλοξενίας πρόκειται να επωφεληθούν εξίσου, λόγω του μεγάλου ποσοστού πληρότητας που αυτόματα σημαίνει μεγαλύτερες πωλήσεις (Chen, 2011). Επιπλέον, η υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών στο περιβάλλον που λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως τα ξενοδοχεία, θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους όπως το μέγεθος και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Varelas & Apostolopoulos, 2020).

Μία σαφή εικόνα για τις τουριστικές επιδόσεις κάθε χώρας διαχρονικά, δίνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), με δεδομένα για τις δαπάνες των εισερχόμενων τουριστών στην χώρα αναφοράς, την απασχόληση και τα καταλύματα φιλοξενίας.

2.2.1) Δαπάνες Εισερχόμενων Τουριστών

Αρχικά, στοιχεία για την τουριστική δαπάνη, παρουσιάζονται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθούν:

Πίνακας 1: Δαπάνες Τουριστών 2016-2021

Πηγή: (unwto.org, 2022)



Διάγραμμα 3: Δαπάνες Τουριστών 2016-2021

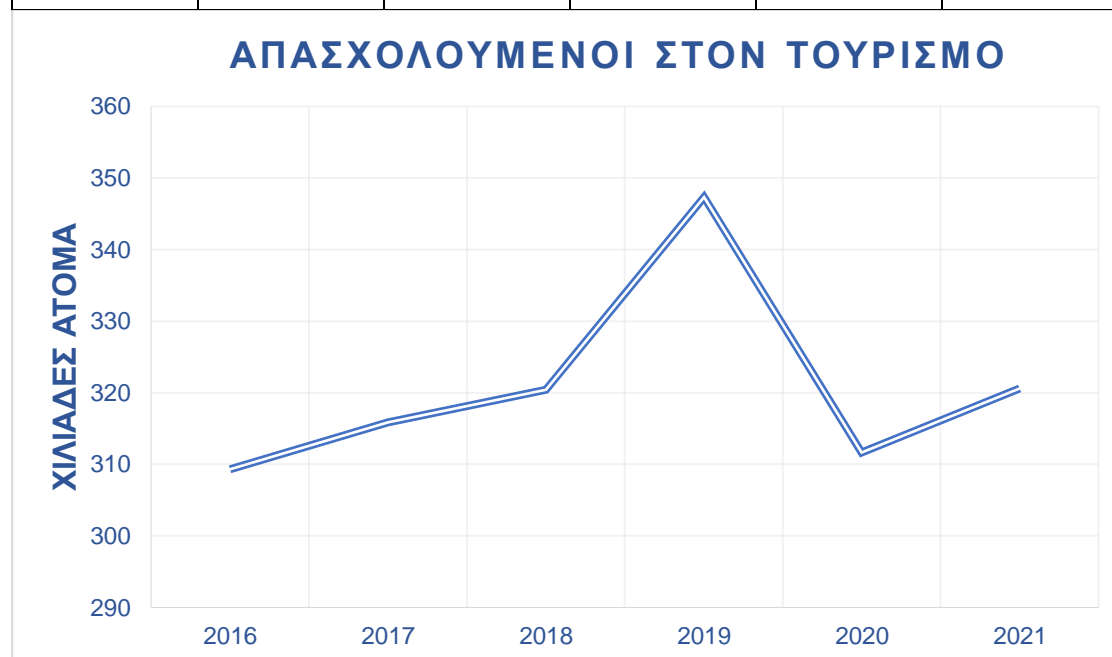
Όπως δείχνει και η τάση, υπάρχει φθίνουσα πορεία στις δαπάνες των τουριστών στην Ελλάδα μέσα στην πενταετία, η οποία εξηγείται σε μεγάλο βαθμό από την πανδημία του Covid-19 και τα περιοριστικά μέτρα στις μετακινήσεις. Με το πέρας του 2021 και ύστερα, φαίνονται τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης και της απόδοσης στα προγενέστερα επίπεδα. Η μέτρηση των τουριστικών δαπανών αποτυπώνει πλήρως την σημασία του τουρισμού για την χώρα, αφού ειδικότερα στις μικρότερες περιφέρειες αντιστοιχούν σε ποσοστό άνω του 100% του ΑΕΠ.

2.2.2) Απασχόληση σε Τουριστικές Υπηρεσίες

Πίνακας 2: Απασχόληση 2016-2021

Πηγή: (unwto.org, 2022)

| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 309,3 | 315,8 | 320,4 | 347,3 | 311,6 | 320,6 |



Διάγραμμα 4: Απασχόληση 2016-2021

Παρατηρώντας τα στοιχεία και για την απασχόληση, φαίνεται πως τα μέτρα για την πανδημία δεν την επηρέασαν στο ίδιο ποσοστό, με την συνολική τάση της πενταετίας να

παραμένει αύξουσα. Η μείωση ήταν λιγότερη, ενώ το 2021, το ανθρώπινο δυναμικό φτάνει αισίως τα επίπεδα του 2018.

2.2.3) Παράμετροι στις Υπηρεσίες Φιλοξενίας

Οι δύο βασικές μετρήσεις για την επίβλεψη της αποδοτικότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες και στις υπηρεσίες φιλοξενίας γενικότερα σύμφωνα με το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Τουρισμού, είναι:

- Ο βαθμός πληρότητας (Δωμάτια που έχουν ενοικιαστεί/ Συνολικά δωμάτια)
- Οι συνολικές κλίνες προς διάθεση

Τα στοιχεία της τελευταίας πενταετίας για τον βαθμό πληρότητας, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3: Βαθμός Πληρότητας 2016-2021

| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 50,10% | 51,90% | 50,60% | 48,70% | 29,60% | 42,90% |



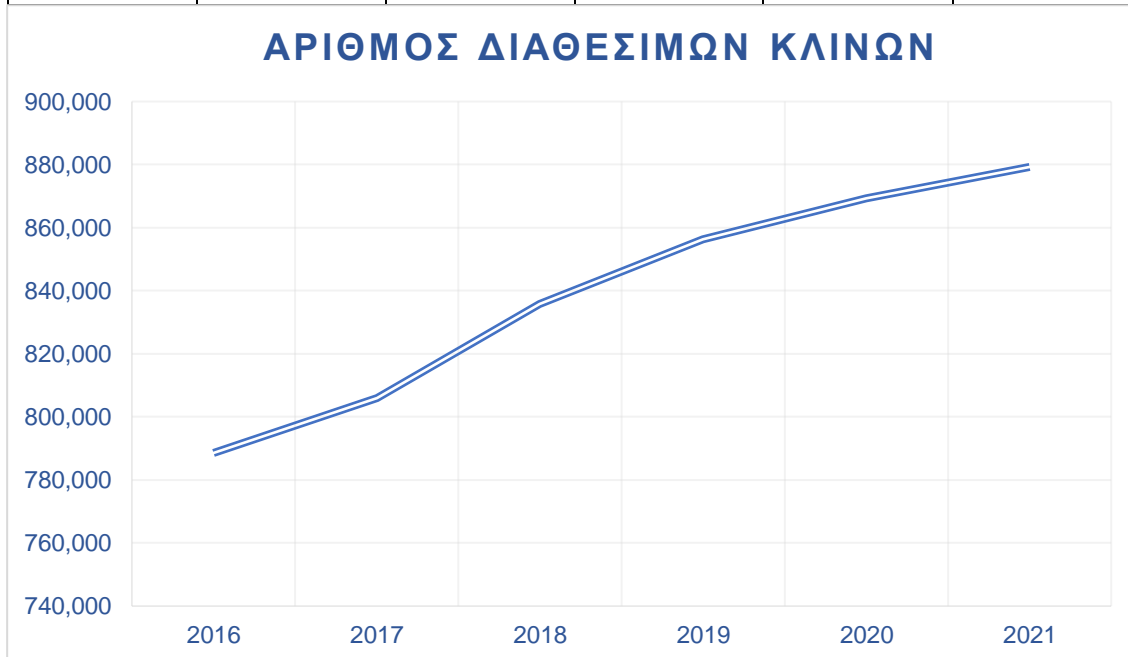
Διάγραμμα 5: Βαθμός Πληρότητας 2016-2021

Σύμφωνα με τα στοιχεία, οι επιδόσεις στο διάγραμμα κρίνονται ως αρκετά υψηλές, λαμβάνοντας υπόψη και τον υψηλό βαθμό κλινών που προσφέρονται. Τα στοιχεία αντιπροσωπεύουν το 100% των διαθέσιμων κλινών από το 2018 και μετά, καθώς πριν υπήρχε έλλειψη στοιχείων, και τα στοιχεία αντιπροσωπεύουν το 80% του συνόλου (insete.gr, 2023).

Γενικότερα, ο βαθμός πληρότητας θεωρείται από τις βασικότερες μετρήσεις που διεξάγει μια τουριστική επιχείρηση και θα αναλυθεί σε βάθος στο κεφάλαιο των Καίριων Δεικτών Απόδοσης. Όσον αφορά τα στοιχεία για τις διαθέσιμες κλίνες της τελευταίας πενταετίας, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Αριθμός Διαθέσιμων Κλινών 2016-2021

| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 788.553 | 806.045 | 835.773 | 856.347 | 869.250 | 879.255 |

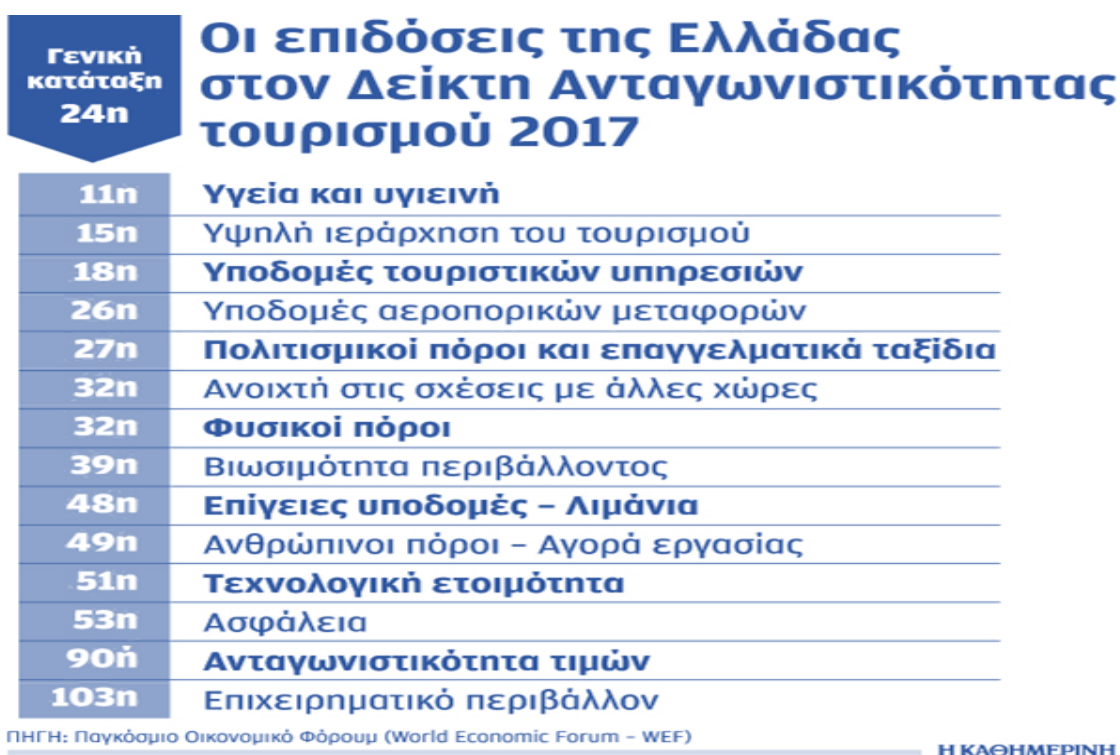


Διάγραμμα 6: Αριθμός Διαθέσιμων Κλινών 2016-2021

Όπως παρατηρείται, ο αριθμός των κλινών προς διάθεση αποτελεί τον μόνο δείκτη που δεν υφίσταται καμία μείωση κατά τη διάρκεια της πενταετίας. Αυτό το στατιστικό στοιχείο, αποτελεί την απόδειξη του προβλήματος της υπερπροσφοράς που υφίσταται στον Ελληνικό Τουρισμό και αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου.

2.2.4) Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού

Συνδυαστικά συμπεράσματα για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, προκύπτουν και από την συγκρότηση του Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού. Στη συνέχεια, παρατίθενται στοιχεία από μία πρόσφατη μέτρηση:



Εικόνα 1: Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού

Πηγή: (kathimerini.gr, 2017)

Αποτελεί από τις πιο ενδιαφέρουσες μετρήσεις για τον κλάδο, αφού δίνεται η δυνατότητα για εξαγωγή συμπερασμάτων σε πολλούς τομείς και καταρτίζεται από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ. Σε μία από τις πιο πρόσφατες μετρήσεις στην παραπάνω απεικόνιση, η Ελλάδα κατέλαβε την 24^η θέση από τις συνολικά 136, με μέση βαθμολογία 4,51 σε κλίμακα από το 1 (κατώτερη) ως το 7 (ανώτερη) (weforum.org, 2017).

Στα πλεονεκτήματα της χώρας, περιλαμβάνεται η εξαιρετική αξιοποίηση των φυσικών της πόρων και οι χαμηλές τιμές στις υπηρεσίες διαμονής και τα αεροδρόμια. Αντιθέτως, η αρνητική βαθμολόγηση στην κατηγορία «επιχειρηματικό περιβάλλον», οφείλεται στην απουσία φορολογικών κινήτρων και στο εναλλασσόμενο νομοθετικό πλαίσιο, με

συνέπεια την απουσία επενδύσεων στον κλάδο. Στα αρνητικά ευρήματα επίσης προστίθεται ο χαμηλός βαθμός ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (business to business και business to customer).

Συμπερασματικά, τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν που πρέπει να βασίσει τον στρατηγικό της σχεδιασμό μια τουριστική επιχείρηση για να είναι αποδοτική, ενώ εξίσου σημαντική είναι και η χάραξη στρατηγικής.

2.3) Η ενσωμάτωση της Στρατηγικής στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

2.3.1) Έννοια & Στοιχεία Στρατηγικής

Ο όρος της στρατηγικής στη διοίκηση επιχειρήσεων, χρησιμοποιήθηκε σε πρώτη φάση από τον William Newman το 1951 όταν παρατηρήθηκε διαφορετική απόδοση σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που χρησιμοποιούσαν ίδια τεχνολογία (Μαρούλης, 2012). Έτσι, μετά από μεγαλύτερη ανάλυση και έρευνα, έγινε γνωστό ότι οι λήπτες αποφάσεων δρούσαν με διαφορετικές προσεγγίσεις, ως προς την εσωτερική τους δομή και το προσφερόμενο μίγμα προϊόντος γενικότερα, σε ένα πλαίσιο «στρατηγικής».

Έναν από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία, δόθηκε από τον Porter το 1985, που όρισε την στρατηγική ως μία επιχειρηματική διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιούνται ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο από τους ανταγωνιστές, ή διαφορετικά πράγματα. Σαν έννοια, υποδηλώνει την προσπάθεια των οργανισμών για την εξασφάλιση μιας βιώσιμης επίδοσης, μέσα από τους παράγοντες στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται (Βαρελάς, 2016).

Στον αντίποδα, η στρατηγική **δεν** πρέπει να συγχέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, ρόλος του οποίου είναι να υλοποιήσει οράματα που ήδη υφίστανται στην λειτουργία της επιχείρησης. Εάν τα πράγματα εξελισσόταν συνεχώς σύμφωνα με τις αναλύσεις και τον προγραμματισμό της επιχείρησης, η χάραξη στρατηγικής θα έχανε την σημασία της (Mintzberg, 1994) και εκεί ουσιαστικά εντοπίζεται η ειδοποιός διαφορά της με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ασφαλώς, δεν αποτελούν αντικρουόμενες έννοιες, με την

εφαρμογή και των δύο να οδηγεί σε καλύτερα συνολικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.



Εικόνα 2: Στρατηγική & Στρατηγικός Σχεδιασμός

Πηγή: (managementguru.com, 2014)

Επιπλέον, η λειτουργική αποδοτικότητα διαχωρίζεται και αυτή από την έννοια της στρατηγικής κατά τον Porter, αφού αναφέρεται στο πως μια επιχείρηση μπορεί να κάνει τα **ίδια** πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αυτό επιτυγχάνεται με αύξηση της εσωτερικής παραγωγικότητας, μέσω διαδικασιών όπως η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking), η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) και η υπεργολαβία (outsourcing).

Κάθε στρατηγική μιας εταιρείας, υλοποιείται αφού σε πρώτη φάση γίνει ανάλυση στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον, μελετώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης (μικρο περιβάλλον) και οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες επιρροής (μάκρο περιβάλλον) (Okumus, Altinay, & Chathoth, 2010). Στο εσωτερικό σκέλος, διερευνώνται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης, με σκοπό να

αποσαφηνιστεί, το εάν εν τέλει μπορούν να προσδώσουν **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** σε αυτήν.

Τα σημαντικότερα ευρήματα που προκύπτουν από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, συγκροτούν την Στρατηγική Ανάλυση Θεμάτων (SWOT ανάλυση).



Εικόνα 3: Μίκρο & Μάκρο Περιβάλλον

Πηγή: (Fahy & Jobber, 2014)

2.3.2) Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Αρχικά, η ανάλυση σε μάκρο περιβάλλον, περιλαμβάνει κοινούς βασικούς πυλώνες που συνήθως είναι παράγοντες επιρροής πολλών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, σε μια

διαδικασία έρευνας, ελέγχου, σχεδιασμού και υιοθέτησης (Enz, 2009). Γενικότερα, μία μελέτη με τέτοιο ορίζοντα οδηγεί σε:

- Αυξημένη ετοιμότητα σε περιβαλλοντικές αλλαγές
- Πληρέστερη κατανόηση της λειτουργίας του κλάδου
- Ορθολογική κατανομή των πόρων
- Καλύτερη διαχείριση ρίσκου (Evans, 2019)

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω και την πιο ολοκληρωμένη κάλυψη του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST, η οποία περιλαμβάνει πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές επιρροές. Στον πολιτικό τομέα, αναφέρονται οι κύριες πολιτικές και τα νομοθετικά πλαίσια που επηρεάζουν τον υπό εξέταση κλάδο ενώ στον κοινωνικό τα δημογραφικά στοιχεία και η συμπεριφορά του πληθυσμού. Αντίστοιχα, στο οικονομικό κομμάτι μελετώνται οικονομικά μεγέθη και οικονομικά ζητήματα όπως το εισόδημα, το ισοζύγιο πληρωμών και η απασχόληση. Τέλος, εξίσου σημαντική είναι και η τεχνολογική εξέλιξη σε επίπεδο καναλιών διανομής, προϊόντος και επιχειρηματικής διαδικασίας.

Σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων η **Ανάλυση PEST**¹ θα ήταν της κάτωθι μορφής:

i. Πολιτική Διάσταση

Το εγχώριο πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από γενικότερη πολιτική αστάθεια και έλλειψη στρατηγικής, γεγονότα που σαφώς επηρεάζουν και τον τουρισμό. Οι αλλαγές σε διοικητικές θέσεις είναι διαρκείς σε αντίθεση με ανταγωνιστικές χώρες, ενώ οι μακροσκελείς οικονομικές κρίσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Όσον αφορά το νομικό σκέλος, τα ξενοδοχεία λειτουργούν σε καθεστώς πολυνομίας και αλλαγής των διατάξεων όπως της κατηγοριοποίησης τους. Πάντως, στο πλαίσιο και της αντιμετώπισης του φαινομένου της εποχικότητας, οι αρμόδιοι φορείς στηρίζουν εγχειρήματα για την τόνωση του εγχώριου τουρισμού μέσω επιδοτήσεων διακοπών από τον Ε.Ο.Τ..

ii. Οικονομική Διάσταση

¹ (Βαρελάς, 2016, σσ. 218-219)

Οι δανειακές υποχρεώσεις τις χώρες έχουν σαν αποτέλεσμα την ύφεση στην ελληνική οικονομία και την ταυτόχρονη υποτίμηση του τουριστικού προϊόντος σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, η αύξηση του Φ.Π.Α στους χώρους φιλοξενίας μείωσε την ελκυστικότητα προορισμού για τον εγχώριο και τον εισερχόμενο τουρισμό, και οδήγησε στην γενικότερη ψύχρανση στις σχέσεις συνεργασίας με τους tour operators. Συνεπώς, τα ελληνικά ξενοδοχεία αναγκάζονται να βάλουν αρκετά μεγαλύτερες τιμές από τις ανταγωνίστριες χώρες, ώστε να καλύψουν το υψηλό κόστος λειτουργίας. Η χρήση κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος έχει αυξήσει την ευκολία ενός ταξιδιού εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ για χώρες εκτός αυτής, η ελκυστικότητα εξαρτάται από την συναλλαγματική ισοτιμία. Τέλος, οικονομικά μεγέθη όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα και τα ποσοστά ανεργίας είναι επίσης παράγοντες επιρροής σε μία τουριστική επιχείρηση (Αρωνιάδας, 2023).

iii. Κοινωνική Διάσταση

Το φαινόμενο της αύξησης του προσδόκιμου ζωής και της ποιότητας ζωής έχει εισαγάγει τους τουρίστες άνω των 60 ετών (Active Seniors) σε αξιοσημείωτο παράγοντα για τον κλάδο σε χώρες της δύσης (Georgakopoulos, 2019). Οι περιοχές που θα επωφεληθούν από αυτό το γεγονός είναι εκείνες με ζεστό κλίμα και ευχάριστες συνθήκες διαβίωσης. Μεγάλο μέρος των τουριστών σε διεθνές επίπεδο αποτελούν επίσης τα άτομα που γεννήθηκαν μετά το 1980 (Millennials) και οι εταιρικοί τουρίστες (Corporate Citizens), που αναζητούν υπηρεσίες πολυτελείας στον προορισμό τους. Σημαντικό βήμα για την προσέλκυση τουριστών και την διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα έχουν κάνει οι προορισμοί με συνθήκες ασφαλείας και υιοθετημένες μεθόδους αιφόρους ανάπτυξης όπως τις ορίζει ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (United Nations Development Programme, 2015).

iv. Τεχνολογική Διάσταση

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ευρεία ανάπτυξη στην τεχνολογία των αερομεταφορών, με επακόλουθα την μείωση του κόστους και του χρόνου διαδρομής και συνέπεια της αύξησης των αεροπορικών μετακινήσεων. Επιπλέον, οι σύγχρονες αεροπορικές εταιρείες καθετοποιούν λειτουργίες προς τα πίσω με διαδικασίες όπως οι κρατήσεις δωματίων, με την αυξανόμενη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας

και του Διαδικτύου των Πραγμάτων. Σαν συνέπεια αυξάνεται η ενοικίαση διαμερισμάτων μέσω διαδικτύου, με ραγδαίες αλλαγές σε όλη την τουριστική οικονομία.



Εικόνα 4: Ανάλυση PEST

Ο δεύτερος άξονας έρευνας στην διαδικασία αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει την μελέτη σε επίπεδο μικροοικονομίας, δηλαδή την καλύτερη προσέγγιση του κλάδου, της αγοράς και τις πηγές ανταγωνιστικότητας της εταιρείας (Evans, 2019). Ανάλυση των δύο πρώτων στοιχείων συνεπάγεται:

- Καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών
- Ανακάλυψη νέων αγορών (στρατηγική μπλε ωκεανών²)
- Στενότερος έλεγχος των υπαρχουσών και μελλοντικών ανταγωνιστών
- Ορθολογικότερη χρήση των πόρων

² Κοινή στρατηγική διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους σε σημεία χωρίς ανταγωνισμό (Mauborgne & Chan Kim, 2015)

Η διαρκής αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, συνεισφέρει σε:

- Ενδεχόμενη αλλαγή στις προτιμήσεις των πελατών
- Ευκαιρίες σε άλλες αγορές
- Εύρεση πλεονεκτημάτων ανταγωνιστών

Σε αυτού του τύπου κλαδικής ανάλυσης χρησιμοποιείται ευρέως το **μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter**, με αρκετές εφαρμογές στη διεθνή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο, διατυπώνει την θεωρία των νεοκλασικών οικονομικών και μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ παρέχει τη δυνατότητα να εντοπιστούν διαδικασίες ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας, σε ένα κλειστό οικονομικό σύστημα (Wunder, 2019).

Οι πέντε δυνάμεις, αντιστοιχούν σε πέντε επίπεδα έρευνας:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
5. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών στον κλάδο

Στον υπό εξέταση κλάδο, όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις επιχειρείται η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (status quo) μέσω της παρεμπόδισης **εισόδου νέων επιχειρήσεων**. Μέθοδοι ως προς την εφαρμογή του παραπάνω, αποτελούν οι ήδη καλλιεργημένες σχέσεις μεταξύ πελατών και υφιστάμενων επιχειρήσεων και οι οικονομίες κλίμακας στις μεγαλύτερες μονάδες. Από την σκοπιά των προορισμών, η είσοδος νέων επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται ανάλογα με τον κύκλο ζωής τους. Προορισμοί σε αναπτυσσόμενο στάδιο θα επιζητήσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων και κάθε μορφή επένδυσης. Παράγοντες διευκόλυνσης αποτελούν το χαμηλό κόστος αλλαγής του πελάτη, η δυνατότητα διαφοροποίησης υπηρεσιών και η εύκολη πρόσβαση σε προμηθευτές και κανάλια διανομής.

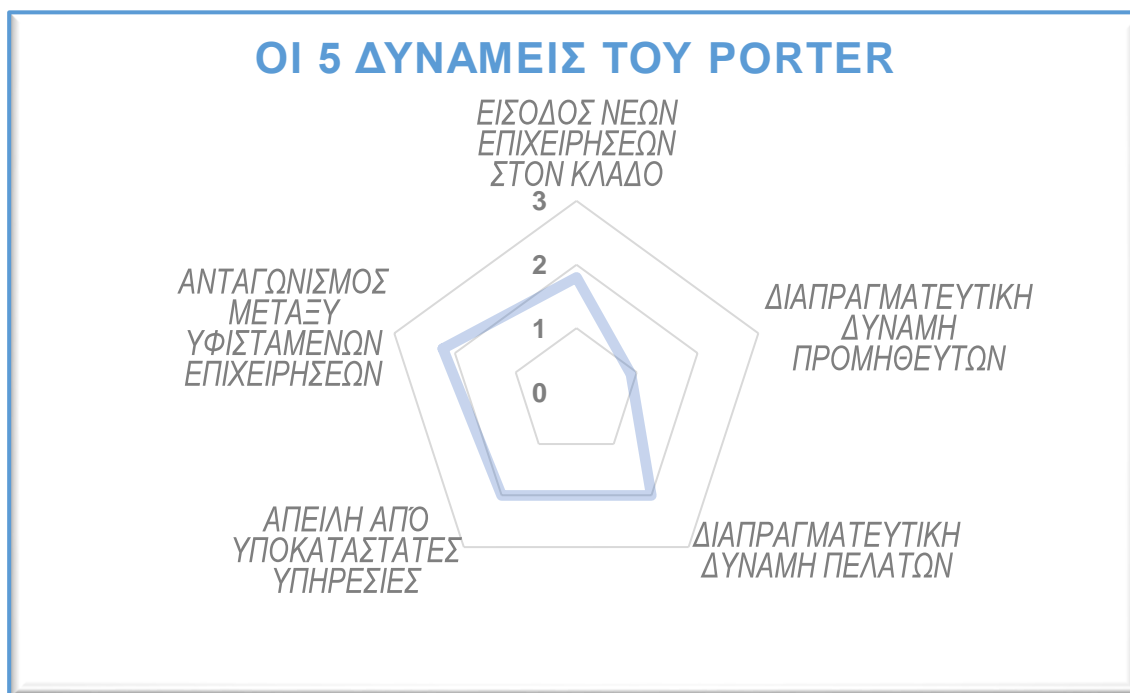
Στις τουριστικές επιχειρήσεις, όταν γίνεται λόγος για **υποκατάστατες υπηρεσίες**, εννοούνται οι εφαρμογές οικονομιών ενοικίασης (Airbnb). Όπου παρατηρείται

σημαντικός αριθμός υποκατάστατων δημιουργείται πρόβλημα για την επιχείρηση, αφού μειώνεται η ικανότητα ευελιξίας της στην ρύθμιση της τιμής (Varelas & Georgoroulos, 2017). Η τιμή τους είναι σημαντικά χαμηλότερη από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γεγονός που φυσιολογικά αυξάνει τον ανταγωνισμό, αλλά αντισταθμίζεται με το χαμηλότερο εύρος υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη (κόστος στροφής προς υποκατάστατα).

Όσον αφορά την **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**, αυξάνεται όπου παρατηρείται μεγάλος αριθμός αγοραστών για δυσανάλογα λίγες επιχειρήσεις. Γενικότερα, υφίσταται και είναι συχνό το φαινόμενο της καθετοποίησης των πελατών προς τα πίσω, επιζητώντας προσωποποιημένες προσφορές φιλοξενίας, ρόλο που παραδοσιακά κατείχε ο tour operator. Επιπλέον, υπάρχει υψηλή ευαισθησία ως προς την τιμή διαδικασία που, σε συνδυασμό με την δυνατότητα σύγκρισης των τιμών από το διαδίκτυο, αυξάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** έγκειται στους προμηθευτές ανθρώπινου δυναμικού και στους αντίστοιχους των πρώτων υλών. Υπάρχει επαρκής αριθμός για τις να καλύψει όλα τα είδη των αναγκών των ξενοδοχείων, γεγονός που περιορίζει την διαπραγματευτική τους δύναμη, η οποία είναι υπολογίσιμη, μόνο σε σύγκριση με τις μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Επιπλέον, αν και υπάρχει η δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων τους, δεν κρίνεται αρκετή για να διαμορφώσει τον ανταγωνισμό, αφού οι επιχειρήσεις έχουν πληθώρα επιλογών σε αυτόν τον τομέα.

Ο **ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων** κρίνεται υψηλός, με χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης και διαρκή προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς. Επιπλέον, τα εμπόδια εξόδου κρίνονται ως αρκετά υψηλά, λαμβάνοντας υπόψη το ύψος των κεφαλαίων που επενδύονται και των ειδικών νομοθετικών ρυθμίσεων που απαιτούνται για ενδεχόμενη απόσυρση της τουριστικής μονάδας. Ειδικότερα, σε προορισμούς με μεγάλο ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις δύνανται να αυξήσουν την τιμή σε συχνότερο πλαίσιο, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ισχύει ο ανταγωνισμός μεταξύ των τιμών που σημαίνει και λιγότερη ευελιξία.



Διάγραμμα 7: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter

Πηγή: (stochasis.com, 2023)

2.3.3) Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Με το πέρας της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, η μεγαλύτερη πρόκληση για έναν μάνατζερ είναι να αναγνωρίσει τις αλλαγές που θα μπορούσαν να προσδώσουν αξία στην εταιρεία, σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα (Olsen, West, & Tse, 2007). Η διατύπωση αυτή, βασίζεται στο **μοντέλο της ευθυγράμμισης** μεταξύ δομής, κουλτούρας και πόρων και περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς πυλώνες:



Διάγραμμα 8: Μοντέλο Ευθυγράμμισης

Πηγή: (Olsen, West, & Tse, 2007)

Η πρώτη φάση αναφέρεται σε παράγοντες του εξωτερικού γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τάσεις σε μορφή απειλής ή ευκαιρίες και θα απαιτήσουν την αναδιαμόρφωση της εταιρείας. Στη συνέχεια, η εταιρεία μέσω των στρατηγικών επιλογών στο εσωτερικό της, θα πρέπει να είναι σε θέση να μετουσιώσει τις τάσεις αυτές σε **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Συνεπώς, καθοριστική σημασία στην επιτυχία του εγχειρήματος έχει η ορθή υλοποίηση της στρατηγικής, μέσω της αποδοτικής κατανομής των πόρων η οποία απαιτεί μία κατάλληλη οργανωτική δομή. Με αυτόν τον τρόπο, θα επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση που αναμένεται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Γενικότερα, μία εσωτερική ανάλυση μπορεί κατά τον (Evans, 2019) να έχει τη μορφή:

- Ανάλυσης πόρων
- Αναγνώρισης και ανάλυσης ικανοτήτων
- Ανάλυσης εσωτερικών ικανοτήτων με την αλυσίδα αξίας του Porter
- Χρηματοοικονομικών πόρων και χρηματοοικονομικής απόδοσης
- Ανάλυσης προϊόντος και της θέσης του στην αγορά

Εν τέλει, για να προκύψει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτείται συνδυασμός πλεονάσματος σε ικανότητες (skills), πόρους (resources), και δημιουργίας αξίας για τους καταναλωτές σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες στον στρατηγικό σχεδιασμό (Varelas & Georgoroulos, 2017).

Συνοπτικά, εταιρείες που εστιάζουν την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον (outside-in προσέγγιση) διαμορφώνουν τους πόρους και τις δυνατότητες τους από την σκοπιά της αγοράς και τις εταιρείες που θα προκύψουν από αυτήν. Στον αντίποδα, η εσωτερικά εστιασμένη προσέγγιση (inside out), αφορά τον σχεδιασμό στρατηγικής με βάση τις ικανότητες και τους πόρους της εταιρείας, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες της αγοράς που συνάδουν με τα δυνατά της σημεία. Σύμφωνα με τους (Okumus, Altinay, & Chathoth, 2010), μία «καλή στρατηγική» έχει μακροχρόνιο ορίζοντα και συνδυάζει και τις δύο μεθόδους, με μία ελαφρά τάση προς την εσωτερικά εστιασμένη.

Με την ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτει ένας συνολικός έλεγχος για την επιχείρηση. Αυτός περιλαμβάνει τα δυνατά και τα

αδύνατα σημεία της επιχείρησης μαζί με τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές. Όλα τα παραπάνω, συγκροτούν την ανάλυση στρατηγικών θεμάτων (SWOT ανάλυση), ένα από τα βασικότερα εργαλεία ανάλυσης στο στρατηγικό μάντζμεντ.

2.3.4) Ανάλυση SWOT

Στην εφαρμογή της SWOT στις τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει ληφθεί υπόψη η δοθείσα βάση στους διαθέσιμους πόρους που είναι φυσικοί ή δεν αντιγράφονται, όπως το μεσογειακό κλίμα (Evans, 2019). Επιπλέον, αν και τέτοιοι παράγοντες είναι έξω από τον έλεγχο ενός μάντζμεντ, εντάσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον, αφού η στρατηγική εφαρμόζεται με βάση αυτούς και όχι το αντίθετο. Γενικότερα, θα πρέπει να αποφεύγονται οι υπερβολικές λεπτομέρειες, να υπάρχει εστίαση στην στρατηγική και ξεκάθαρη παρουσίαση των στόχων.

Ως **δυνατά σημεία**, λογίζονται οι τομείς ικανοί να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης όπως μία δεξιότητα, η τοποθεσία και το ανθρώπινο δυναμικό. Άκρως σημαντικό θα είναι το κατά πόσο ένα από αυτά τα στοιχεία μπορεί να επιφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Στον αντίποδα, τα **αδύνατα σημεία** προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, και είναι τα σημεία όπου παρατηρείται απόδοση κατώτερη από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου με συνέπεια να πλήττεται η ανταγωνιστική της θέση.

Οι **ευκαιρίες**, είναι συνδεδεμένες με τις τάσεις που προκύπτουν από την αγορά και αποτελούν λόγο για χάραξη στρατηγικής, ιδιαιτέρως όταν έχει υιοθετηθεί μία εξωτερικά εστιασμένη προσέγγιση (outside-in). Όπως αναφέρθηκε και στο μοντέλο της ευθυγράμμισης, η εύρεση της ευκαιρίας δεν σημαίνει αυτόματα και εκμετάλλευση της, αφού θα πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλοι εσωτερικοί πόροι για να την αξιοποιήσουν.

Όσον αφορά τις **απειλές**, αναφέρονται στους τομείς που δεν βρίσκονται στο εσωτερικό κέντρο ελέγχου της επιχείρησης. Μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικές ή πολιτικές

κρίσεις ικανές να πλήξουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και σε πολλές περιπτώσεις προμηνύουν αλλαγές σε όλο τον κλάδο.

Σχετικά με τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, οι (Soteriades & Varvaressos, 2015) και (Buhalis, 2001) εφάρμοσαν την ανάλυση SWOT τονίζοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αδυναμιών των προορισμών και της ανταγωνιστικότητας των μονάδων.



Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT

2.4) Σύνοψη Κεφαλαίου

Η δομή του δευτέρου κεφαλαίου οργανώθηκε γύρω από έναν κύριο στόχο, την επεξήγηση της σημασίας της εργασίας. Πρωτίστως, αναλύθηκε η περιοχή έρευνας, δηλαδή ο τουριστικός κλάδος και δόθηκε μια σύντομη διαχρονική σύνοψη του τουριστικού φαινομένου στον ελληνικό χώρο. Έπειτα, μέσα από την οπτικοποίηση των πιο ουσιαστικών δεδομένων έγινε σαφής η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία και η πορεία των τουριστικών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια.

Με αυτόν τον τρόπο, έγινε σαφές το δεύτερο από τα ζητούμενα του κεφαλαίου, δηλαδή η σημασία της ύπαρξης και της διαμόρφωσης στρατηγικής, συγκεκριμένα από την

πλευρά των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου. Μετά από την θεωρητική διατύπωση, για το τί θεωρείται και τί δεν θεωρείται στρατηγική, έγινε ο διαχωρισμός ανάμεσα σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και των μεθόδων που υπάρχουν για την υλοποίηση στρατηγικής, σε κάθε μία από τις δύο περιπτώσεις. Ο συνολικός έλεγχος και το έναυσμα για κάθε στρατηγική της εταιρείας, γίνεται με την Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων, δηλαδή με την παρουσίαση των δυνατών και των αδύνατων εσωτερικών σημείων, καθώς και των ενδεχόμενων εξωτερικών ευκαιριών και απειλών.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει εστίαση στον σχεδιασμό μιας μετρήσιμης στρατηγικής για τις τουριστικές επιχειρήσεις, μέσω των μεθοδολογικών εργαλείων που θα αναλυθούν στην συνέχεια.

2.5) Βιβλιογραφία Δεύτερου Κεφαλαίου

- Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P., & Newbery, R. (2018). *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*. Ανάκτηση από <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2040-724620180000008005/full/html>
- Buhalis, D. (2001). *Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/30930408_Tourism_in_Greece_Strategic_Analysis_and_Challenges
- Chen, M.-H. (2011). Στο *The response of hotel performance to international tourism development and crisis events* (σσ. 200-212).
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management*. John Wiley & Sons Inc
- Evans, N. (2019). *Strategic Management for tourism, hospitality and events*.
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Ανάκτηση από <https://kritiki.gr/microsites/arxes-marketing/chapter/ch2#@terms>
- Georgakopoulos, T. (2019). *Senior and Health Tourism: Missed opportunities*. Retrieved from <https://www.dianeosis.org/en/2019/07/senior-and-health-tourism-missed-opportunities/>
- Hollier, R. (1997). Marketing Europe as a tourist destination: Trends and achievements. Στο *Tourism Management* (σσ. 195-198). Ανάκτηση από <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517797000058>
- insete.gr. (2023).
- kathimerini.gr. (2017). *Μικρή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό*. Ανάκτηση από <https://www.kathimerini.gr/economy/business/904260/mikri-veltiosi-tis-antagonistikotitas-ston-toyrismo/>
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry.
- Mauborgne, R., & Chan Kim, W. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. London.
- Olsen, M., West, J., & Tse, E. (2007). *Strategic Management in the Hospitality Industry*
- paskedi.gr. (2018). *Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού*. Ανάκτηση από

https://www.paskedi.gr/poia_einai_ola_ta_eidh_toyrismoy_kai_poies_oi_morfes_enallaktikoy_toyrismoy/

Soteriades, M., & Varvaressos, S. (2015). *A Strategic Analysis of the Greek Leisure Tourism: Competitive Position, Issues and Challenges*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/273309338_A_Strategic_Analysis_of_the_Greek_Leisure_Tourism_Competitive_Position_Issues_and_Challenges

stochasis.com. (2023, 7 17). *Κλαδικές Στοχεύσεις: «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»*.

United Nations Development Programme. (2015). *What are the Sustainable Development Goals?* Retrieved from https://www.undp.org/sustainable-development-goals?gclid=CjwKCAjwh8mlBhB_EiwAsztdBOAFtyiRwYYd5gpwtA75JVFn1IoNr aU2OUhm65L1UzR9EnpnMlgkHhoCwCcQAvD_BwE

unwto.org. (2022).

Varelas, S., & Apostolopoulos, N. (2020). *The Implementation of Strategic Management in Greek Hospitality Businesses in Times of Crisis*. Ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7211>

Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2017). *Competition as a Critical Factor of the Strategic Planning of Hotel Businesses*. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.15640/smq.v5n1-2a3>

Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2017). *Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality-The Case of a Greek Tourism Destination*.

weforum.org. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Ανάκτηση από <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017/>

Wunder, T. (2019). *Rethinking Strategic Management*.

Αρωνιάδας, Β. (2023). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Το revenue management ως εργαλείο για την λήψη διοικητικών αποφάσεων στα ξενοδοχεία*. Ανάκτηση από https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15344/Aroniadas_2102.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Βαρελάς, Σ. (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=39663&lang=el#p=43>

Μαρούλης, Α. (2012). *Στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5318/Maroulis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Μιχάλοβιτς, Μ. (2014). *Η οικονομική κρίση στον τουρισμό*. Ανάκτηση από <https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5561/MichalovitsMelina2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

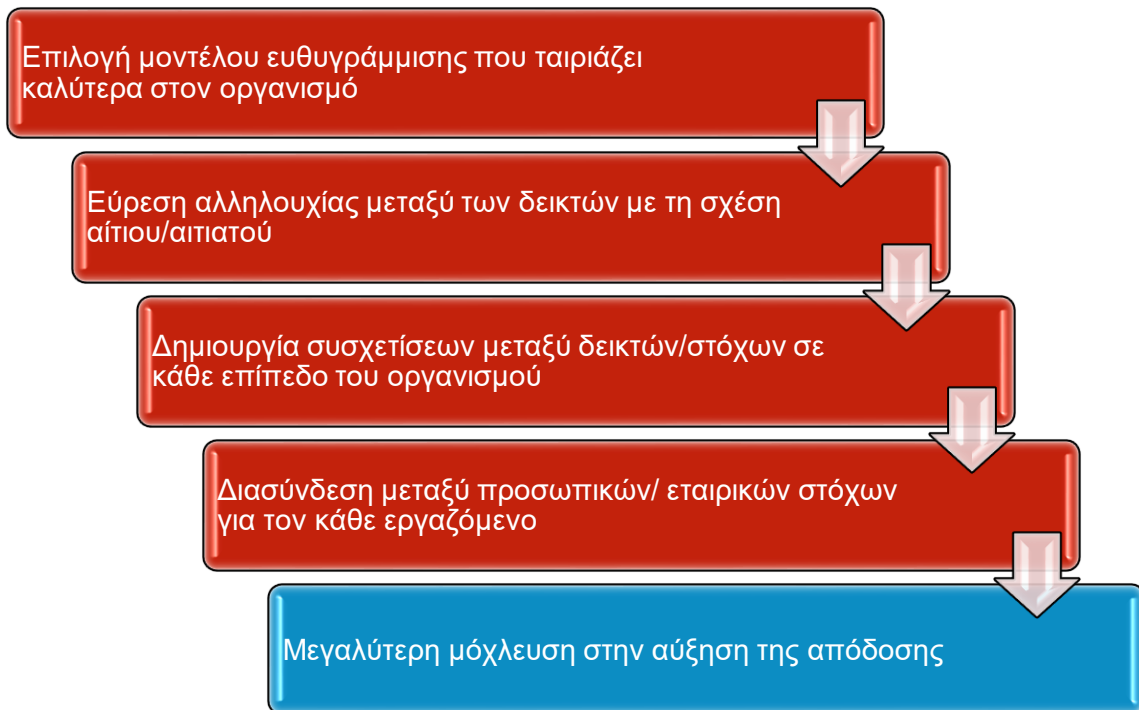
Σολδάτου, Ν. (2020). Ανάκτηση από Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού:
http://ikee.lib.auth.gr/record/316325/files/SOLDATOY1030_EE.pdf

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Φλωράς, Μ., Σκούλτσος, Σ., & Πρωΐου, Ε. (χ.ε.).
Ανάκτηση από Οι βασικές αρχές και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για
την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων:
http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/11011/2196_4%CE%B7%20%CE%94%CE%95.pdf

Κεφάλαιο 3: Καίριοι Δείκτες Απόδοσης

3.1) Ευθυγράμμιση με Στρατηγική

Στο εναπομένον και κύριο κομμάτι της εργασίας σκοπός είναι να εξεταστεί το τί συμβαίνει **αφού** τεθούν οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρείας, μέσω των Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs). Ο κύριος στόχος στην χρήση των δεικτών, θα πρέπει σε πρώτο στάδιο να είναι η διασφάλιση της ευθυγράμμισης μεταξύ τους, και έπειτα με την στρατηγική του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, έχει μεγάλη σημασία ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής που να είναι εξαρχής μετρήσιμη. Η διαδικασία του σχεδιασμού, περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα (Barr, 2023):



Διάγραμμα 9: Δημιουργία Μετρήσιμης Στρατηγικής

Ο **πρώτος πυλώνας** αναφέρεται στο στάδιο δημιουργίας των δεικτών για τις επιχειρηματικές μονάδες που πρέπει να είναι σχετικοί με τον σκοπό του οργανισμού και να συνεισφέρουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ευθυγράμμιση δεν αναφέρεται στους δείκτες αυτούς καθαυτούς, αλλά στους στόχους που περιλαμβάνουν την

στρατηγική της εταιρείας. Συνεπώς, δημιουργούνται μετρήσεις επίδοσης για κάθε στόχο, σε κάθε επίπεδο δομής της επιχείρησης.

Σε **δεύτερο στάδιο**, με τη σχέση αίτιου/αιτιατού, αναφέρεται η δυνατότητα πρόβλεψης της τάσης ενός δείκτη, κοιτώντας την αιτία που τον προκαλεί. Άλλες κατηγορίες μεταξύ των παρατηρούμενων μετρήσεων είναι οι «συμπληρωματικοί» δείκτες που μελετώνται στο σύνολο τους για να φανεί ολόκληρη η εικόνα μιας τμηματικής απόδοσης και οι «αντικρουόμενοι» δείκτες όταν αύξηση του ενός σημαίνει πτώση του άλλου.

Στη **συνέχεια**, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας οδικός χάρτης, ο οποίος θα συνδέει τις μετρήσεις απόδοσης με κάθε στόχο που έχει τεθεί, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σημαντική είναι η σύνδεση τόσο των δεικτών μεταξύ τους, όσο και με την πρόοδο του κάθε στρατηγικού στόχου. Για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, χρειάζεται η σύμπραξη όλων των εργαζομένων, ώστε ο καθένας να μπορεί να θέσει τους δικούς του ατομικούς στόχους που συνολικά απαρτίζουν τον στόχο του οργανισμού. Το παραπάνω προφανώς δεν ακυρώνει την σημασία της ενοποίησης των μετρήσεων, καθώς μόνο έτσι μπορεί να γίνει εξαγωγή βάσιμων συμπερασμάτων.

Με την δημιουργία αυτής της διαδικασίας, αυτό που στοχεύεται είναι η επίτευξη της αύξησης στην εταιρική απόδοση, με μεγαλύτερη μόχλευση.

3.2) Σημασία Δεικτών & Κατηγοριοποίηση

Για την ευρύτερη κατανόηση των αίτιων δημιουργίας νέων μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας, πρέπει να γίνει αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιούνταν μέχρι τώρα. Όπως ειπώθηκε και στην εισαγωγή, ο πιο διαδεδομένος τρόπος ήταν μέσω της λογιστικής εικόνας της κάθε εταιρείας, από την άποψη ότι ανέκαθεν στόχος αποτελούσε η μεγιστοποίηση του λειτουργικού αποτελέσματος. Ενώ υπάρχει πιθανότητα να προκύψουν ουσιώδη συμπεράσματα με αυτήν την παραδοσιακή μέθοδο, υπάρχουν αντίστοιχα και αρκετά προβλήματα που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη. Πιο συγκεκριμένα (Παυλής, 2010):

- Βασίζονται σε ένα ξεπερασμένο μοντέλο

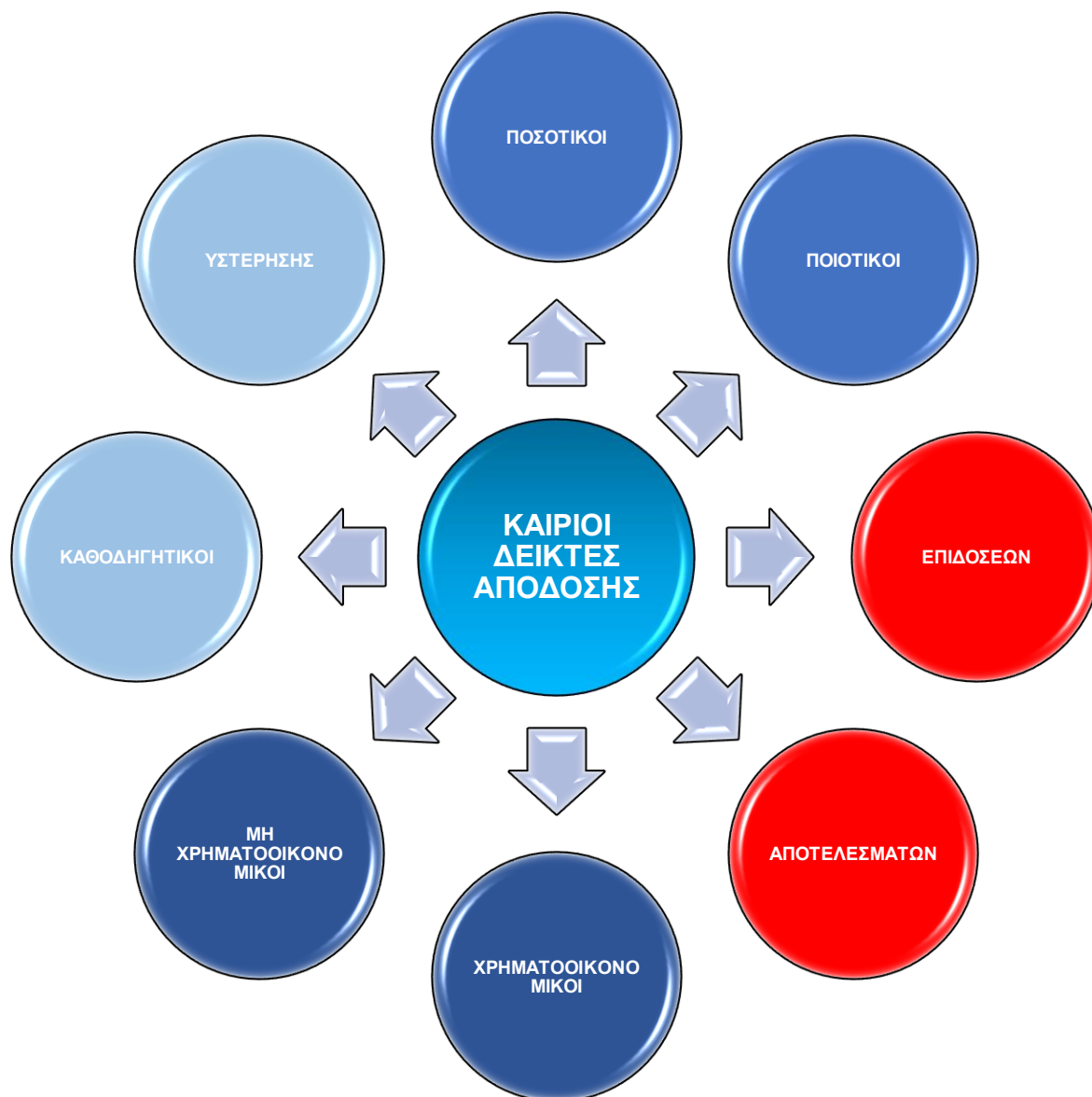
- Είναι προσκολλημένοι στη χρηματοοικονομική εικόνα, με αποτέλεσμα να αγνοείται η σημασία της ποιότητας παραγωγής, η ευελιξία σε αυτή και ικανοποίηση του πελάτη
- Δεν λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Πρόκειται περί απομονωμένων, ιστορικών μετρήσεων
- Δεν μπορούν να συνεισφέρουν σε προβλέψεις
- Εστιάζονται στις εισροές και όχι τόσο στις εκροές
- Είναι εκ φύσεως περιληπτικοί και δεν δίνουν την δυνατότητα αιτιολόγησης για μια ενδεχόμενη αύξηση ή μείωση των επιδόσεων

Γίνονται λοιπόν σαφή τα αίτια δημιουργίας νέων, ολοκληρωμένων (integrated) δεικτών αποδοτικότητας, ώστε να μπορεί πλέον να γίνει λόγος για τους Καίριους Δείκτες Αποδοτικότητας. Πέρα από τον ρόλο τους στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων, η διαδεδομένη χρήση τους έγκειται στην συνάρτηση της επιτυχίας με την επαναλαμβανόμενη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Αραμπατζής, 2013). Όσον αφορά τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση, παρατηρείται:

- Μείωση του κόστους παραγωγής
- Μείωση χρόνου εκπλήρωσης των διεργασιών
- Βελτίωση επικοινωνίας και απόδοσης ανθρωπίνων πόρων
- Χάραξη πιο αποτελεσματικής στρατηγικής
- Μεγαλύτερη προσοχή στα αποτελέσματα

Για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους, πρέπει κατά γενική ομολογία να είναι κατανοητοί, ουσιαστικοί και μετρήσιμοι, σε τέτοιο βαθμό που να μπορούν να απαντηθούν άμεσα τα ερωτήματα «πότε», «που», «πόσο», «ποιος» και «τί» κατά τη δημιουργία τους. Προς την επίτευξη αυτού, χρησιμοποιείται ευρέως το κριτήριο SMART, που προϋποθέτει οι δείκτες να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι και με χρονικό όριο, σε μία διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης (Μάρκου, 2022).

Επιπλέον, ανάλογα με τη χρήση τους και με τον στόχο της εταιρείας για τον οποίο συστάθηκαν, διακρίνονται σε τέσσερα βασικά ζευγάρια: Ποσοτικοί και Ποιοτικοί, Υστέρησης και Καθοδηγητικοί, Χρηματοοικονομικοί και Μη Χρηματοοικονομικοί, Αποτελεσμάτων και Επιδόσεων.



Διάγραμμα 10: Κατηγορίες Δεικτών Απόδοσης

Η διάκριση ανάμεσα σε **χρηματοοικονομικούς** και **μη χρηματοοικονομικούς** δείκτες απόδοσης, γίνεται αρκετά εύκολα. Η πρώτη κατηγορία είναι ουσιαστικά μία εκσυγχρονισμένη εκδοχή των παραδοσιακών τρόπων μέτρησης απόδοσης, αναλύοντας την εταιρεία μέσα από χρηματοοικονομική σκοπιά³ (Stobierski, 2020). Αντιθέτως, οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν εκφράζονται σαν χρηματικές αξίες, αν και μπορούν να είναι αριθμητικοί. Συνεισφέρουν στην επεξήγηση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων

³ Κερδοφορία, ρευστότητα, δανεισμός

ενώ είναι εκ φύσεως ευκολότερο να συνδεθούν με την στρατηγική και το όραμα της εταιρείας (Jackson, 2023). Οι μεγαλύτεροι παράγοντες για την αύξηση της μη χρηματοοικονομικής απόδοσης, θεωρούνται από πολλούς οργανισμούς οι οριζόντιες δεξιότητες (soft skills).

Ευδιάκριτες είναι επίσης οι διαφορές μεταξύ **ποσοτικών** και **ποιοτικών** δεικτών, έχοντας αρκετές ομοιότητες με τις πάνω κατηγορίες, αν και οι μη χρηματοοικονομικοί μπορούν να είναι τόσο ποιοτικοί όσο και ποσοτικοί. Οι ποιοτικές μετρήσεις συνήθως εκφράζονται ως περιγραφικά χαρακτηριστικά και στηρίζονται σε μη αριθμητικά δεδομένα. Στον αντίποδα, οι ποσοτικοί δείκτες, μετρούν δεδομένα σε αριθμητικούς όρους και μπορούν εύκολα να συγκριθούν με προηγούμενες αντίστοιχες μετρήσεις (lido.app, 2023).

Επιπλέον, οι δείκτες μπορούν να διακριθούν σε **επιδόσεων** (future oriented) και **αποτελεσμάτων** (past oriented). Οι δείκτες αποτελεσμάτων, επεξεργάζονται παλαιότερες μετρήσεις απόδοσης της εταιρίας σε κάποιον τομέα, με σκοπό να τεθούν μέσω σύγκρισης οι μελλοντικοί στόχοι προς επίτευξη. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται οι δείκτες επιδόσεων, αναφερόμενοι στα σάνταρ απόδοσης που πρέπει να πετύχει η εταιρεία, στο τέλος μιας συγκεκριμένης περιόδου.

Τέλος, η σημαντικότερη και κατά γενική ομολογία, πιο δυσνόητη διάκριση μεταξύ των μετρήσεων απόδοσης, χωρίζει τους δείκτες σε **καθοδηγητικούς** (leading) και **υστέρησης** (lagging). Μάλιστα, κατά τον Krupp, τα μεγαλύτερα σφάλματα στην ανάπτυξη των KPIs, οφείλονται στην λανθασμένη κατανόηση μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών (Krupp, 2022). Οι δείκτες υστέρησης μετρούν την απόδοση σε παρελθοντικό επίπεδο, με βάση μία προηγούμενη επιτυχής εταιρική διαδικασία, παρέχοντας ένα αξιόπιστο μέτρο σύγκρισης. Βέβαια, μία επιτυχία προηγούμενης περιόδου, δεν εξασφαλίζει παρόμοια αποτελέσματα στο μέλλον. Όσον αφορά τους καθοδηγητικούς δείκτες, βασίζονται σε τωρινές μετρήσεις, άμεσα συσχετισμένες με τους στόχους που θέλει να επιτύχει η εταιρεία και χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη αλλαγών (cascade.app, 2022).

Σε επίπεδο ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δείκτες όπως ο αριθμός των συμβολαίων με tour operators θεωρούνται σημαντική ένδειξη για τα τελικά έσοδα και εντάσσονται στην κατηγορία των καθοδηγητικών. Στην κατηγορία των δεικτών υστέρησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρελθοντικές μετρήσεις όπως τα συνολικά έσοδα από συμβόλαια,

ώστε να προκύψει ένα μέτρο σύγκρισης για μελλοντικούς στόχους (Johansson, 2020). Ανεξάρτητα από το αν αυτοί στεφθούν με επιτυχία, είναι άκρως σημαντικό στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, να βρεθούν οι λόγοι πίσω από κάθε έκβαση και να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες.

3.3) Εφαρμογή στον Τουρισμό

3.3.1) Διαχείριση Εσόδων (Revenue Management)

Στις τουριστικές επιχειρήσεις, οι βασικοί δείκτες απόδοσης εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο της διαχείρισης εσόδων, δηλαδή στην πρακτική πώλησης του κατάλληλου δωματίου, στον κατάλληλο πελάτη, για την κατάλληλη τιμή, με το κατάλληλο κόστος (Roulios, 2021). Η διαχείριση εσόδων, συχνά ταυτίζεται εννοιολογικά με την διαχείριση της απόδοσης (yield management), αλλά η δεύτερη αποτελεί προγενέστερο αντικείμενο μελέτης (Μηλίγγος, 2017). Επιπλέον, η διαχείριση εσόδων, για την επίτευξη αύξησης των εσόδων λαμβάνει υπόψη και την ικανοποίηση των πελατών πέρα από την βελτιστοποίηση διάθεσης της υφιστάμενης δυναμικότητας.

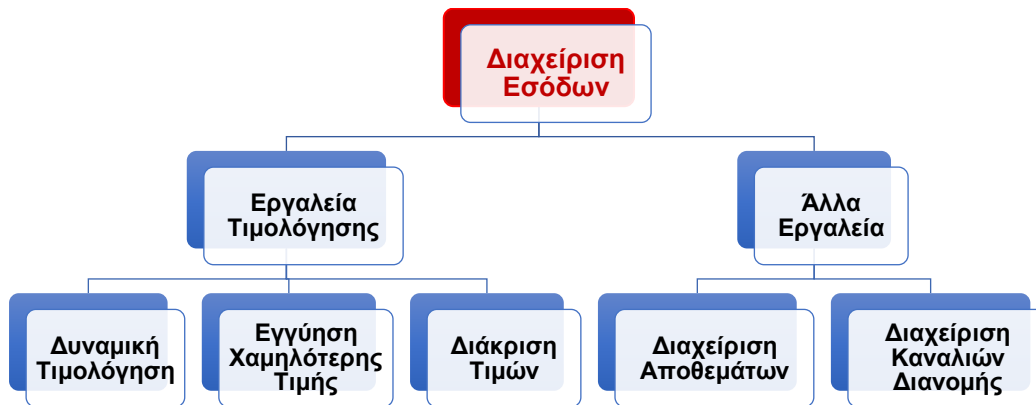
Σκοπός της μεθόδου είναι ο έλεγχος της αβεβαιότητας που υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στον κλάδο, εξαιτίας της ευαισθησίας των πελατών ως προς τις τιμές και του μεγάλου ανταγωνισμού, που δυσχεραίνουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα, επιδιώκεται η «χρυσή τομή» ανάμεσα στην διάθεση του συνόλου των προϊόντων στην χαμηλότερη δυνατή τιμή και στην αποφυγή των αποθεμάτων που θα προκύψουν με την υψηλότερη δυνατή τιμή. Το ζήτημα αυτό, λύνεται με την διχοτόμηση της αγοράς σε διαφορετικά τμήματα πελατών και με την εύρεση του τμήματος που διατίθεται να δώσει το μεγαλύτερο δυνατό αντίτιμο, για το προϊόν προς διάθεση.

Αυτή η στρατηγική μέτρησης της αξίας που διαφορετικά τμήματα πελατών διατίθενται να πληρώσουν, μπορεί να προβλεφθεί από τον έλεγχο της ζήτησης και της προσφοράς των ξενοδοχειακών δωματίων (siteminder.com, 2023). Συνεπώς, η μέθοδος βασίζεται στην ταυτόχρονη επίτευξη του μικρότερου δυνατού κόστους και της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών μέσω:

- Καλύτερης Διαχείρισης Πόρων
- Διασφάλισης ικανού αριθμού ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους μεγάλης ζήτησης (high season)
- Αποτροπή υπερφόρτωσης ανθρώπινου δυναμικού⁴ σε περιόδους μικρής ζήτησης (low season)

Η επιλογή στρατηγικής για την εξασφάλιση μεγαλύτερων εσόδων έχει μεγάλη σημασία, αφού εάν επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση ικανοποίησης των πελατών, πιθανότατα να μην χρειάζεται καθόλου η αύξηση της τιμής. Κατά τους (Ivanov & Zhechev, 2012), τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην υλοποίηση της στρατηγικής, διακρίνονται σε **εργαλεία τιμολόγησης** και αυτά που **δεν περιλαμβάνουν τιμολόγηση**.

Πιο συγκεκριμένα:



Διάγραμμα 11: Εργαλεία Διαχείρισης Εσόδων

Εργαλεία πέραν της τιμολόγησης

Τα εργαλεία που δεν περιλαμβάνουν τιμολόγηση, διακλαδώνονται στην καλύτερη δυνατή **διαχείριση αποθεμάτων** (inventory management) και των **καναλιών διανομής** (channel management). Η πρώτη κατηγορία, χωρίζεται σε διαχείριση δυναμικότητας, έλεγχο υπερκρατήσεων και έλεγχο διάρκειας διαμονής (length of stay).

⁴ Λαμβάνοντας υπόψη τον νόμο της **φθίνουσας απόδοσης**

- Η **διαχείριση δυναμικότητας**, περιλαμβάνει τόσο στρατηγικές, όσο και βραχυπρόθεσμες αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αναφέρονται σε ενέργειες επέκτασης, φέρουσας δυναμικότητας και ευελιξίας (διαχείριση της ζήτησης) του ξενοδοχείου. Οι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως τις ώρες εργασίας και τις ώρες αφίξεων/αναχωρήσεων των πελατών. Συνολικά, η διαχείριση δυναμικότητας εμπεριέχει το σύνολο των ενεργειών που στοχεύουν στην εξίσωση της αναμενόμενης ζήτησης με την προβλεπόμενη.
- Ο έλεγχος των **υπερκρατήσεων**, είχε εφαρμοστεί αρχικά σαν μέθοδος στον κλάδο των αεροπορικών μεταφορών, με την χρήση μοντέλων πρόβλεψης ακύρωσης από τους πελάτες, σαν αντίμετρο προς την μείωση των εξόδων που θα προέκυπταν. Η επιτυχία στην εφαρμογή του σε συνδυασμό με την ύπαρξη παρόμοιων χαρακτηριστικών στους δύο κλάδους, οδήγησαν στο να χρησιμοποιείται ευρέως σαν εργαλείο και στην διαχείριση εσόδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Ivanov & Zhechev, 2012).

Συνήθως υλοποιείται με τη χρήση ενός στοχαστικού δυναμικού προγράμματος, βρίσκοντας την αναλογία μεταξύ της παρούσας αξίας των χαμένων μελλοντικών εξόδων από τις υπερκρατήσεις δια τη μέση τιμή πώλησης (Pimentel, Aizezikali, & Baker, 2019). Εισήχθη σαν μέθοδος, υπό την υπόθεση ότι κάποιο ποσοστό των πελατών δεν θα παρουσιαστούν για την κράτηση (προσωπικοί λόγοι, κίνηση, καιρός), οπότε τα ξενοδοχεία διαθέτουν περισσότερα δωμάτια από την πραγματική τους δυναμικότητα. Γίνεται αντιληπτό πως, αριθμός μικρότερος από τον βέλτιστο θα σημάνει μη κάλυψη του συνόλου των εξόδων, ενώ μεγαλύτερος την σύγκρουση με πελάτες, οπότε απαιτείται προσοχή στη χρήση της μεθόδου.

- Ο **έλεγχος διάρκειας διαμονής**, αντιθέτως δεν αποτελεί τόσο διαδεδομένο εργαλείο και αναφέρεται στην επιλογή των ξενοδοχείων να θέσουν ανώτατο και κατώτατο όριο στην διάρκεια που μπορεί ένας πελάτης να μείνει στο ξενοδοχείο. Το παραπάνω, μπορεί να φανεί χρήσιμο σε περιπτώσεις βραχυπρόθεσμης κράτησης σε περίοδο υψηλής ζήτησης.
- Μικρή αναγνωσιμότητα έχει και η μέθοδος της **διαχείρισης των καναλιών διανομής**, παρότι οι συμφωνίες με τους μεσάζοντες επηρεάζουν απευθείας την

απόδοση της επιχείρησης (Ivanov & Zhechev, 2012). Σε αυτό έχει συνεισφέρει το γεγονός ότι οι μεγάλες εκπτώσεις σε «third party» ιστοσελίδες συχνά μεταφέρει αριθμό πελατών σε αυτές από τα ίδια τα ξενοδοχεία. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μέθοδος αντιτίθεται στην στρατηγική του ελέγχου διάρκειας διανομής, οπότε τα ξενοδοχεία μπορούν να εφαρμόσουν μόνο μία κάθε φορά

Εργαλεία Τιμολόγησης

Κύριοι παράγοντες επιρροής για την στάθμιση της τιμής στις ξενοδοχειακές μονάδες, αποτελούν ο τύπος πελατών, η βαθμολογία αστεριών και οι αριθμός παρόχων με διαθέσιμα δωμάτια (Abrate, Fraquelli, & Viglia, 2012). Οι βασικές μέθοδοι τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι:

- Η **Διάκριση Τιμών**, που αναφέρεται στην διαφορετική χρέωση στο ίδιο δωμάτιο για κάθε κατηγορία πελατών, λόγω της ευαισθησίας στην τιμή σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς. Καθότι μία τέτοια στρατηγική είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεταπήδηση από ακριβά σε φτηνότερα προϊόντα, δημιουργήθηκαν οι «τιμολογιακοί φράχτες», δηλαδή προϋποθέσεις διάθεσης στον πελάτη (όροι πληρωμής, διάρκεια διαμονής, συγκεκριμένη κατηγορία πελατών) (Zhang & Bell, 2012).
- Εξίσου δημοφιλής είναι και η στρατηγική **Δυναμικής Τιμολόγησης**, που αποτυπώνει στην τιμή το επίπεδο ζήτησης και το ποσοστό πληρότητας. Έτσι ο πελάτης συχνά πληρώνει διαφορετική τιμή για ένα δωμάτιο, έχοντας τα ίδια στοιχεία κράτησης ανάλογα της εκάστοτε ζήτησης. Σαν αποτέλεσμα μεγιστοποιούνται τα έσοδα που λαμβάνει η επιχείρηση ανά προσφερόμενο δωμάτιο, αλλά ταυτόχρονα προκαλείται και δυσαρέσκεια στους πελάτες κάτι που σημαίνει ότι η μέθοδος θα πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή.
- Η τρίτη κατά σειρά στρατηγική, είναι η **Εγγύηση Χαμηλότερης Τιμής**. Σύμφωνα με αυτή, εάν ο καταναλωτής βρει χαμηλότερη τιμή δωματίου σε παρόμοιο ξενοδοχείο, μία μέρα μετά την κράτηση, του γίνεται προσφορά σε αυτήν την τιμή. Κατά τους (Carvell & Quan, 2005) δεν υπάρχει ουσιαστικό κέρδος για τους καταναλωτές με αυτήν τη μέθοδο.

Αναμφίβολα, ο ορισμός του επιπέδου της τιμής πρέπει να είναι αποτέλεσμα λεπτομερούς ανάλυσης, με την πραγματοποίηση τόσο της σωστής τμηματοποίησης της αγοράς, όσο και της επιτυχημένης πρόβλεψης της ζήτησης (Μηλίγγος, 2017). Μία υπερβολικά χαμηλή, ή υψηλή τιμή θα αποδειχτεί ζημιογόνα, για αυτό πρέπει να επιδιώκεται ένα μίγμα μεγιστοποίησης εσόδων και ικανοποίησης του καταναλωτή.

3.3.2) Δείκτες Απόδοσης Τουριστικών Επιχειρήσεων

Όπως και στους περισσότερους κλάδους, έτσι και στον ξενοδοχειακό, κάθε επιχείρηση επιλέγει τον έλεγχο μετρήσεων επίδοσης που θεωρεί καταλληλότερες, σε σύγκριση και με τον ανταγωνισμό. Κατά κανόνα σε ένα ολιστικό μοντέλο ελέγχου, θα πρέπει να εμπεριέχονται τέσσερις διαστάσεις πληροφοριών: Σύνοψη των παραγόντων που επηρεάζουν την αγορά, πληροφορίες για την στρατηγική της εταιρείας, χρηματοοικονομική επίδοση και μη χρηματοοικονομικές δραστηριότητες που προσδίδουν αξία (Karardis & Thomas, 2006).

Οι περισσότερες μετρήσεις, εκφράζονται κυρίως σε μορφή μέσης τιμής, με τις (Enz, Canina, & Walsh, 2001), να τονίζουν την σημασία της συνδυαστικής χρήσης και με άλλες στατιστικές μεθόδους, όπως η τυπική απόκλιση, η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή για πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι περισσότερο διαδεδομένοι δείκτες ευθύνονται για μεγάλο μέρος της μεταβλητότητας της κερδοφορίας της επιχείρησης (hotel's bottom line), με εξίσου σημαντικούς παράγοντες συνεισφοράς να είναι η παλαιότητα, ο τύπος και η πιστότητα μάρκας του ξενοδοχείου (O'Neill & Matilla, 2006).

Οι πιο ευρέως διαδεδομένες μετρήσεις στην διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνουν: Τον **Βαθμό Πληρότητας** (Occupancy Rate), την **Μέση Ημερήσια Τιμή** (Average Daily Rate), τα **Συνολικά Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο** (Revenue Per Available Room), την **Μέση Διάρκεια Διαμονής** (Average Length Of Stay) και το **Μικτό Λειτουργικό Κέρδος Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο** (Gross Operating Profit Per Available Room) (Verot, 2023). Επιπροσθέτως, κάθε επιχείρηση συνήθως χρησιμοποιεί και πλήθος ποιοτικών δεικτών, που αντανakλούν την ικανοποίηση πελατών (διαδικτυακές κριτικές, κοινωνικά μέσα), με το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων να υπολογίζει τον **Γενικό Δείκτη Ικανοποίησης** (Global Review Index) (insete.gr, 2022). Αναλυτικά:

1. Ο **Βαθμός Πληρότητας**, θεωρείται από τα βασικότερα εργαλεία μέτρησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια τουριστική επιχείρηση, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε βραχυχρόνιο, όσο και σε μακροχρόνιο επίπεδο. ενώ αυξημένο ενδιαφέρον υπάρχει και για την διαδικασία πρόβλεψης του μέσω εξειδικευμένων μοντέλων (Law, 1998). Στην σημερινή εποχή και με βάση την εξέλιξη στην τεχνολογία, χρησιμοποιούνται όλο και πιο εκσυγχρονισμένα μέσα στην πρόβλεψη της πληρότητας όπως οι διαδικτυακές κριτικές ταξιδιωτών (Viglia, Minazzi, & Buhalis, 2016).

Υπολογίζεται από τη σχέση:
$$\frac{\text{Συνολικός Αριθμός Κρατημένων Δωματίων}}{\text{Συνολικός Αριθμός Διαθέσιμων Δωματίων}}$$

Μέσα από τη διαδικασία υπολογισμού του, μπορεί να γίνει σαφής η ουσιαστική επίδραση του μάρκετινγκ στην επιχείρηση και ανάλογα με τα αποτελέσματα να γίνουν οι ανάλογες διορθώσεις στα μέσα προώθησης. Αυτές, μπορεί να περιλαμβάνουν προσφορά επιπλέον παροχών, και προϋποθέσεις στην διάρκεια διαμονής. Όσον αφορά τους παράγοντες που μπορούν να τον μεταβάλλουν διακρίνονται σε: Ημέρα της εβδομάδας, Τύπο πελατών, ειδικά γεγονότα και στην εποχή.

Πιο συγκεκριμένα, στα ξενοδοχεία που στοχεύουν σε εταιρικούς πελάτες, παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός πληρότητας τις καθημερινές σε σχέση με τα σαββατοκύριακα, ενώ το αντίθετο ισχύει στα ξενοδοχεία αναψυχής (Μηλίγγος, 2017). Εν συνεχεία, η κατηγορία των εταιρικών πελατών συνήθως επιλέγουν διαμονή σε μονόκλινα δωμάτια, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται ο αντίστοιχος δείκτης πληρότητας ανά κλίνη. Ειδικές εκδηλώσεις και περιστάσεις στον προορισμό του ξενοδοχείου, εύλογα θα δημιουργήσουν συνθήκες αυξημένης ζήτησης, μεταβάλλοντας τον βαθμό πληρότητας θετικά. Παράγοντας επιρροής αποτελεί και η εποχικότητα, με τα παραθαλάσσια ξενοδοχεία να παρουσιάζουν μεγαλύτερη πληρότητα τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ τα αντίστοιχα σε ορεινές περιοχές έχουν μεγαλύτερη απόδοση τον χειμώνα. Επιπλέον, εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιλογή διαμονής και άρα στον βαθμό πληρότητας, έχουν δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, το επάγγελμα και το μηνιαίο εισόδημα (Abdullah & Hamdan, 2012).

Σε γενικότερο πλαίσιο, ο βαθμός πληρότητας θεωρείται σαν μεγαλύτερος παράγοντας συνεισφοράς στην κερδοφορία ενός ξενοδοχείου από την Μέση Ημερήσια Τιμή, κυρίως

σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Αυτό επιβεβαιώνεται με την επιτυχημένη στρατηγική των ξενοδοχείων να δέχονται μείωση στην Μέση Ημερήσια Τιμή προκειμένου να αυξηθεί η πληρότητα, σε περιόδους χαμηλής ζήτησης όπως το 2002 (O'Neill & Matilla, 2006). Με την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης, οι τουριστικές επιχειρήσεις τείνουν να προτιμούν την αύξηση των τιμών.

2. Η **Μέση Ημερήσια Τιμή**, ορίζεται ως :
$$\frac{\text{Συνολικά Έσοδα Από τα Δωμάτια}}{\text{Δωμάτια που προσφέρθηκαν}}$$

Όπως και στον Βαθμό Πληρότητας, έτσι και στην Μέση Ημερήσια Τιμή θεωρείται σημαντική η ακριβής πρόβλεψη της μέσω μοντέλων επεξεργασίας των ξενοδοχειακών τιμών που προσφέρονται (Sorzabal, Gerrikagoitia, & Fernández, 2015). Χρησιμοποιείται για σύγκριση απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Morey & Dittman, 2003) και είναι αρκετά χρήσιμη για διαχρονική σύγκριση με προηγούμενες περιόδους, ενώ σύμφωνα με την βιβλιογραφία, αποτελεί πιο ασφαλές μέσο πρόβλεψης της αξίας ενός ξενοδοχείου από το Καθαρό Λειτουργικό Αποτέλεσμα (O'Neill & Matilla, 2006).

Παρόλα αυτά, δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος από τα δωμάτια που δεν προσφέρθηκαν, οπότε χρειάζεται να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους για την εξαγωγή συνολικών συμπερασμάτων. Επιπλέον, ο δείκτης περιλαμβάνει αποκλειστικά τα έσοδα από τα δωμάτια, με αποτέλεσμα να μην είναι αντιπροσωπεύει τις επιπρόσθετες παροχές σε ξενοδοχεία πολυτελείας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τον βαθμό πληρότητας ισχύουν και για την Μέση Ημερήσια Τιμή, σε συνδυασμό με τα συμβόλαια που έχουν υπογραφεί με τους μεσάζοντες (τουριστικά γραφεία) και περιλαμβάνουν όρια τιμών και όρους σχετικά με τις κρατήσεις.

3. Μεθοδολογικό εργαλείο αποτελεί και ο υπολογισμός των **Συνολικών Εσόδων Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο** και υπολογίζεται ως:

$$\text{Μέση Ημερήσια Τιμή} \times \text{Βαθμός Πληρότητας} \quad \text{ή} \quad \frac{\text{Συνολικά Έσοδα από τα Δωμάτια}}{\text{Διαθέσιμα Δωμάτια}}$$

Υπάρχουν μειονεκτήματα και στον συγκεκριμένο τρόπο μέτρησης, αφού μπορεί να δρα σαν συμπληρωματικό εργαλείο στην Μέση Ημερήσια Τιμή, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη το

Κόστος Διάθεσης του δωματίου. Συνεπώς, δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη στον υπολογισμό κερδοφορίας του ξενοδοχείου (Verot, 2023). Παρόλα αυτά, μέσω του δείκτη γίνεται σαφές εάν το ξενοδοχείο επωφελείται παραπάνω από μεγαλύτερη επίδοση στην Πληρότητα ή στην Μέση Ημερήσια Τιμή. Για τον λόγο αυτό, αποτελεί την πιο εφαρμοσμένη μέθοδο από το σύνολο των τύπων μέτρησης.

4. Επιπροσθέτως, ευρέως χρησιμοποιείται και η **Μέση Διάρκεια Διαμονής** των πελατών, που ορίζεται ως:

$$\frac{\text{Συνολικός Αριθμός Διανυκτερεύσεων}}{\text{Συνολικός Αριθμός Κρατήσεων}}$$

Στην μέτρηση αυτή επιδιώκεται ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός, που μπορεί κάλλιστα να σημάνει αλλαγές στην στρατηγική τιμολόγησης, όπως αύξηση της τιμής για μικρότερης διάρκειας διαμονές ή θέσπιση προσφορών για μεγαλύτερες διαμονές (fb.basetraining.org, 2023). Αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για έναν τουριστικό προορισμό και συνήθως μεταβάλλεται από το κοινωνικό-δημογραφικό προφίλ του τουρίστα και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά του ίδιου του προορισμού (Barros & Machado, 2010).

5. Το **Μικτό Λειτουργικό Κέρδος Ανά Διαθέσιμο δωμάτιο**, είναι επίσης ένας σημαντικός δείκτης απόδοσης, αφού λαμβάνει υπόψη την χωρητικότητα στα λειτουργικά κέρδη και υπολογίζεται ως:

$$\frac{\text{Μικτό Λειτουργικό Κέρδος}}{\text{Διαθέσιμα Δωμάτια}}$$

Όσον αφορά τους ποιοτικούς δείκτες που λαμβάνονται υπόψη για την ικανοποίηση των πελατών, συνήθως προσμετρώνται σχόλια σε κοινωνικά δίκτυα και ταξιδιωτικά γραφεία μαζί με ερωτηματολόγια από τα ίδια τα ξενοδοχεία. Ένας από τους πιο δημοφιλείς είναι ο **Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης**, ο οποίος αποτυπώνει την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και την ευρεία ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Επιδόσεις άνω του 80% για την συνολική εικόνα των πελατών, ερμηνεύονται ως θετικές κατά κανόνα (Insete.gr, 2022).

Με την παράθεση των πιο διαδεδομένων δεικτών, τονίζεται το ζήτημα που τέθηκε στην αρχή και αποτέλεσε κύριος λόγος για τη συγγραφή της εργασίας, δηλαδή η μονομερής εστίαση των ξενοδοχείων σε χρηματοοικονομικά μέσα διαχείρισης απόδοσης. Το θέμα αποτέλεσε πηγή έρευνας σε αρκετές μελέτες και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

3.3.3) Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι (Harris & Mongiello, 2001) όρισαν τον ξενοδοχειακό κλάδο ως «προσανατολισμένο προς την αγορά» (**market oriented**), λόγω του μεγάλου σταθερού κόστους και **εντάσεως εργασίας** καθώς βασίζει την λειτουργία του σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Συνεπώς, για να προκύψει αύξηση στην αποδοτικότητα, θα πρέπει να γίνεται εστίαση σε ενέργειες προς τον καταναλωτή και να δίνεται έμφαση στους δείκτες απόδοσης λειτουργίας και ανθρωπίνων πόρων. Για να ελέγξουν το κατά πόσο αυτό εφαρμόζεται στα ευρωπαϊκά ξενοδοχεία, διαχώρισαν την διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση τα αποτελέσματα των δεικτών σε τρία βήματα:

1. Επιλογή των δεικτών από τους μάνατζερ
2. Ερμηνεία των δεικτών
3. Λήψη απόφασης με βάση τον κάθε δείκτη

Σε δεύτερο στάδιο, αναλύθηκε η συνοχή ανάμεσα στις ενέργειες τους, το αν δηλαδή η διαδικασία λήψης αποφάσεων βασίζεται πράγματι στους δείκτες που επέλεξαν εξ αρχής ως σημαντικούς, από την σκοπιά των πελατών, των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, των ανθρωπίνων πόρων και των λειτουργιών. Τα ευρήματα σε 6 δείγματα ξενοδοχείων ανέδειξαν τους δέκα δημοφιλέστερους δείκτες σε σχέση με τις ενέργειες των μάνατζερ:

Πίνακας 5: Διαδεδομένοι Ευρωπαϊκοί Δείκτες Απόδοσης

Πηγή: (Harris & Mongiello, 2001)

| ΚΑΤΑΤΑΞΗ | ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ |
|----------|--|
| 1 | Συγκριτική Ανάλυση Απόδοσης σε σχέση με ανταγωνιστές |
| 2 | Μισθοδοσία σαν ποσοστό των εσόδων |
| 3 | Έρευνα Μυστικού Πελάτη (Mystery Guest) |
| 4 | Μερίδιο Αγοράς |
| 5 | Διάρκεια Πληρωμής Πελατών |
| 6 | Έρευνες μεταξύ των Εργαζομένων |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|----|-------------------------------------|
| 7 | Εκπαίδευση και Ανάπτυξη |
| 8 | Ικανοποίηση Πελατών |
| 9 | Έσοδα από Πωλήσεις |
| 10 | Ποσοστό Μικτού Λειτουργικού Κέρδους |

Επιπλέον, ενδιαφέρον έχει και η κατάταξη των δράσεων που εφαρμόζουν οι μάνατζερ, στα πεδία όπου οι δείκτες απόδοσης δεν φτάνουν στα επιθυμητά για αυτούς επίπεδα:

Πίνακας 6: Ενέργειες για την βελτίωση απόδοσης

| ΚΑΤΑΤΑΞΗ | ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ |
|----------|--|
| 1 | Εκπαίδευση |
| 2 | Αλλαγές στο προσωπικό |
| 3 | Αναθεώρηση στην Τιμή |
| 4 | Ανάπτυξη Προϊόντων και Υπηρεσιών |
| 5 | Αναθεώρηση στα Προϊόντα και στις Υπηρεσίες |
| 6 | Διαδικασία Πληρωμής Πελατών |
| 7 | Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων |

Όπως φαίνεται, δεν παρατηρούνται διαδικασίες που μπορούν να αντιστοιχηθούν στο χρηματοοικονομικό κομμάτι, αν και απώτερος σκοπός παραμένει η αύξηση της κερδοφορίας. Το συμπέρασμα που προκύπτει, είναι πως για την αύξηση της εταιρικής απόδοσης, οι μάνατζερ αρχικά στρέφονται στους ανθρώπινους πόρους, έπειτα στο μάρκετινγκ και τέλος στο λειτουργικό κομμάτι, σε μία σχετικά ισορροπημένη προσέγγιση (Harris & Mongiello, 2001).

Οι (Wadongo et al., 2010) επιχείρησαν επίσης να δώσουν μία προσέγγιση των δεικτών απόδοσης από την μεριά των μάνατζερ, στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων της Κένυας. Τονίζουν ότι τα ξενοδοχεία περιλαμβάνουν τρεις τύπους παροχής υπηρεσιών σε δωμάτια, φαγητό και ποτό, γεγονός που αναδεικνύει την σημασία μέτρησης απόδοσης από ένα διαφοροποιημένο σύνολο δεικτών. Τα αποτελέσματα τους ανέδειξαν ότι και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Κένυα, γίνεται μονομερής εστίαση στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας και στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις απόδοσης, ανεξάρτητα από το δημογραφικό προφίλ του μάνατζερ. Συνεπώς, με την ύπαρξη ανισορροπίας στους δείκτες απόδοσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σύνδεση και με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Παρόμοια έρευνα πραγματοποίησαν και οι (Kala & Bagri, 2014), για τις προτιμήσεις στους δείκτες απόδοσης των τουριστικών επιχειρήσεων της Ινδίας. Χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης ως αποκλειστικά στοχευμένους στο

κέρδος, βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένους (short-term oriented), βασισμένους σε παρελθοντικά συμβάντα και μη ικανούς να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιθέτως, οι **ολοκληρωμένες μετρήσεις απόδοσης** πρέπει να είναι πολυδιάστατες και να περιλαμβάνουν:

1. Χρηματοοικονομική Απόδοση
2. Ανταγωνιστικότητα
3. Επιδόσεις Υπαλλήλων
4. Λειτουργική Αποδοτικότητα
5. Καινοτομία
6. Ποιότητα Υπηρεσιών

Παρόλα αυτά, καταλήγουν ότι και στην Ινδία δίνεται βαρύτητα στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ανεξάρτητα από τον τύπο ξενοδοχείου και τα εκπαιδευτικά προσόντα του λήπτη αποφάσεων.

Ο (Araujo, 2022) ανέφερε πως με γνώμονα έναν βιώσιμο τουρισμό, πρέπει να σταματήσει η απόλυτη ταύτιση της τουριστικής αποδοτικότητας με τα οικονομικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, είναι αναγκαία η ανάπτυξη περισσότερων ποιοτικών δεικτών απόδοσης, που θα αντιπροσωπεύουν τόσο τις ανάγκες της κοινότητας, όσο και των επισκεπτών και του περιβάλλοντος. Συνεπώς, οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να εστιάσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους στην παροχή βιώσιμων εμπειριών στους επισκέπτες, στην στήριξη των βιώσιμων επιχειρήσεων και σε ενίσχυση της ποιότητας ζωής για τους κατοίκους. Προς αυτήν την κατεύθυνση, οι **νέοι δείκτες** θα βασίζονται σε πέντε πυλώνες θεματολογίας:

1. Ψηφιακή ωριμότητα του προορισμού,
2. Επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ τουριστών και κατοίκων,
3. Προώθηση τουριστικών επιχειρήσεων με πιστοποιητικό αειφορίας
4. Μέτρηση προστιθέμενης αξίας του τουρισμού για τους κατοίκους
5. Χρήση αναλώσιμου πλαστικού στην παροχή υπηρεσιών

Επιπροσθέτως, ο (Martins, 2020) τονίζει την σημασία μέτρησης απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων στην διαδικασία διαχείρισης κρίσεων για τα ξενοδοχεία, καθώς το συνολικό αντίκτυπο σε τέτοιες καταστάσεις εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

3.4) Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο τρίτο κεφάλαιο, πρωτεύον ζήτημα ήταν να γίνει σαφής η σημασία μιας μετρήσιμης στρατηγικής και η διαδικασία που αυτή ευθυγραμμίζεται με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν τα προβλήματα που προκαλούνταν με τις παραδοσιακές τυποποιημένες μεθόδους, ώστε να αιτιολογηθεί η δημιουργία και η ευρεία χρήση των Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs).

Οι δείκτες απόδοσης διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τον στόχο για τον οποίο συστάθηκαν, ενώ για την επιτυχή εφαρμογή τους πρέπει να τηρούνται κάποια κριτήρια πριν και μετά την δημιουργία τους. Στον τουριστικό κλάδο, εντάσσονται στο πλαίσιο υλοποίησης της διαχείρισης εσόδων, η οποία στοχεύει στην ταυτόχρονη μεγιστοποίηση του κέρδους και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω μεθόδων τιμολόγησης και άλλων εργαλείων. Οι πιο διαδεδομένοι δείκτες είναι χρηματοοικονομικής φύσεως, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία ανισορροπία στην λήψη αποφάσεων καθώς αγνοούνται οι υπόλοιποι παράγοντες, ζήτημα που θίγεται σε πλήθος περιπτώσεων και στην βιβλιογραφία.

Βέβαια, ακόμη και με την χρήση βασικών δεικτών απόδοσης που καλύπτουν όλους τους απαιτούμενους τομείς, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σύγκριση σε πολλαπλές διαστάσεις, όταν δηλαδή πρέπει να αξιολογηθούν μονάδες λήψης αποφάσεων με βάση πολλαπλές εισροές και εκροές. Στο ζήτημα αυτό, συνεισφέρουν μέθοδοι όπως η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων, η οποία αποτελεί το δεύτερο κομμάτι της μεθοδολογίας και θα αναλυθεί στη συνέχεια.

3.5) Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου

Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. Στο *International Journal of Hospitality Management* (σσ. 160-168).

Araujo, L. (2022). Measuring tourism success: how European National Tourism Organisations are shifting the paradigm. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, σσ. 79-84.

Barr, S. (2023). *How to align KPIs to strategy and cascade KPIs throughout the organisation*. Ανάκτηση από <https://www.staceybarr.com/questions/howtoalignkpis/>

Barros, C., & Machado, L. (2010). The length of stay in tourism. *Annals of Tourism Research*, σσ. 692-706.

Carvell, S., & Quan, D. (2005). *Low-price Guarantees: How Hotel Companies Can Get It Right*. Ανάκτηση από https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71031/Carvell_202005_20Low_20price_20guarentee.pdf?sequence=1&isAllowed=y

cascade.app. (2022). *Leading and Lagging KPIs For Your Business + Examples*. Ανάκτηση από <https://www.cascade.app/blog/leading-and-lagging-kpis>

Enz, C., Canina, L., & Walsh, K. (2001). *Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance*. Ανάκτηση από https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880401426002?casa_token=_N4INn67xzIAAAAA:UOYPcblRa2mplRspVJdpn86AO2B78_m6ISTkkP1AH3r3zdVkBxF7wM5-xxPH9vlic3QR7nEkZbo

fb.basetraining.org. (2023). Ανάκτηση από <https://fb.basetraining.org/magazine/ta-8-pio-simantika-kpi-s-gia-ti-viomichania-xenodocheion/>

Harris, P., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

insete.gr. (2022). *Στατιστικό Δελτίο Νοέμβριος 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). *Hotel revenue management –a critical literature review*. Ανάκτηση από <https://hrcak.srce.hr/file/125946>

Jackson, T. (2023). *15 Examples Of Non-Financial Performance Measures To Track*. Ανάκτηση από <https://www.clearpointstrategy.com/blog/nonfinancial-performance-measures>

Johansson, A. (2020). *Find the right hotel key performance indicators for hotel sales*. Ανάκτηση από <https://www.demandcalendar.com/blog/find-the-right-kpis-for-hotel-sales>

Kala, D., & Bagri, S. (2014). KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR HOSPITALITY INDUSTRY: A STUDY FROM THE TOURIST STATE OF UTTARAKHAND, INDIA. *TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM*, σσ. 187-206.

Krupp, M. (2022). *Confusion Over Leading and Lagging KPI's*. Ανάκτηση από <https://www.linkedin.com/pulse/confusion-over-leading-lagging-kpis-marshall-krupp/>

lido.app. (2023). *Qualitative and Quantitative KPIs - What's the Difference in 2023?* Ανάκτηση από <https://www.lido.app/kpi/qualitative-and-quantitative-kpis>

Martins, A. (2020). *A Practical Approach on Human Resources Strategies and KPI's for Hospitality Crises Management*. Ανάκτηση από https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22179/1/master_afonso_couto_martins.pdf

O'Neill, J. W., & Matilla, A. S. (2006). Strategic Hotel Development and Positioning. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, σσ. 146-154.

Pimentel, V., Aizezikali, A., & Baker, T. (2019). Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization. *Computers & Industrial Engineering*.

Poulios, T. (2021). *Δείκτες (KPI) διαχείρισης εσόδων*. Ανάκτηση από <https://digihotelier.com/%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B5%CF%82-kpi-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%8C%CE%B4%CF%89%CE%BD>

siteminder.com. (2023). *Hotel revenue management: Strategies to boost topline revenue*. Ανάκτηση από <https://www.siteminder.com/r/hotel-revenue-management-strategies/>

Stobierski, T. (2020). Ανάκτηση από Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-performance-measures>

Verot, B. (2023). *Top Hospitality KPIs to Evaluate Your Hotel Performance*. Ανάκτηση από [https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators#competition-benchmarking-key-performance-indicators-\(kpis\)](https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators#competition-benchmarking-key-performance-indicators-(kpis))

Wadongo, B., Kambona, O., Edwin, O., & Othuon, L. (2010). *Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/243459641_Key_performance_indicators_in_the_Kenyan_hospitality_industry_A_managerial_perspective

Zhang, M., & Bell, P. (2012). Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. Στο *Journal of Revenue and Pricing Management* (σσ. 146-159).

Αραμπατζής, Γ. (2013). *Δείκτες Απόδοσης Παραγωγής και Μέθοδοι Βελτιστοποίησης. Μελέτη Περίπτωσης: Εργοστάσιο Σοκολατοποιίας Παυλίδη*. Ανάκτηση από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6603/Arampatzis%2C%20G..pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Μάρκου, Μ. (2022). *Η σημασία των "ΚΡΙ" (Key Performance Indicators) σε μια επιχείρηση*. Ανάκτηση από capital.gr: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3689448/i-simasia-ton-kpi-key-performance-indicators-se-mia-epixeirisi/?amp=true>

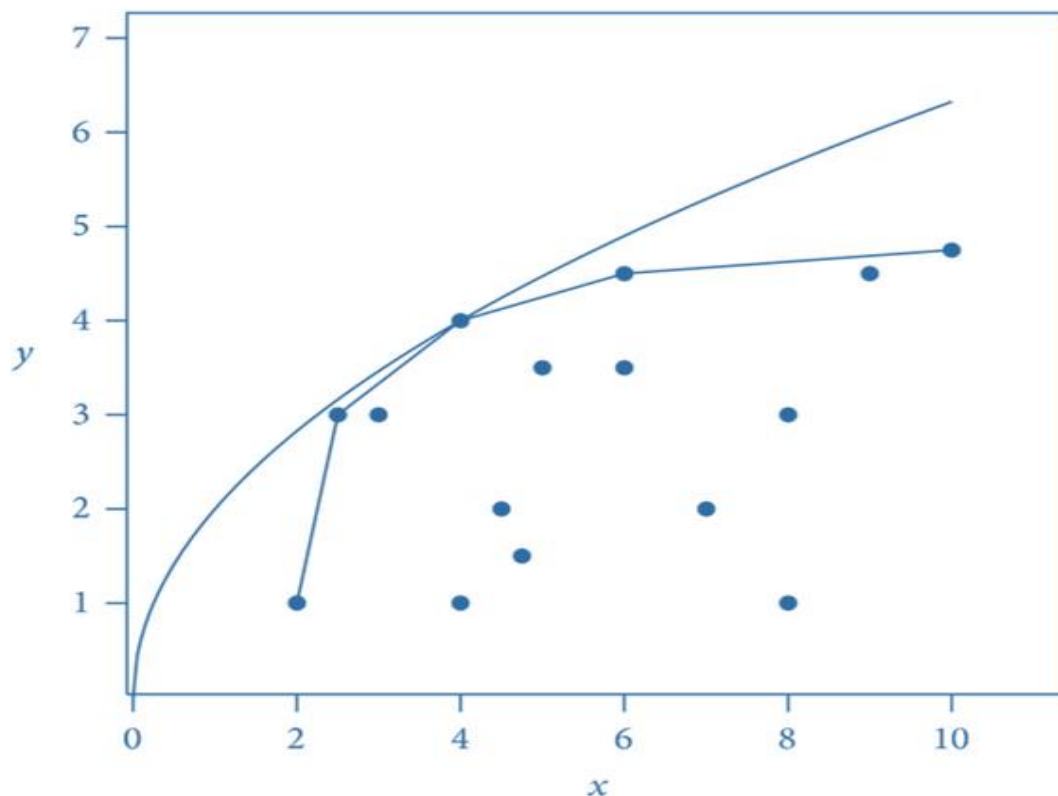
Μηλίγγος, Σ.-Ρ. (2017). *Διαχείριση Απόδοσης στην Ξενοδοχειακή Μονάδα Elea Beach Hotel*. Ανάκτηση από <http://ikee.lib.auth.gr/record/295448/files/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>

Παυλής, Ν. (2010). *Η μέτρηση αποδοτικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού: η χρήση οικονομικών αριθμοδεικτών*. Ανάκτηση από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/19085?lang=el#page/12/mode/2up>

Κεφάλαιο 4: Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων & Διαχείριση Συγκρούσεων

4.1) Έννοια & Χαρακτηριστικά της Μεθόδου

Οι (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978) στην ανάλυση τους για μέτρηση αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων, έκαναν λόγο για ένα μοντέλο προγραμματισμού, που δίνει νέα σημασία στην εκτίμηση της απόδοσης, ειδικότερα στον δημόσιο τομέα. Στο παρόν, μπορεί πλέον να γίνεται λόγος για ένα αξιόπιστο, ποσοτικό εργαλείο ανάλυσης με εφαρμογές σε πολλούς κλάδους παγκοσμίως για την εκτίμηση της απόδοσης, την Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων (Cooper, Seiford, & Zhu, 2011).



Εικόνα 6: Σύνορο Παραγωγής

Πηγή: (hindawi.com, 2014)

Διαγραμματικά, το ποσοτικό αποτύπωμα της ανάλυσης φαίνεται στην εικόνα, με την καμπύλη που περνάει από την αρχή των αξόνων και από τα σημεία με την μέγιστη

απόδοση να δημιουργεί ένα **σύνορο αποδοτικότητας**, το οποίο **περιβάλλει** τις μη αποδοτικές μονάδες, κάτω και δεξιά από αυτό. Από την συγκεκριμένη ιδιότητα, γίνεται κατανοητή και η ελληνική απόδοση του συγκεκριμένου μη παραμετρικού εργαλείου (Δερπάνης, 2009). Προτού γίνει ανάλυση των λειτουργιών της μεθόδου, πρέπει να γίνει σαφής η έννοια της πλήρους αποδοτικότητας για μία μονάδα, καθώς και τα κενά των προηγούμενων τεχνικών μέτρησης της απόδοσης που οδήγησαν στην δημιουργία και την διαδεδομένη εφαρμογή της συγκεκριμένης ανάλυσης.

Αρχικά, η πλήρης αποδοτικότητα κατά τον Pareto, επιτυγχάνεται όταν μία μονάδα λήψης αποφάσεων (decision making unit) δεν μπορεί να βελτιώσει μία εισροή ή εκροή της, χωρίς να υπάρξει αρνητικό αντίκτυπο σε κάποια άλλη (Smith & Swallow, 2013). Με τον όρο εισροές, περιγράφονται οι αναγκαίοι πόροι για την παραγωγή, ενώ οι εκροές αναφέρονται τα προϊόντα και οι παραγόμενες υπηρεσίες της συγκεκριμένης μονάδας (Βλάχου, 2017) . Ποσοτικά, ο πρώτος δείκτης μέτρησης αποδοτικότητας αποτυπώθηκε από τον (Farell, 1957) ως:

$$\frac{\text{Σύνολο Εκροών}}{\text{Σύνολο Εισροών}}$$

Το πρόβλημα όμως με την μελέτη των δεικτών απόδοσης, έγκειται στο γεγονός ότι δύσκολα προσφέρουν ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση μιας λειτουργικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, οι εταιρικές δραστηριότητες συνήθως χρειάζονται πολλαπλές εισροές και εκροές για τον χαρακτηρισμό τους (Σαϊπτης, 2015).

Αντιθέτως, η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων ως μία μη παραμετρική τεχνική γραμμικού προγραμματισμού, συγκρίνει τις **αναλογίες** των πολλαπλών εισροών για να παραχθούν οι πολλαπλές εκροές σε κάθε μονάδα. Επιπροσθέτως, σε αντίθεση με τις παραμετρικές προσεγγίσεις, που χρησιμοποιούν ένα βελτιστοποιημένο μοντέλο παλινδρόμησης για όλες τις παρατηρήσεις, με τη συγκεκριμένη μέθοδο παρέχεται μία ερμηνεία για την βελτιστοποίηση κάθε παρατήρησης (Δερπάνης, 2009).

Αναλυτικά, τα **πλεονεκτήματα** της μεθόδου σε σχέση με προηγούμενες εφαρμοσμένες τεχνικές (Sigala, 2004):

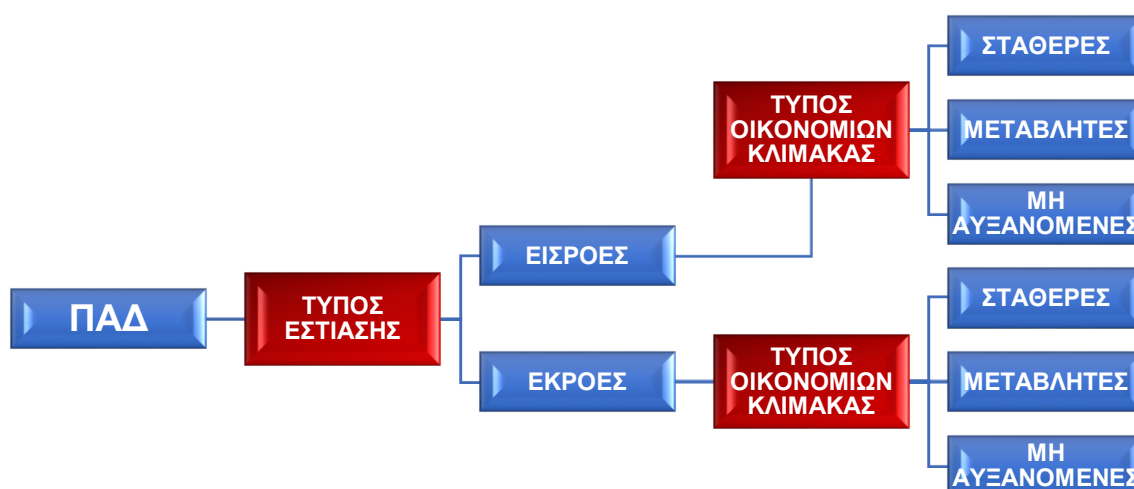
- Παρέχει μια περιεκτική εκτίμηση παραγωγικότητας, δημιουργώντας ένα μίγμα εισροών και εκροών των μονάδων προς σύγκριση και συγκρίνοντας τες με ένα πλήρως αποδοτικό σημείο αναφοράς (benchmark)
- Είναι ανεξάρτητη από τις μονάδες μέτρησης, γεγονός που σημαίνει μεγαλύτερη ευελιξία στον προσδιορισμό των εισροών και των εκροών
- Εκτιμάει αντικειμενικά την σημαντικότητα των χαρακτηριστικών της απόδοσης
- Κάνει γνωστή για κάθε μονάδα την καλύτερη δυνατή απόφαση, με κάθε άλλη εναλλακτική να δρα αρνητικά στην απόδοση
- Η αποδοτικότητα υπολογίζεται με βάση την επίδοση μίας πραγματικής παρατήρησης και όχι με βάση ένα «ιδανικό μοντέλο»
- Δεν χρειάζεται να διευκρινιστεί κάποια λειτουργική σχέση μεταξύ εισροών και εκροών
- Προκύπτουν οι μη αποδοτικές μονάδες λήψης αποφάσεων καθώς και τα μέτρα που πρέπει να παρθούν για να υπάρξει βελτίωση, μέσω της δημιουργίας συνόλου αναφοράς (reference sets)
- Αναγνωρίζεται και λαμβάνεται υπόψη η ενδεχόμενη ύπαρξη οικονομιών κλίμακας

Όσον αφορά τα **μειονεκτήματα** από την χρήση της (Nurmatov, Lopez, & Millan, 2021):

- Χρειάζεται η εφαρμογή του γραμμικού προγραμματισμού για κάθε μονάδα λήψης απόφασης, αν και το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με την ανάπτυξη ειδικών λογισμικών υλοποίησης
- Η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων δεν διακρίνεται εύκολα από τους ελέγχους υποθέσεων, αφού η μέθοδος είναι μη παραμετρική
- Μη ακριβή δεδομένα εισροών - εκροών θα οδηγήσουν σε μη ακριβή αποτελέσματα
- Δεν λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα τυχαίου σφάλματος, όπως σε άλλου τύπου μεθόδους
- Υπάρχει περιορισμένη ευελιξία στην επιλογή μεταβλητών
- Λήπτες αποφάσεων χωρίς εμπειρία στον γραμμικό προγραμματισμό, θα δυσκολευτούν να κατανοήσουν τα αποτελέσματα

4.2) Κατηγοριοποιήσεις

Τα είδη της ανάλυσης που μπορούν να εφαρμοστούν, διαφέρουν ανάλογα με την υπόθεση για τον τύπο οικονομιών κλίμακας, καθώς και με το αν επιχειρείται ελαχιστοποίηση των εισροών (input minimization) ή μεγιστοποίηση των εκροών (output maximization). Το σύνολο των περιπτώσεων μπορεί να φανεί στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 12: Κατηγοριοποιήσεις Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων

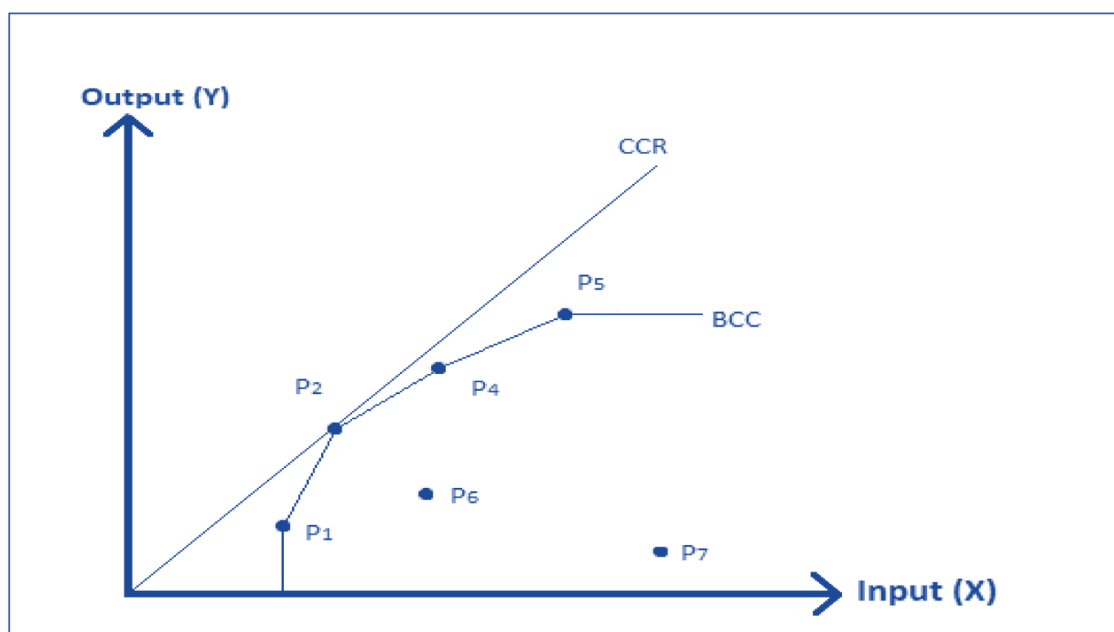
4.2.1) Οικονομίες Κλίμακας

Αναλυτικά, οι τρεις περιπτώσεις που μπορούν να ισχύουν όταν μελετάται το φαινόμενο των οικονομιών κλίμακας είναι:

- **Σταθερές Οικονομίες Κλίμακας**, όταν αύξηση στις εισροές θα σημάνει ανάλογη αύξηση στις εκροές
- **Αυξανόμενες Οικονομίες Κλίμακας**, όταν αύξηση στις εισροές θα σημάνει δυσανάλογα μεγαλύτερη αύξηση στις εκροές
- **Φθίνουσες Οικονομίες Κλίμακας**, όταν αύξηση στις εισροές θα σημάνει δυσανάλογα μικρότερη αύξηση στις εισροές

Στην περίπτωση υπόθεσης σταθερών οικονομιών κλίμακας, χρησιμοποιείται το **CCR** μοντέλο, εμπνευσμένο από τους δημιουργούς του (Charnes, Cooper and Rhodes). Ανάλογα με τον τύπο βελτιστοποίησης ο οποίος επιδιώκεται (ελαχιστοποίηση εισροών ή μεγιστοποίηση εκροών), θεωρείται πως μία μεταβολή της εισροής x κατά έναν σταθερό παράγοντα λ (x σε λx), θα οδηγήσει στην αντίστοιχη μεταβολή της εκροής y (y σε λy). Συνεπώς, το αποδοτικό σύνορο τέμνει την αρχή των αξόνων (Δερπάνης, 2009). Θεωρείται το πιο διαδεδομένο μοντέλο ανάλυσης και αποδίδει την συνολική απόδοση για κάθε μονάδα, σε ένα μίγμα τεχνικής αποδοτικότητας και αποδοτικότητας κλίμακας (Barros et al., 2009).

Αντιθέτως, στην περίπτωση υπόθεσης μεταβλητών οικονομιών κλίμακας, χρησιμοποιείται το **BCC** μοντέλο (Banker, Charnes, Cooper), το οποίο μετράει μόνο τεχνική αποδοτικότητα. Η επίδοση που θα προκύψει από το δεύτερο μοντέλο θα είναι τουλάχιστον ίση με του πρώτου ($BCC \geq CCR$).



Εικόνα 7: Σταθερές & Μεταβλητές Οικονομίες Κλίμακας

Πηγή: (Bailey et al., 2020)

Το πηλίκο της επίδοσης του CCR με το BCC, δείχνει την **αποδοτικότητα κλίμακας** (scale efficiency), μέσω της οποίας βγαίνει το συμπέρασμα για το εάν η δυναμικότητα της μονάδας είναι η βέλτιστη. Αποτελεί μία άκρως σημαντική μέτρηση για τους λήπτες αποφάσεων, καθώς θα διευκρινιστεί εάν ενδεχόμενο ζήτημα χαμηλής απόδοσης

οφείλεται στο μέγεθος της μονάδας ή σε διοικητικές ενέργειες (Manrommati et al., 2007). Όσον αφορά την επιλογή εστίασης στις εισροές ή στις εκροές, διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο εφαρμογής, αν και η ελαχιστοποίηση των εισροών δεν έχει νόημα να πραγματοποιηθεί, όταν στο δείγμα υπάρχουν μη ελεγχόμενες εισροές (Sigala et al., 2005).

4.2.2) Τύπος Εστίασης (Orientation)

Στην γλώσσα των μαθηματικών, έστω ότι πρέπει να αξιολογηθούν n Μονάδες Λήψης Αποφάσεων, με την κάθε μία να καταναλώνει διαφορετικές ποσότητες m εισροών, για να παράξει s εκροές. Πιο συγκεκριμένα, μία μονάδα λήψης αποφάσεων j , χρησιμοποιεί ποσότητα X_{ij} της εισροής i και παράγει Y_{rj} ποσότητα της εκροής r . Τότε, υποθέτουμε ότι:

1. $X_{ij} \geq 0$
2. $Y_{rj} \geq 0$
3. Κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων έχει τουλάχιστον μία θετική εισροή και μία θετική εκροή (Cooper, Seiford, & Zhu, 2011).

Στον γραμμικό προγραμματισμό, σε επίπεδο **μεγιστοποίησης εκροών**, επιδιώκεται η εύρεση ενός φ , τέτοιο ώστε:

$$\text{Max } \varphi + \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right)$$

Με περιορισμούς:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = \varphi y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j=1, 2, \dots, n$$

Όπου:

- y_{ro} → παρατηρούμενη εκροή (observed output) της υπό εξέτασης Μονάδας Λήψης Απόφασης
- s_i^- → «χαλαρή μεταβλητή» που δηλώνει υπερβολική εισροή και δείχνει την ποσότητα μεταβολής, ώστε η Μονάδα Λήψης Απόφασης να θεωρηθεί ως αποδοτική
- s_r^+ → «χαλαρή μεταβλητή» που δηλώνει υπερβολική εκροή και δείχνει την ποσότητα μεταβολής, ώστε η Μονάδα Λήψης Απόφασης να θεωρηθεί ως αποδοτική
- ε → γεωμετρικός αριθμός που χρησιμοποιείται για να προκύψουν συνδυαστικά η βέλτιστη δυνατή λύση και οι βέλτιστες τιμές στις χαλαρές μεταβλητές⁵

Στο αντίστοιχο δυϊκό πρόβλημα, για την **ελαχιστοποίηση των εισροών**, επιδιώκεται η εύρεση ενός $\min \theta$, τέτοιο ώστε:

$$\min \theta - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right)$$

Με περιορισμούς:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j=1, 2, \dots, n$$

Όταν υπάρχει υπόθεση για μεταβλητές οικονομίες κλίμακας (Χρήση **BCC** μοντέλου), απλά προστίθεται επιπλέον ο περιορισμός: (Καρανικολός, 2018)

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

Συνοπτικά, στην μέθοδο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων, μία μονάδα λήψης αποφάσεων θεωρείται **αποδοτική**, αν και μόνο εάν ικανοποιούνται ταυτόχρονα οι συνθήκες (Boussofiane, Dyson, & Thanassoulis, 1991):

⁵ Αποφεύγεται το φαινόμενο όπου φ^* ή $\theta^*=1$ με θετικές χαλαρές μεταβλητές

1. $\varphi^*(\theta^*) = 1$
2. $s_r^+ = s_i^- = 0$

Σε περίπτωση που ικανοποιείται μόνο η πρώτη συνθήκη αλλά παραβιάζεται η δεύτερη, η μονάδα θεωρείται πως επιτυγχάνει «ασθενή» αποδοτικότητα (weak efficiency).

4.3) Εφαρμογή στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Οι πρώτες εφαρμογές της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων στον κλάδο του τουρισμού, παρατηρούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1980, τόσο από μικροοικονομική όσο και από μακροοικονομική προσέγγιση. Από μικροοικονομική προσέγγιση, οι πρώτες μελέτες ασχολήθηκαν με την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων, ενώ σε μικρότερο βαθμό από μακροοικονομική σκοπιά, μελετήθηκε η ζήτηση και η παραγωγικότητα των τουριστικών προορισμών (Nurmatov, Lopez, & Millan, 2021).

Γενικότερα, στον κλάδο του τουρισμού υπάρχει μεγάλο εύρος στην επιλογή μεταβλητών για το μοντέλο, αν και πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι εισροές και οι εκροές αποτυπώνουν συγκεκριμένα τον στόχο της μονάδας λήψης απόφασης. Οι (Nurmatov, Lopez, & Millan, 2021), αναφέρουν ότι δεν έχει γίνει επαρκής χρήση περιβαλλοντικών και πολιτιστικών μεταβλητών με, κατά μέσο όρο, τέσσερις εισροές να περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικές μετρήσεις κεφαλαίου και ανθρώπινους πόρους ενώ οι, κατά μέσο όρο, δύο εκροές αντίστοιχα μετρήσεις κεφαλαίου και ποιότητα υπηρεσιών (ικανοποίηση πελατών).

Σε επίπεδο **μακροοικονομίας**, ο (Kurt, 2017) μελέτησε την σχετική αποδοτικότητα είκοσι εννιά Ευρωπαϊκών χωρών, υποθέτοντας σταθερές οικονομίες κλίμακας και χρησιμοποιώντας δύο εισροές (αριθμός διαθέσιμων κλινών και αριθμός εργαζομένων) για τρεις εκροές (δαπάνες τουριστών, αφίξεις και διανυκτερεύσεις) σε ένα εστιασμένο στις εισροές μοντέλο. Οι (Hadad et al., 2012), σε ένα μοντέλο τεσσάρων εισροών (αριθμός δωματίων, φυσικοί πόροι, πολιτιστικοί πόροι και εργαζόμενοι) και δύο εκροών (αριθμός τουριστών και εισόδημα κατά κεφαλή) εφάρμοσαν την ανάλυση σε 34 ανεπτυγμένες και 71 αναπτυσσόμενες χώρες παγκοσμίως, τονίζοντας την σημασία της παγκοσμιοποίησης και της παραγωγικότητας εργασίας.

Όσον αφορά την **μικροοικονομική** προσέγγιση, που αφορά και την πλειοψηφία των μελετών, η (Sigala, 2004), σε μελέτη ξενοδοχείων τριών αστέρων στο Ηνωμένο Βασίλειο, ανέφερε μεταξύ άλλων τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των ξενοδοχείων, όπως το Μέσο Έσοδο ανά Δωμάτιο, τον αριθμό των δωματίων και την μεταβλητότητα της ζήτησης. Επιπροσθέτως, τόνισε το γεγονός πως η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν «διαγνωστικό εργαλείο» για κωλύματα στη ζήτηση, στην δυναμικότητα και στην χρήση των πόρων.

Σε επίπεδο **ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**, παρατηρούνται μόλις **τρεις περιπτώσεις** εφαρμογής της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων στην διεθνή βιβλιογραφία. Οι (Manrommati et al., 2007) ερεύνησαν την αποδοτικότητα ανά ελληνική περιφέρεια, τόσο υπό σταθερές, όσο και υπό μεταβλητές οικονομίες κλίμακας, χρησιμοποιώντας πέντε εισροές (αριθμός κρεβατιών, καθαρή αξία, συνολικό παθητικό, σύνολο παγίων και σύνολο περιουσιακών στοιχείων) και δύο εκροές (τζίρος, καθαρό εισόδημα), βρίσκοντας εν τέλει τις πιο αποδοτικές περιοχές.

Επιπλέον, οι (Apostolakis & Manasakis, 2013) εφάρμοσαν την ανάλυση για την αποδοτικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου στο νησί της Κρήτης, επιλέγοντας τρεις εισροές (αριθμός εργαζομένων, αριθμός κλινών, λειτουργικό κόστος) και δύο εκροές (συνολικά έσοδα, συνολικές διανυκτερεύσεις). Τα ευρήματα τους έδειξαν ότι τα εθνικής μάρκας ξενοδοχεία ήταν τα πιο αποδοτικά, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα πολυεθνικής μάρκας, τοπικής μάρκας και τα ανεξάρτητα, κυρίως λόγω της αποδοτικότητας κλίμακας (scale efficiency).

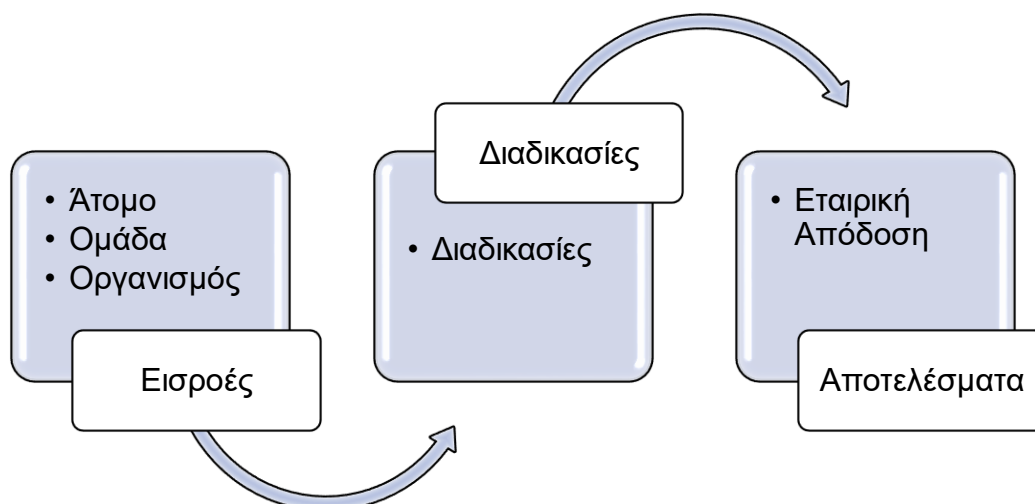
Στην πιο πρόσφατη από τις μελέτες, οι (Karakitsiou et al., 2020) ανέλυσαν την διαχρονική αποδοτικότητα των κλάδων των ξενοδοχείων και των εστιατορίων σε επίπεδο περιφέρειας, με την επιλογή τριών εισροών (αριθμός τοπικών μονάδων, αριθμός εργαζομένων, επενδύσεις) και μίας εκροής (τζίρος). Τα αποτελέσματα, έδειξαν την ανάγκη αποκεντροποίησης στις τουριστικές πολιτικές, ώστε κάθε περιφέρεια να μπορεί να ρυθμίσει την στρατηγική της ανάλογα με τις ανάγκες της.

4.4) Εισαγωγή στις Συγκρούσεις

Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας για μία εταιρεία, εκτός από ποσοτικά αποτελέσματα, θα σημαίνει ενδεχομένως και τον μετριασμό διαπληκτισμών μεταξύ των εσωτερικών μερών της. Από την άλλη μεριά, ορισμένου τύπου συγκρούσεις μπορούν υπό προϋποθέσεις, να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας. Συνεπώς, η διαχείριση συγκρούσεων σαν στρατηγικό εργαλείο, μπορεί να έχει κομβικό ρόλο σε κάθε μεθοδολογία αύξησης της εταιρικής απόδοσης, με το γενικότερο συνολικό αποτέλεσμα για έναν οργανισμό να εξαρτάται από:

1. Την αποδοτικότητα του οργανισμού
2. Τον βαθμό που επιτυγχάνει τους στόχους του
3. Την ικανότητα δημιουργικής επίλυσης των συγκρούσεων (Βαρελάς, 2023)

Προς αυτήν την κατεύθυνση, δημιουργήθηκε και το μοντέλο της ομαδικής αποδοτικότητας, με βάση τις εισροές, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα (**Input-Process-Outcome framework**). Με βάση αυτό, κατηγοριοποιούνται οι παράγοντες που συντελούν στην συνολική εταιρική απόδοση σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού. Η πρώτη κατηγορία, αναφέρεται στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου (προσωπικότητα, δυνατά σημεία), η δεύτερη στη συνοχή της ομάδας (συνοχή, ικανότητες συνόλου) και η τρίτη σε επίπεδο οργανισμού (τύπος εκπαίδευσης, ενσωμάτωση τεχνολογίας).



Διάγραμμα 13: Μοντέλο Ομαδικής Αποδοτικότητας

Πηγή: (researchgate.net, 2019)

4.4.1) Έννοια Σύγκρουσης

Οι πρώτες μελέτες του φαινομένου τις σύγκρουσης, το όρισαν σαν μία διαδικασία που ξεκινάει, όταν ένα μέρος έχει, ή ετοιμάζεται να μπει εμπόδιο στο συμφέρον του άλλου (Thomas, 1992). Παρόλα αυτά, μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ευρέως αποδεχόμενος ορισμός στην βιβλιογραφία, αντιθέτως παρατηρούνται δύο ξεχωριστές προσεγγίσεις. Η πρώτη, θεωρείται η πιο δημοφιλής και σχετίζεται με την περιγραφή που δόθηκε προηγουμένως, δηλαδή την σύγκρουση συμφερόντων σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο. Η δεύτερη προσέγγιση, αποτυπώνει τα φαινόμενα που συμβαίνουν πριν την σύγκρουση και συνήθως αναφέρεται στο σύνολο των επιλογών του κάθε μέρους, χωρίς να περιλαμβάνονται ανταγωνιστικές προθέσεις.

Οι συγκρούσεις θεωρούνται συχνές και αναπόφευκτες , για όσο διάστημα λειτουργεί ο οργανισμός, ενώ θα επιδράσουν τόσο στα μέρη της σύγκρουσης, όσο και στην αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού (Βαρελάς, 2023). Γενικότερα, η σύγκρουση μπορεί να αποδοθεί μέσω ενός συστήματος, αφού οι κινήσεις της μίας πλευράς, επηρεάζουν την αντίληψη της άλλης για την εν λόγω σύγκρουση. Ο τελικός βαθμός κάλυψης των αιτημάτων τους, θα καθοριστεί από την ικανότητα χειρισμού της σύγκρουσης, οπότε η αποτελεσματική διαχείριση της, εύλογα αποκτά μεγαλύτερη σημασία.

4.4.2) Τύποι Συγκρούσεων

Ανάλογα με την τελική έκβαση την οποία θα έχουν, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε **λειτουργικές** και **μη λειτουργικές**. Σε έναν μεγάλο βαθμό στην βιβλιογραφία, ο όρος σύγκρουση αναφέρεται στην κατηγορία της μη λειτουργικής σύγκρουσης.

Η **μη λειτουργική** σύγκρουση, κάνει λόγο για επιβλαβείς συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό, όπως αλλοίωση και παρακράτηση πληροφορίας που βλάπτουν άλλους λήπτες αποφάσεων και εμποδίζουν γενικότερα την ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης. Επιπροσθέτως, αποτυπώνει ευκαιριακές συμπεριφορές, όπως την υπερβολή αναγκών από ένα τμήμα που βλάπτει τα υπόλοιπα και μειώνει την ποιότητα

της στρατηγικής στην εταιρεία (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996). Ειδικότερα, τα αποτελέσματα μίας μη λειτουργικής σύγκρουσης (Βαρελάς, 2023):

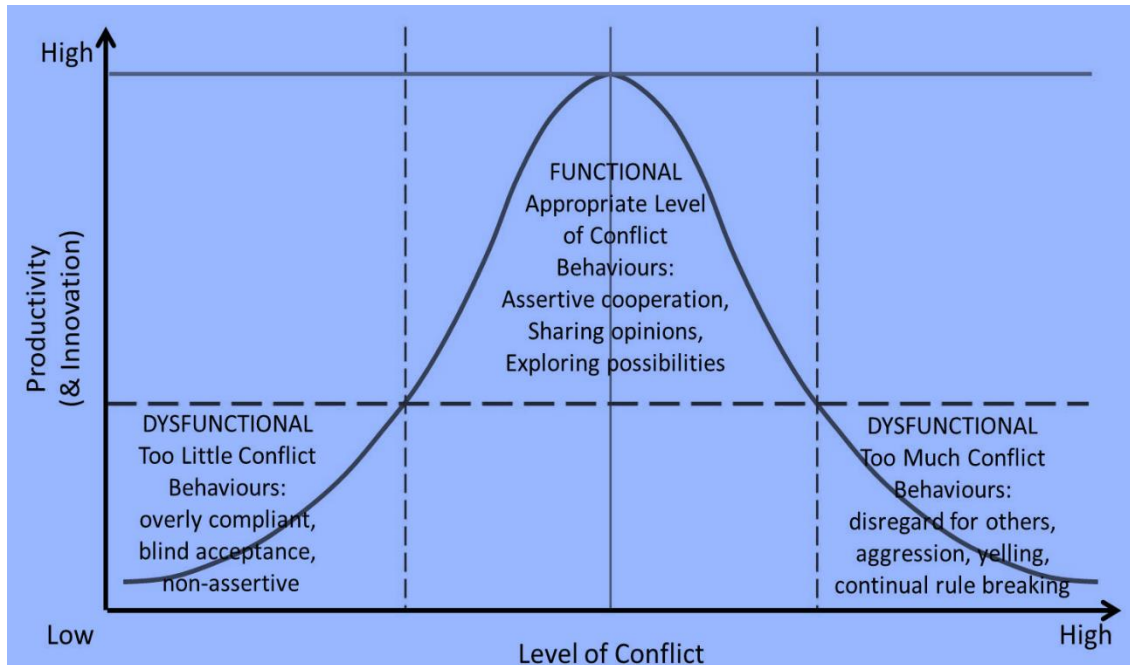
- Ελάχιστη ή και μηδαμινή επικοινωνία
- Όξυνση των υπάρχουσων διαφορών
- Σπατάλη σε χρόνο και ενέργεια των συγκρουόμενων
- Δυσκολότερη επίτευξη συνεργασίας
- Χαμηλότερη παραγωγικότητα
- Αρνητικές ποσοτικές συνέπειες σε μερίδιο αγοράς και τζίρο
- Προσκόλληση σε τετελεσμένες καταστάσεις, χωρίς περιθώρια βελτίωσης

Αντιθέτως, η **λειτουργική σύγκρουση**, αναφέρεται στην εποικοδομητική ανταλλαγή ιδεών και υποθέσεων που πραγματοποιείται σε κάθε καινοτόμο και επιτυχημένο οργανισμό (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996). Σε αυτήν την κατάσταση, κάθε μέρος του οργανισμού εξετάζει τις προτάσεις και τις ιδέες του άλλου, σε ένα ελεύθερο περιβάλλον, με μια διαδικασία «δούναι και λαβείν» όπου όλοι εκφράζονται ελεύθερα. Οι συνέπειες μίας λειτουργικής σύγκρουσης περιλαμβάνουν:

- Πληρέστερη θεώρηση των εναλλακτικών
- Αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Καθολική δέσμευση στην επιλεγθείσα στρατηγική
- Υιοθέτηση καινοτομιών και αλλαγών
- Συνειδητοποίηση πραγματικών προβλημάτων
- Μεγαλύτερη διαφάνεια και εγρήγορση
- Περιορισμό αγελαίας σκέψης
- Αύξηση της παραγωγικότητας

Δομικοί παράγοντες στα ενδότερα του οργανισμού που μπορούν να συνεισφέρουν στις λειτουργικές συγκρούσεις, αποτελούν η προτυποποίηση, η διατμηματική σύνδεση και συνεργασία, τα χαμηλά εμπόδια επικοινωνίας και το ομαδικό πνεύμα, τα οποία συνολικά αυξάνουν την ποιότητα στρατηγικής και την εταιρική απόδοση. Αντιθέτως, παράγοντες όπως η κεντροποίηση στην λήψη αποφάσεων και τα υψηλά εμπόδια επικοινωνίας αυξάνουν τις μη λειτουργικές συγκρούσεις και βάζουν την παραγωγικότητα (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996).

Στην διαδικασία διάκρισης μεταξύ των δύο κατηγοριών, ένας μάνατζερ θα πρέπει να μπορεί να οριοθετήσει την σύγκρουση από άποψη έντασης και παραγωγικότητας.



Διάγραμμα 14: Λειτουργική & Μη Λειτουργική Σύγκρουση

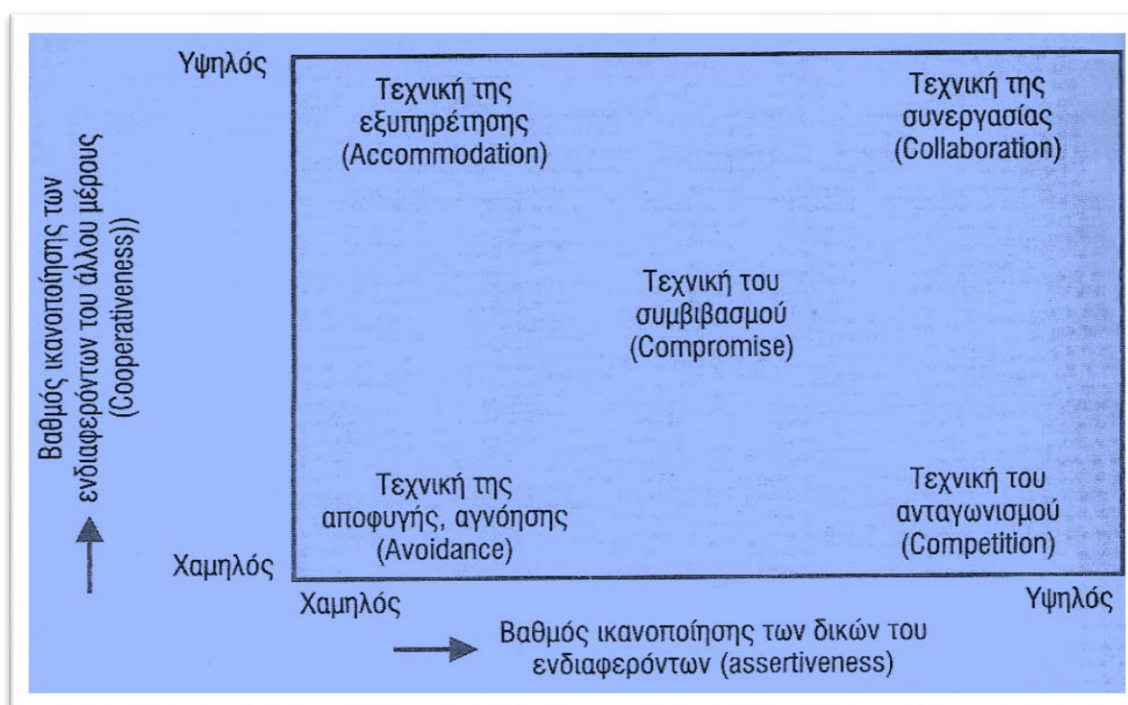
Πηγή: (intelligentperformace.com, 2015)

Όπως παρατηρείται, οι περιπτώσεις των **μη λειτουργικών συγκρούσεων**, διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο της έντασης. Στον συνδυασμό χαμηλής έντασης/χαμηλής παραγωγικότητας εντάσσονται οι περιπτώσεις υπερβολικής υποχώρησης και αποδοχής με οποιουσδήποτε όρους. Σε αυτό το ενδεχόμενο, θα πρέπει να παρακινούνται τα υπόλοιπα μέλη να εκφράσουν την άποψη τους για ενδεχόμενες αλλαγές και βελτιώσεις. Όσον αφορά το φαινόμενο της υψηλής έντασης/ χαμηλής παραγωγικότητας, αναφέρεται σε περιπτώσεις επιθετικότητας, μη σεβασμού της αντίθετης άποψης και καταπάτησης των κανόνων λειτουργίας. Ως προς την αντιμετώπιση αυτού, θα πρέπει να υπάρξει διαμεσολάβηση ανάμεσα στα δύο μέρη και να ερευνηθούν οι λόγοι χαμηλής απόδοσης σε πιο ήπιους τόνους.

Στο βέλτιστο επίπεδο έντασης/αποδοτικότητας υπάρχει κατανόηση και συνεργασία, διαμοιρασμός απόψεων και αναλογισμός όλων των πιθανοτήτων στην διαδικασία λήψης απόφασης. Σε αυτήν την περίπτωση, το ηγετικό στέλεχος, θα πρέπει να ενθαρρύνει κάθε εναλλακτική άποψη και να κάνει σαφές ότι κάθε εταιρική δράση πραγματοποιείται με την σύμφωνη γνώμη όλων των μερών.

4.5) Διαχείριση Συγκρούσεων

Η μέθοδος με την οποία προσεγγίζεται κάθε σύγκρουση, χαρακτηρίζεται από δύο βασικούς πυλώνες, της συνεργασιμότητας (cooperativeness) και της διεκδικητικότητας (assertiveness).



Διάγραμμα 15: Τύποι Προσέγγισης Συγκρούσεων

Πηγή: (Παπαδοπούλου, 2015)

Η συνεργασιμότητα, αναφέρεται στο βαθμό που η μία μεριά ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων της άλλης. Στην περίπτωση που αυτό επιδιώκεται σε μεγάλο βαθμό, παρατηρείται η τεχνική της **εξυπηρέτησης**, διαφορετικά εφαρμόζεται η τεχνική της **αποφυγής**. Όσον αφορά την διεκδικητικότητα, αποτυπώνει τον βαθμό που ένα μέρος επιθυμεί να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα. Σε χαμηλό επίπεδο, υλοποιείται η τεχνική της **αποφυγής**, διαφορετικά χρησιμοποιείται η μέθοδος του **ανταγωνισμού**. Όταν δεν παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον σε κανέναν από τους δύο πυλώνες, εφαρμόζεται η τεχνική του **συμβιβασμού**.

Η κάθε στρατηγική απαιτεί διαφορετική προσέγγιση, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, η εφαρμογή ενός μίγματος μεθόδων οδηγεί σε αποδοτικότερα αποτελέσματα από την υλοποίηση μιας μόνο μεθόδου (Euwema et al., 1999).

4.5.1) Συνεργασιμότητα & Διεκδικητικότητα

Πιο αναλυτικά, η τεχνική της **αποφυγής** ισοδυναμεί με αδράνεια και παθητικότητα. Η σύγκρουση είναι εν γνώσει των μερών, αλλά επιλέγεται να μην αντιμετωπιστεί με προτεραιότητα, είτε γιατί το αμφιλεγόμενο ζήτημα είναι ελάσσονος σημασίας, είτε γιατί θα εξεταστεί πιο αναλυτικά όταν υπάρχει χρόνος. Από μία τέτοια στρατηγική, θεωρείται πως δεν ωφελείται κάποιο από τα δύο μέρη (lose-lose) (Παπαδοπούλου, 2015).

Η μέθοδος της **εξυπηρέτησης**, υιοθετείται όταν δίνεται προτεραιότητα στην διατήρηση σχέσεων με το άλλο μέρος, ή αυτό είναι εξαρχής σε θέση υπεροχής. Είναι στρατηγική ιδιαίτερης σημασίας, ιδίως όταν το θέμα ενδιαφέρει περισσότερο το άλλο μέρος, αλλά μία επιφανειακή επίλυση δεν σημαίνει πάντοτε μόνιμη λύση, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή της. Με την μέθοδο αυτή, ένα μέρος χάνει και ένα κερδίζει (lose-win).

Η στρατηγική του **ανταγωνισμού**, ταυτίζεται με μία μονομερή επιθετική στάση, χωρίς ενδιαφέρον για τις βλέψεις του άλλου μέρους. Συνήθως, η λύση προέρχεται από ένα ανώτερο στέλεχος και μπορεί να την επιβάλλει στα υπόλοιπα άτομα. Θεωρείται ως ο ταχύτερος τρόπος για να λυθεί μία σύγκρουση, αλλά καθότι δεν λύνει τα πραγματικά ζητήματα που την έφεραν στην επιφάνεια, υπάρχει πιθανότητα να υπάρξει όξυνση και επανεξέταση του θέματος μεταγενέστερα. Με την συγκεκριμένη μέθοδο, ένα μόνο μέρος ικανοποιεί τις ανάγκες του (win-lose).

Η μέθοδος του **συμβιβασμού**, στοχεύει στην επίτευξη απλώς μίας κοινώς αποδεκτής λύσης, οπότε κανένα μέρος δεν κερδίζει ή χάνει σε μεγάλο βαθμό. Προϋποθέτει θυσίες και από τα δύο μέρη και συνήθως εφαρμόζεται όταν δεν υφίσταται αρκετός χρόνος για να βρεθεί η βέλτιστη λύση.

Όσον αφορά την στρατηγική της **συνεργασίας**, αποτελεί τη μέθοδο που πλησιάζει περισσότερο το νόημα της λειτουργικής σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται

στην περίπτωση όπου και οι δύο πλευρές δρουν με γνώμονα το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα εκατέρωθεν. Συμπερασματικά, απαιτείται αρκετός χρόνος και παράβλεψη των ατομικών διαφορών, οπότε η μέθοδος αυτή συνίσταται για ζητήματα άμεσης σημασίας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης στρατηγικής, ωφελούν και τα δύο μέρη (win-win).

4.5.2) Βραχυπρόθεσμος & Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας

Μία ακόμη σημαντική διάκριση ανάμεσα στις συγκρούσεις σύμφωνα με τον (Thomas, 1992), είναι ανάλογα με τον χρόνο εστίασης της προσέγγισης τους (βραχυπρόθεσμη ≠ μακροπρόθεσμη) και την ανάγκη των ηγετών να είναι τόσο πραγματιστές όσο και οραματιστές. Αναλυτικά οι κατηγοριοποιήσεις στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7: Βραχυπρόθεσμη & Μακροπρόθεσμη Διαχείριση Συγκρούσεων

| Χρονικός Ορίζοντας Θεωρίας | | |
|----------------------------|--|--|
| Ιδιότητες Θεωρίας | Βραχυπρόθεσμος | Μακροπρόθεσμος |
| Εστίαση | Στο τώρα | Σε μία βέλτιστη μελλοντική κατάσταση |
| Ευρύτερες Υποθέσεις | Οι μεταβλητές της σύγκρουσης δίνονται | Οι μεταβλητές της σύγκρουσης αλλάζουν |
| Στόχος | Τοπικό βέλτιστο στη τωρινή κατάσταση | Ευρύτερο βέλτιστο: Εταιρική απόδοση |
| Κινήσεις | Δράσεις για τωρινές περιστάσεις | Τι περιστάσεις πρέπει να δημιουργηθούν |
| Τύπος Θεωρίας | Κάθε κατάσταση θέλει και διαφορετικό χειρισμό (contingency theory) | «Κανονιστική» |
| Τάση | Πραγματιστική | Ιδεαλιστική |

4.6) Περιπτώσεις σύγκρουσης σε τουριστικές μονάδες λήψης αποφάσεων

Στον τομέα του τουρισμού, άτυπες και τυπικές συγκρούσεις θα μπορούσαν να προκληθούν ως προς τα μερίδια εκμετάλλευσης της τουριστικής δραστηριότητας μεταξύ των μονάδων λήψης αποφάσεων. Στα ελληνικά δρώμενα, έχοντας υπόψη τον μεγάλο αντίκτυπο του τουρισμού στον οποίο έγινε αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο, φαίνεται πως πέντε περιφέρειες λαμβάνουν μεγαλύτερο μερίδιο των τουριστικών εσόδων συγκριτικά με τις υπόλοιπες (Insete.gr, 2022). Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει άτυπες, καλοπροαίρετες συγκρούσεις μεταξύ των περιφερειών για τους επισκέπτες των τουριστικών επιχειρήσεων και να οδηγήσει σε κινήσεις ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας τους, όπως την πραγματοποίηση νέων τοπικών επενδύσεων.

Επιπροσθέτως, κοινωνικό-πολιτικές συγκρούσεις σε γενικότερο πλαίσιο με φόντο τον τουρισμό, θα μπορούσαν να προκληθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών γύρω από αυτόν, όπως των τοπικών κοινοτήτων και των επενδυτών, για το πώς αντιλαμβάνονται την τουριστική ανάπτυξη και τις πολιτικές που πρέπει να την συνοδεύουν (Haija, 2011); (Buda, 2015). Παράλληλα, η ολοένα και αυξανόμενη χρήση των φυσικών πόρων στους τουριστικούς προορισμούς, έχει προκαλέσει ερευνητικό ενδιαφέρον για την ενσωμάτωση του μεθοδολογικού εργαλείου της διαχείρισης συγκρούσεων στον τουρισμό και κατηγοριοποίηση στις διαμάχες που μπορούν να έρθουν στην επιφάνεια (Almeida, Costa, & da Silva, 2017), με σύγχρονα, συστημικά μοντέλα διαχείρισης (Curcija, Breakey, & Driml, 2019).

Το γενικότερο εγχείρημα για την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών και την αποφυγή συγκρούσεων στον τουριστικό κλάδο, οδήγησε επίσης και στην δημιουργία πρότυπων μεθοδολογιών όπως αυτή της τουριστικής φέρουσας ικανότητας, δηλαδή τον υπολογισμό του μέγιστου αριθμού ατόμων που μπορούν να επισκεφθούν έναν προορισμό χωρίς να καταστρέφεται το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό του περιβάλλον με την ικανοποίηση των ταξιδιωτών να παραμένει αναλλοίωτη (Varelas & Belias, 2019).

Συνεπώς, με την αποτύπωση της οικολογικής, κοινωνικής-δημογραφικής και πολιτικής-οικονομικής διάστασης των τουριστικών δραστηριοτήτων, γίνεται εφικτή η δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας των «αντοχών» κάθε τουριστικού προορισμού, ο

περιορισμός των συγκρούσεων με τις τοπικές κοινότητες και η αύξηση της παραγωγικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων (Kostopoulou & Kyritsis, 2006).

4.7) Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο τέταρτο κεφάλαιο, σκοπός ήταν να αναλυθούν οι τρόποι μέτρησης της παραγωγικότητας σε πολλαπλές διαστάσεις, με το μεθοδολογικό εργαλείο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων. Αρχικά, έγινε σαφής η χρήση της με βάση τον γραμμικό προγραμματισμό και αναφέρθηκαν οι αναλύσεις που μπορούν να γίνουν, με βάση τις οικονομίες κλίμακας και την εστίαση σε εισροές και εκροές. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση, αναδεικνύουν τις αποδοτικές μονάδες και τις ποσοτικές αλλαγές στις οποίες πρέπει να προβούν οι υπόλοιπες. Στη συνέχεια, ερευνήθηκαν στην διεθνή βιβλιογραφία οι εφαρμογές της στον τουριστικό κλάδο και διαπιστώθηκαν τόσο οι περιπτώσεις χρήσης όσο και ο μικρός αριθμός μελετών στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Έπειτα, διασαφηνίστηκε πως η επίτευξη υψηλής απόδοσης για μια εταιρεία, προϋποθέτει και την διασφάλιση της κοινής συμπόρευσης μεταξύ των εσωτερικών μερών που την απαρτίζουν. Προς αυτήν την κατεύθυνση, αναλύθηκαν οι τύποι συγκρούσεων και οι περιπτώσεις όπου αυτές μπορούν να αποδειχθούν παραγωγικές για μία επιχείρηση. Με την παράλληλη αναφορά των συγκρούσεων που μπορούν να προκύψουν στον τουριστικό κλάδο και των μεθοδολογιών αντιμετώπισης αυτών, έγινε σαφές το γεγονός ότι οι διάφορες προσεγγίσεις της διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν όχι μόνο να αποτρέψουν ζημιογόνες καταστάσεις, αλλά και να ενταχθούν σε οποιαδήποτε μεθοδολογία για της αύξηση της παραγωγικότητας.

4.8) Βιβλιογραφία Τέταρτου Κεφαλαίου

Almeida, J., Costa, C., & da Silva, F. (2017). A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism. *Tourism Management Perspectives*, σσ. 94-106.

Apostolakis, A., & Manasakis, C. (2013). Using data envelopment analysis to measure hotel efficiency in Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Bailey, A., Safa, M., Ilyas, H., Rauf, S., & Khan, A. (2020). *Energy Efficiency Outlook of New Zealand Dairy Farming Systems: An Application of Data Envelopment Analysis (DEA) Approach*. Ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/1/251>

Barros, C., Botti, L., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2009). Managerial efficiency and hospitality industry: the Portuguese case. *Applied Economics*, σσ. 2895-2905.

Bousofiane, A., Dyson, R., & Thanassoulis, E. (1991). Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, σσ. 1-15.

Buda, D. (2015). Tourism in Conflict Areas: Complex Entanglements in Jordan. *Journal of Travel Research*.

Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). European Journal of Operational Research. *Measuring the efficiency of decision making units*, σσ. 429-444.

Cooper, W., Seiford, L., & Zhu, J. (2011). *Handbook on Data Envelopment Analysis*. Springer Science & Business Media.

Curcija, M., Breakey, N., & Driml, S. (2019). Development of a conflict management model as a tool for improved project outcomes in community based tourism. *Tourism Management*, σσ. 341-354.

Euwema, M., Peiro, J., Ganaza, J., & Munduate, L. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, σσ. 5-24.

Farell, M. (1957). *The Measurement of Productive Efficiency*. Oxford University Press.

Hadad, S., Hadad, Y., Malul, M., & Rosenboim, M. (2012). The Economic Efficiency of the Tourism Industry: A Global Comparison. *Tourism Economics*, σσ. 931-940.

Haija, A. A. (2011). Jordan: Tourism and conflict with local communities. *Habitat International*, σσ. 93-100.

hindawi.com. (2014). *Benchmarking in Data Envelopment Analysis: An Approach Based on Genetic Algorithms and Parallel Programming*. Ανάκτηση από <https://www.hindawi.com/journals/aor/2014/431749/>

intelligentperformace.com. (2015). *Why Your Team Needs Conflict*. Ανάκτηση από http://intelligentperformance.com.au/exefunc.php?q=tXVdcjgDS_GRKArDzwnkRjDI9y

dcEfBas4jaX5pYdfN55BOTzGISIZZt05HfaYK7qshODrZhYSwico7-iX6dMIJp5vnDom-
Wuct3u3ZNUA-Ebkc4yyx8k4

Karakitsiou, A., Kourgiantakis, M., Mavrommati, A., & Migdalas, A. (2020). Regional efficiency evaluation by input-oriented data envelopment analysis of hotel and restaurant sector. *Operational Research*, σσ. 2041-2058.

Kostopoulou, S., & Kyritsis, I. (2006). A Tourism Carrying Capacity Indicator for Protected Areas. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, σσ. 5-24.

Kurt, H. (2017). Measuring Tourism Efficiency of European Countries by Using Data Envelopment Analysis. *European Scientific Journal*.

Mavrommati, A., Karakitsiou, A., Migdalas, A., & Tsiakali, K. (2007). Efficiency Measurement and Evaluation of the Greek Hotel Industry. *Journal of Travel and Tourism Research*, σσ. 96-110.

Menon, A., Bharadwaj, S., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, σσ. 299-313.

Nurmatov, R., Lopez, X., & Millan, P. (2021). Tourism, hospitality, and DEA: Where do we come from and where do we go? *International Journal of Hospitality Management*.

researchgate.net. (2019). Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/figure/Input-Process-Outcome-IPO-Team-Effectiveness-Framework-McGrath-1964_fig1_343132678

Sigala, M. (2004). Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, σσ. 39-60.

Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (2005). Productivity in Hotels: A Stepwise Data Envelopment Analysis of Hotels' Rooms Division Processes. *The Service Industries Journal*, σσ. 61-81.

Smith, E., & Swallow, S. (2013). *Encyclopedia of Energy, Natural Resource, and Environmental Economics*.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, σσ. 265-274.

Varelas, S., & Belias, D. (2019). Carrying Capacity Assessment for Tourism Development: A Strategic Approach. *Springer*.

Βαρελάς, Σ. (2023). Σημειώσεις μαθήματος "Διαχείριση Συγκρούσεων & Διαπραγματεύσεις". Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάχου, Φ. (2017). Διερεύνηση της αξίας των πελατών (Customer Value) με τη μέθοδο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis). Ανάκτηση από <https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/ae5bb4a4-57ca-4cb2-895a-263e462dc5aa/content>

Δερπάνης, Δ. (2009). *Περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων*. Ανάκτηση από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/18453?lang=el#page/82/mode/2up>

Καρανικολός, Κ. (2018). *Μελέτη Αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης στη ΣΣΕ με τη μέθοδο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων*.

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). *Μέθοδοι Διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων*. Ανάκτηση από http://www.tzaneio.gr/wp-content/uploads/epistimonika_xronika/p15-2-1.pdf

Σαϊπτής, Κ. Α. (2015). *ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ DATA ENVELOPMENT ANALYSIS - (DEA)*. Ανάκτηση από <https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/4eaab848-453b-41c2-aefd-d9b27c486dce/content>

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρούσα εργασία, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, είχε στοιχεία τόσο **βιβλιογραφικής**, όσο και **ποσοτικής έρευνας**. Το πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας, βασίστηκε στα ευρήματα που προέκυψαν, κυρίως από το ελληνικό μέρος της βιβλιογραφίας, για τις τουριστικές μονάδες λήψης αποφάσεων και την μεγάλη σημασία που έχει η επιλογή της κατάλληλης ποσότητας εισροών για την μεγιστοποίηση των αντίστοιχων εκροών. Σαν μονάδες λήψης αποφάσεων, επιλέχθηκαν τα συνολικά εγχώρια ξενοδοχεία ανά περιφέρεια, λαμβάνοντας υπόψη την αξιοσημείωτη συνεισφορά της τουριστικής δαπάνης, ιδιαίτερα στις οικονομικά ασθενέστερες περιφέρειες. Η αποδοτικότητα τους, θα αξιολογηθεί με βάση την ενιαία μεθοδολογία των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων, το θεωρητικό πλαίσιο των οποίων αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Όσον αφορά την βιβλιογραφική έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς πηγές, δηλαδή πληροφορίες που δεν έχουν επεξεργαστεί, όπως διατριβές, επιστημονικά άρθρα και δημοσιεύσεις (Στρουμπούλης, 2018). Στη συνέχεια, για την ποσοτική ανάλυση των ευρημάτων, τα δεδομένα προς επεξεργασία, συλλέχθηκαν μέσω δευτερογενούς έρευνας από επίσημες αρχές όπως το ΙΝΣΕΤΕ, η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία και η Τράπεζα της Ελλάδος .

5.1) Βιβλιογραφική Έρευνα

Η βιβλιογραφική έρευνα, προϋποθέτει την εξαγωγή συμπερασμάτων για ένα θέμα, χωρίς να περιλαμβάνεται η συλλογή δεδομένων. Η επεξήγηση των απαντήσεων, δίνεται μέσω της βιβλιογραφίας, όπως συγγράμματα και εμπειρικές μελέτες, ενώ οι διαδικασίες που εμπειρεύονται στην μεθοδολογία είναι τα εξής (Γεωργογιάννης et al., 2019):

- Περιεκτική εξήγηση της σημασίας των δεδομένων που εξετάζονται
- Ένταξη των δεδομένων σε κατηγορίες
- Παρουσίαση
- Σύνδεση σε ένα καινούργιο ξεχωριστό κείμενο

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτού του τύπου έρευνας, οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, δίνονται με βάση σχετικού δημοσιευμένου υλικού, με την ταξινόμηση, την σύγκριση και την σύνθεση νέων ευρημάτων, επάνω στον τομέα ενδιαφέροντος. Προς την πραγματοποίηση αυτού, η έρευνα περιλαμβάνει:

- Ανάλυση του σκοπού και της διάρθρωσης της μελέτης
- Επεξήγηση των σημαντικότερων εννοιών του τομέα ενδιαφέροντος
- Σύνοψη των σημαντικότερων θεωρητικών παραγόντων στην ως τώρα βιβλιογραφία
- Συμπεράσματα και δράσεις για επιπλέον συμβολή στο θέμα

5.2) Ποσοτική Έρευνα

Κύριος στόχος στην διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας, αποτελεί η συλλογή αριθμητικών δεδομένων για προσδιοριστικούς παράγοντες ενός ζητήματος και η σύνθεση γενικευμένων συμπερασμάτων ως προς αυτό. Σε μεγάλο βαθμό, εφαρμόζονται σε έρευνες που εμπεριέχουν δειγματοληψία, μετατρέποντας το σύνολο των δεδομένων σε μετρήσιμες ποσότητες (datanalysis.net, 2021).

Έτσι, επιδιώκεται η εξαγωγή συμπερασμάτων στα ερωτήματα που έχει θέσει ο ερευνητής, πληρώντας τα κριτήρια της εγκυρότητας, της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας και της αντιπροσωπευτικότητας, που δίνουν την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η επιτυχής υλοποίηση μιας ποσοτικής έρευνας εξαρτάται από την επιλογή της κατάλληλης Ποσοτικής Μεθόδου, μεταξύ της Πειραματικής Μεθόδου, της Δειγματοληπτικής Μεθόδου, της Ανάλυσης Περιεχομένου και της Δευτερογενής Έρευνας (datanalysis.net, 2021).

Ειδικότερα, στην Πειραματική Μέθοδο, οι συνθήκες έρευνας ελέγχονται από τον ερευνητή, στην Δειγματοληπτική Μέθοδο τα δεδομένα συλλέγονται από ερωτηματολόγια και στην Ανάλυση Περιεχομένου, τα ευρήματα ποσοτικοποιούνται και τοποθετούνται σε σχετικές κατηγορίες (Παπαγεωργίου χ.ε). Στην **παρούσα εργασία**, θα χρησιμοποιηθεί η **δευτερογενής έρευνα**, δηλαδή η εξαγωγή συμπερασμάτων, από στοιχεία τα οποία έχουν ήδη συλλέξει αναγνωρισμένες αρχές, όπως πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα.

Ανάλογα με την μέθοδο διερεύνησης του ζητήματος, η δευτερογενής έρευνα κατηγοριοποιείται σε μετα-σύνθεση (ποιοτική μέθοδος) και μετα-ανάλυση (ποσοτική μέθοδος). Αναλυτικά τα πλεονεκτήματα από την χρήση της μεθόδου (Μαντζούκας, 2015):

- Αποφεύγονται τα εμπόδια που προκύπτουν από την διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας
- Εξοικονομείται περισσότερος χρόνος συγκριτικά με άλλες μεθόδους
- Αντλείται καινούργια γνώση μέσω αξιόπιστων μεθόδων
- Περιορίζεται η εμφάνιση δεοντολογικών κολυμάτων

Σε γενικότερο πλαίσιο όσον αφορά τις ποσοτικές έρευνες, προσμετράται θετικά η **άμεση εξαγωγή συμπερασμάτων** στο πεδίο έρευνας, η **μη εμπλοκή του ερευνητή** στα αποτελέσματα και η μεγαλύτερη οργάνωση στην **δομή** του θεωρητικού πλαισίου (Queiros, Faria, & Almeida, 2017).

5.3) Περιορισμοί Έρευνας

Πέρα από τα πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρθηκαν, η υλοποίηση της **ποσοτικής έρευνας** εμπεριέχει και κάποια μειονεκτήματα συγκριτικά με την ποιοτική, που πρέπει να ληφθούν εξαρχής υπόψη.

Πιο συγκεκριμένα, με την ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται μεγαλύτερη εστίαση στον πυρήνα του ζητήματος, με περισσότερη λεπτομέρεια που δεν παρέχει η απλή ανάλυση δεδομένων. Επιπροσθέτως, ο ερευνητής έχει μεγαλύτερη εγγύτητα στο υπό εξέταση πρόβλημα, με συνέπεια την ευκαιρία για πιο ευρεία ανάλυση, πέραν των δεδομένων που λαμβάνονται σε ερωτήσεις (Στρουμπούλης, 2018). Το συγκεκριμένο γεγονός μπορεί να αποβεί χρήσιμο και σε πολυδιάστατες μελέτες που χρειάζεται κατηγοριοποίηση των δεδομένων, με ποιοτικά εργαλεία όπως οι συνεντεύξεις, να μπορούν να συνεισφέρουν στην μεγαλύτερη κατανόηση του ερευνητή.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της **δευτερογενούς έρευνας** η οποία προτιμήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, διακρίνονται σε τρεις βασικούς πυλώνες: Αρχικά, δεν υφίσταται δυνατότητα για έλεγχο στα δεδομένα. Συνεπώς, αν η αρχική συλλογή των δεδομένων δεν έχει πραγματοποιηθεί με απόλυτη ακρίβεια, αυτό θα θίξει και τα

αποτελέσματα που θα προκύψουν από την δευτερογενή έρευνα. Επίσης, παρακάμπτονται οι κανόνες που ακολουθούνται σε κλασσικές μεθοδολογίες όπως η δειγματοληψία και συνεισφέρουν στην εγκυρότητα των δεδομένων. Τέλος, δεν υφίσταται δυνατότητα για επιλογή του μεγέθους των δεδομένων που λαμβάνονται, σε περίπτωση που υπάρχει ανάλογη ανάγκη (Μαντζούκας, 2015).

5.4) Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου

- Datanalysis.net. (2021). *ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ*. Ανάκτηση από <https://datanalysis.net/research-design/quantitative-research/>
- Queiros, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS. *European Journal of Education Studies*.
- Γεωργογιάννης, Π., Σπανού, Α., Κορέση, Ν., Μελιτζάνη, Ε., & Σκούρτη, Β. (2019). *Μέθοδος συγγραφής επιστημονικών εργασιών*. Ανάκτηση από http://periodiko.inpatra.gr/guidelines/guidelines_gr.pdf
- Μαντζούκας, Σ. (2015). *Μεθοδολογία της Έρευνας*. Ανάκτηση από <https://eclass.teiep.gr/modules/units/?course=NOSH100&id=1320>
- Παπαγεωργίου, Γ. (χ.ε.). *Ποσοτική έρευνα*. Ανάκτηση από https://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf
- Στρουμπούλης, Α. (2018). *Πληροφοριακά Συστήματα στις Πράσινες Αλυσίδες Εφοδιασμού*. Ανάκτηση από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11599/Πληροφοριακά%20Συστήματα%20στις%20Πράσινες%20Αλυσίδες%20Εφοδιασμού.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Κεφάλαιο 6: Μελέτη Περίπτωσης: Αποδοτικότητα Ελληνικών Ξενοδοχείων ανά Περιφέρεια

Όπως έγινε σαφές τόσο στο πρώτο όσο και στο πέμπτο κεφάλαιο, η εφαρμογή των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων στο πλήθος των Ελληνικών ξενοδοχείων ανά περιφέρεια, υλοποιήθηκε με γνώμονα την μεγάλη συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομική τους ανάπτυξη, που σε οικονομικά μεγέθη μπορεί να υπερβεί ακόμη και το 100% του συνολικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος που τους αντιστοιχεί. Ενδεικτικά για την κατανόηση της σημασίας του τρέχοντος εγχειρήματος, παρατίθενται τα παρακάτω στοιχεία αναλογίας της τουριστικής δαπάνης ως προς το συνολικό ΑΕΠ των δεκατριών περιφερειών της χώρας:

Πίνακας 8: Τουριστική δαπάνη ως ποσοστό του ΑΕΠ ανά Περιφέρεια

Πηγή: (Ίκκος & Κουτσός, 2023)

| Περιφέρεια | Τουριστική δαπάνη σε % ΑΕΠ |
|-----------------------------|----------------------------|
| Νησιά Ιονίου | 110% |
| Νότιο Αιγαίο | 102% |
| Κρήτη | 51% |
| Ήπειρος | 8% |
| Κεντρική Μακεδονία | 7% |
| Βόρειο Αιγαίο | 6% |
| Πελοπόννησος | 6% |
| Ανατολική Μακεδονία & Θράκη | 6% |
| Αττική | 4% |
| Θεσσαλία | 3% |
| Δυτική Ελλάδα | 3% |
| Στερεά Ελλάδα | 3% |
| Δυτική Μακεδονία | 2% |

Σε πρώτη φάση, θα γίνει αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά περιφέρεια με γνώμονα τους Καίριους Δείκτες Απόδοσης, σε συνδυασμό με τους σημαντικότερους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης, για να προκύψουν κάποια αρχικά συμπεράσματα ως προς την αποδοτικότητα τους.

Στη συνέχεια, στο εγχείρημα δημιουργίας μίας ολιστικής προσέγγισης, θα εφαρμοστεί η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων ώστε να προκύψουν συμπεράσματα για την αποδοτικότητα των περιφερειών όταν λαμβάνονται υπόψη πολλαπλοί παράγοντες. Με

το πέρας της διαδικασίας υπολογισμού των τελικών αποτελεσμάτων, θα γίνουν γνωστές και οι στρατηγικές στις οποίες θα πρέπει να προβεί κάθε περιφέρεια.

6.1) Αξιολόγηση με τους Καίριους Δείκτες Απόδοσης

Η αρχική αξιολόγηση των περιφερειών, θα γίνει με βάση τους παρακάτω δείκτες, που υπολογίστηκαν μετά από επεξεργασία στοιχείων του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων και της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής για το έτος 2022:

1. Βαθμός Πληρότητας
2. Μέση Ημερήσια Τιμή
3. Συνολικά Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο
4. Μέση Διάρκεια Διαμονής
5. Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης

Στην συνέχεια, με δεδομένα από τις ίδιες επίσημες πηγές, τα ξενοδοχεία ανά περιφέρεια θα αξιολογηθούν ως προς:

1. Τα Καθαρά Πάγια Ανά Δωμάτιο
2. Τα Ίδια Κεφάλαια Ανά Δωμάτιο
3. Μακροπρόθεσμα Δάνεια Ανά Δωμάτιο

6.1.1) Βαθμός Πληρότητας

Όπως έγινε σαφές στο αντίστοιχο κεφάλαιο, ο βαθμός πληρότητας υπολογίζεται από τη σχέση: $\frac{\text{Συνολικός Αριθμός Κρατημένων Δωματίων}}{\text{Συνολικός Αριθμός Διαθέσιμων Δωματίων}}$. Αναλυτικά:

Πίνακας 9: Βαθμός Πληρότητας Περιφερειών

| Περιφέρεια | Ετήσια Μέση Πληρότητα (δωμάτια) |
|----------------------|---------------------------------|
| Νησιά Ιονίου | 53,0% |
| Κρήτη | 51,0% |
| Νησιά Νοτίου Αιγαίου | 51,0% |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|---------------------------|-------|
| Κεντρική Μακεδονία | 39% |
| Αττική | 34,0% |
| Θεσσαλία | 31% |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 31,0% |
| Πελοπόννησος | 31,0% |
| Δυτική Ελλάδα | 30% |
| Νησιά Βορείου Αιγαίου | 29,0% |
| Ήπειρος | 26,0% |
| Στερεά Ελλάδα | 25,0% |
| Δυτική Μακεδονία | 16% |

Η διαφορά στις τρεις περιφέρειες με τον μεγαλύτερο βαθμό πληρότητας είναι σχετικά μικρή, με τα νησιά του Νοτίου Αιγαίου, την Κρήτη και τα νησιά του Ιονίου, να πετυχαίνουν κράτηση δωματίων από 51-53%.

6.1.2) Μέση Ημερήσια Τιμή

Η Μέση Ημερήσια Τιμή, ορίζεται ως : $\frac{\text{Συνολικά Έσοδα Από τα Δωμάτια}}{\text{Δωμάτια που προσφέρθηκαν}}$, με τα στοιχεία

για τις Ελληνικές Περιφέρειες να ανέδειξαν τα παρακάτω:

Πίνακας 10: Μέση Ημερήσια Τιμή Περιφερειών

| Περιφέρεια | Μέση Ημερήσια Τιμή |
|---------------------------|--------------------|
| Αττική | 82.261,76 |
| Νότιο Αιγαίο | 65.364,71 |
| Δυτική Ελλάδα | 60.360 |
| Δυτική Μακεδονία | 59.662,50 |
| Ήπειρος | 57.219,23 |
| Πελοπόννησος | 52.777,42 |
| Κεντρική Μακεδονία | 48.802,56 |
| Θεσσαλία | 47.151,61 |
| Στερεά Ελλάδα | 41.800 |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 36.280,65 |
| Βόρειο Αιγαίο | 32.627,59 |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|--------------|-----------|
| Κρήτη | 32.078,43 |
| Νησιά Ιονίου | 29.705,66 |

Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι η μέτρηση της Μέσης Ημερήσιας Τιμής, η οποία συνοδεύει την καλή επίδοση στον βαθμό πληρότητας για τα Νησιά Νοτίου Αιγαίου, ενώ υψηλή επίδοση παρατηρείται και στην Δυτική Ελλάδα εν αντιθέσει με την χαμηλή της πληρότητα. Το ίδιο ισχύει και για την περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, η οποία επιτυγχάνει την τέταρτη καλύτερη επίδοση στην Μέση Ημερήσια Τιμή και την μικρότερη στην πληρότητα.

6.1.3) Συνολικά Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο

Το τρίτο κατά σειρά μεθοδολογικό εργαλείο των Συνολικών Εσόδων Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο υπολογίζεται ως: $\text{Μέση Ημερήσια Τιμή} \times \text{Βαθμός Πληρότητας}$ ή $\frac{\text{Συνολικά Έσοδα απο τα Δωμάτια}}{\text{Διαθέσιμα Δωμάτια}}$.

Ειδικότερα για τις περιφέρειες:

Πίνακας 11: Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο Περιφερειών

| Περιφέρεια | Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο |
|---------------------------|-----------------------------|
| Νησιά Νοτίου Αιγαίου | 33.336 |
| Αττική | 27.969 |
| Κεντρική Μακεδονία | 19.033 |
| Δυτική Ελλάδα | 18.108 |
| Πελοπόννησος | 16.361 |
| Κρήτη | 16.360 |
| Νησιά Ιονίου | 15.744 |
| Ήπειρος | 14.877 |
| Θεσσαλία | 14.617 |
| Στερεά Ελλάδα | 10.450 |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 11.247 |
| Δυτική Μακεδονία | 9.546 |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|-----------------------|-------|
| Νησιά Βορείου Αιγαίου | 9.462 |
|-----------------------|-------|

Η υψηλή επίδοση της περιφέρειας του Νοτίου Αιγαίου στον Βαθμό Πληρότητας και την Μέση Ημερήσια Τιμή αποτυπώνεται και στον Κύκλο Εργασιών ανά δωμάτιο (RevPaR), αφού υπολογίζεται από το γινόμενο των δύο. Αντιθέτως η Δυτική Μακεδονία επιτυγχάνει τη δεύτερη χειρότερη επίδοση στο συγκεκριμένο δείκτη, παρά την υψηλή Μέση Ημερήσια Τιμή της.

6.1.4) Μέση Διάρκεια Διαμονής

Η **Μέση Διάρκεια Διαμονής** των πελατών, ορίζεται ως:

$$\frac{\text{Συνολικός Αριθμός Διανυκτερεύσεων}}{\text{Συνολικός Αριθμός Κρατήσεων}}$$
 Αναλυτικά:

Πίνακας 12: Μέση Διάρκεια Παραμονής ανά Περιφέρεια

| Περιφέρεια | Μέση Διάρκεια Παραμονής |
|---------------------------|-------------------------|
| Νησιά Βορείου Αιγαίου | 5,2 |
| Κρήτη | 5,2 |
| Νησιά Νοτίου Αιγαίου | 5,1 |
| Νησιά Ιονίου | 5,1 |
| Κεντρική Μακεδονία | 3,5 |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 3,4 |
| Δυτική Ελλάδα | 2,8 |
| Πελοπόννησος | 2,7 |
| Στερεά Ελλάδα | 2,6 |
| Θεσσαλία | 2,6 |
| Ήπειρος | 2,4 |
| Αττική | 2,2 |
| Δυτική Μακεδονία | 2,1 |

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της μέτρησης της Μέσης Διάρκειας Παραμονής, αποτελεί την μοναδική πρωτοπόρο επίδοση της περιφέρειας του Βορείου Αιγαίου μεταξύ των ποσοτικών δεικτών με μέσο όρο 5,2 ενώ Κρήτη, Νότιο Αιγαίο και Ιόνιο είναι επίσης στα ίδια επίπεδα. Οι περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας, της Ανατολικής Μακεδονίας-

Θράκης και της Δυτικής Ελλάδας έχουν μέσο όρο 3, ενώ οι υπόλοιπες κυμαίνονται περίπου στο 2.

6.1.5) Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης

Ο Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης, όπως αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, αποτυπώνει την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και την ευρεία ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, μέσω διαδικτυακών κριτικών και ερωτηματολογίων.

Όσον αφορά τα στοιχεία για τις περιφέρειες:

Πίνακας 13: Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης Περιφερειών

| Περιφέρεια | Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης |
|---------------------------|------------------------------|
| Ήπειρος | 90,80% |
| Νησιά Βορείου Αιγαίου | 89% |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 87,80% |
| Κεντρική Μακεδονία | 87,80% |
| Νησιά Νοτίου Αιγαίου | 87,60% |
| Κρήτη | 87,10% |
| Στερεά Ελλάδα | 86,80% |
| Θεσσαλία | 86,70% |
| Πελοπόννησος | 86,70% |
| Νησιά Ιονίου | 86% |
| Αττική | 85,80% |
| Δυτική Μακεδονία | 85,40% |

Όπως παρατηρείται στον πίνακα, όλες οι περιφέρειες παρουσιάζουν επίδοση άνω του 80% και θεωρούνται αποδοτικές βάσει τα στάνταρ του δείκτη. Αποτελεί την μεγαλύτερη επίδοση της περιφέρειας της Ηπείρου, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χαμηλές μετρήσεις. Σε γενικό βαθμό, οι ποσοστιαίες διαφορές είναι αρκετά μικρές, με συνέπεια να μην μπορεί να γίνει πλήρης συγκριτική κατάταξη μεταξύ των μονάδων. Παρόλα αυτά, ο

δείκτης αποτελεί μία ισχυρή βάση, ώστε να υπάρξουν πιο διαδεδομένα πρότυπα ποιοτικών μετρήσεων στον κλάδο.

6.1.6) Δείκτες Χρηματοοικονομικής Επίδοσης

Η απεικόνιση της επίδοσης των περιφερειών στους τρεις χρηματοοικονομικής επίδοσης, θα γίνει συγκεντρωτικά στο παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 8: Οικονομικοί Δείκτες Ξενοδοχείων Ανά Περιφέρεια

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, οι δεκατρείς περιφέρειες της χώρας αξιολογούνται από το «1» (ελάχιστο), μέχρι το «13» (μέγιστο). Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μετρήσεις, τα ξενοδοχεία της περιφέρειας Πελοποννήσου έχουν την υψηλότερη επίδοση στα Ίδια Κεφάλαια/δωμάτιο και στα Μακροπρόθεσμα δάνεια/δωμάτιο, γεγονός που αναδεικνύει την αντίθεση μεταξύ των υψηλών επενδύσεων που πραγματοποιούνται σε αυτά και των επιπέδων απόδοσης που επιτυγχάνουν.

Η πρακτική εφαρμογή των Καίριων και των Οικονομικών Δεικτών Απόδοσης στον τουριστικό κλάδο, επιβεβαιώνει το θεωρητικό πλαίσιο στο αντίστοιχο κεφάλαιο, αφού παρότι έγινε εφικτή η εξαγωγή κάποιων αρχικών συμπερασμάτων, σχεδόν κάθε δείκτης

ανέδειξε και διαφορετική περιφέρεια ως αποδοτικότερη. Για τον λόγο αυτό, στο δεύτερο στάδιο της μεθοδολογίας, οι περιφέρειες θα αξιολογηθούν σε καθεστώς πολλαπλών εισροών και εκροών, ώστε να προκύψουν πιο σαφή συμπεράσματα, μέσω μιας πολυεπίπεδης εφαρμογής της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων.

6.2) Αξιολόγηση με την Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων

Για την υλοποίηση της ανάλυσης, θα χρησιμοποιηθούν ως **εισροές** το σύνολο των **Διαθεσίμων Δωματίων** και οι **Εργαζόμενοι** σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά περιφέρεια στα πρότυπα των ερευνών της βιβλιογραφίας (Apostolakis & Manasakis, 2013) (Karakitsiou et al., 2020) (Mavrommati et al., 2007). Σαν **εκροές**, θα χρησιμοποιηθούν ο **Κύκλος Εργασιών ανά δωμάτιο (RevPaR)**, και ο συνολικός αριθμός των τουριστικών **Διανυκτερεύσεων**. Οι μονάδες θα αξιολογηθούν σε πλαίσιο σταθερών οικονομιών κλίμακας, μεταβλητών οικονομιών κλίμακας και αποδοτικότητας κλίμακας (Scale Efficiency).

Σε δεύτερο στάδιο, με την βοήθεια των σχετικών συνόλων (reference sets) που θα δημιουργηθούν, θα προκύψουν και οι τρόποι βελτίωσης για της μη αποδοτικές περιφέρειες. Το μοντέλο θα **εστιαστεί στις εκροές (output-oriented)**, ώστε να προκύψει η μέγιστη επίδοση που μπορούν να επιτύχουν τα ξενοδοχεία σε έσοδα και διανυκτερεύσεις, με την τρέχουσα δυναμικότητα τους σε κλίνες και ανθρώπινο δυναμικό.

Τα περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 14: Περιγραφικά Στατιστικά Μεταβλητών

| Μεταβλητή | Τύπος | Μέσος | Τυπική Απόκλιση | Ελάχιστο | Μέγιστο |
|------------------------------------|--------|-----------|-----------------|----------|---------|
| Αριθμός Διαθεσίμων Δωματίων | Εισροή | 36.508,58 | 34.524,81 | 9.160 | 115.210 |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | | | | | |
|--|--------|------------|------------|-----------|------------|
| Αριθμός Εργαζομένων | Εισροή | 6140,75 | 5036,82 | 878 | 16.490 |
| Διανυκτερεύσεις | Εκροή | 10.863.083 | 10.662.179 | 1.270.000 | 29.914.000 |
| Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο | Εκροή | 17.297 | 11.855,68 | 9.462 | 33.336 |

6.2.1) Μοντέλο Σταθερών Οικονομιών Κλίμακας

Με την υπόθεση για Σταθερές Οικονομίες Κλίμακας, κρίθηκαν ως αποτελεσματικές οι κάτωθι περιφέρειες:

Πίνακας 15: Αποδοτικότητα Περιφερειών με Σταθερές Οικονομίες Κλίμακας

| Περιφέρειες | Αποδοτικότητα (Technical Efficiency) | Μεταβολή Κύκλου Εργασιών | Μεταβολή Διανυκτερεύσεων |
|------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Αττική | 100% | - | - |
| Νότιο Αιγαίο | 100% | - | - |
| Δυτική Ελλάδα | 100% | - | - |
| Κεντρική Μακεδονία | 100% | - | - |
| Στερεά Ελλάδα | 100% | - | - |
| Ήπειρος | 89,3% | +12% | +12% |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 82,7% | +20,9% | +20,9% |
| Κρήτη | 78% | +107,1% | +28,2% |
| Νησιά Ιονίου | 69,2% | +44,6% | +44,6% |
| Θεσσαλία | 64,9% | +54,1% | +54,1% |
| Πελοπόννησος | 58,3% | +71,6% | +71,6% |
| Βόρειο Αιγαίο | 56,6% | +82,3% | +82,3% |

Πιο συγκεκριμένα, η Αττική, η Στερεά Ελλάδα, το Νότιο Αιγαίο, η Δυτική Ελλάδα και η Κεντρική Μακεδονία, επιτυγχάνουν απόδοση ίση με ένα και βρίσκονται στο αποδοτικό

σύνορο (efficient frontier). Όσον αφορά τις μη αποδοτικές περιφέρειες, πρέπει σύμφωνα με τα αποτελέσματα να στοχεύσουν σε βελτίωση από 12% (Ήπειρος) ως και 107,1% (Κρήτη) στον κύκλο εργασιών τους και από 12% (Ήπειρος) ως και 83% (Βόρειο Αιγαίο) στον αριθμό των ταξιδιωτικών διανυκτερεύσεων. Ο μέσος όρος της χώρας σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, είναι στο 83%, γεγονός που βάση της ανάλυσης υποδηλώνει ότι οι περιφέρειες μπορούν να επιτύχουν τα συγκεκριμένα επίπεδα εκροών σε έσοδα και διανυκτερεύσεις, ακόμη και με μείωση ως και 17% στις εισροές τους κατά προσέγγιση.

6.2.2) Μοντέλο Μεταβλητών Οικονομικών Κλίμακας

Με την υπόθεση για μεταβλητές οικονομίες κλίμακας, τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω:

Πίνακας 16: Αποδοτικότητα Περιφερειών με Μεταβλητές Οικονομίες Κλίμακας

| Περιφέρειες | Αποδοτικότητα (Pure Technical Efficiency) | Μεταβολή Κύκλου Εργασιών | Μεταβολή Διανυκτερεύσεων | Οικονομίες Κλίμακας |
|-------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Αττική | 100% | - | - | Αυξανόμενες |
| Στερεά Ελλάδα | 100% | - | - | Φθίνουσες |
| Ήπειρος | 100% | - | - | Φθίνουσες |
| Δυτική Ελλάδα | 100% | - | - | Φθίνουσες |
| Νότιο Αιγαίο | 100% | - | - | Αυξανόμενες |
| Κεντρική Μακεδονία | 100% | - | - | Αυξανόμενες |
| Ανατολική Μακεδονία και Θράκη | 100% | - | - | Φθίνουσες |
| Κρήτη | 95,41% | +97% | +4,8% | Αυξανόμενες |
| Πελοπόννησος | 78,46% | +27,45% | +85,5% | Αυξανόμενες |
| Θεσσαλία | 76,96% | +29,93% | +66,5% | Αυξανόμενες |
| Νησιά Ιονίου | 70,70% | +41,5% | +41,5% | Αυξανόμενες |
| Βόρειο Αιγαίο | 57,26% | +74,66% | +77,4% | Αυξανόμενες |

Οι αποδοτικές περιφέρειες στην υπόθεση για σταθερές οικονομίες κλίμακας (Αττική, Στερεά Ελλάδα, Νότιο Αιγαίο, Δυτική Ελλάδα, Κεντρική Μακεδονία) είναι κατά κανόνα αποδοτικές και σε αυτήν την υπόθεση για **μεταβλητές οικονομίες κλίμακας**.

Με το συγκεκριμένο μοντέλο, γίνεται γνωστή η ποσοτική επίδραση στις εκροές των περιφερειών από μία ενδεχόμενη αύξηση στις εισροές (οικονομίες κλίμακας). Επιπροσθέτως, προστίθενται στις αποδοτικές μονάδες λήψης αποφάσεων η Ανατολική Μακεδονία-Θράκη και η Ήπειρος. Το γεγονός αυτό, υποδεικνύει πως το ζήτημα προς επίλυση σε αυτές έγκειται στην βελτίωση της διαχείρισης λειτουργιών των ξενοδοχειακών οργανισμών (pure technical efficiency).

Οι μη αποδοτικές μονάδες πρέπει να στοχεύσουν σε βελτίωση από 5% (Κρήτη) ως 86% (Πελοπόννησος) στον αριθμό των τουριστικών διανυκτερεύσεων και από 28% (Πελοπόννησος) μέχρι και 97% (Κρήτη) στον Κύκλο Εργασιών τους ανά δωμάτιο. Κατά μέσο όρο, οι ελληνικές περιφέρειες παρουσιάζουν αποδοτικότητα ίση με 90%, γεγονός που σημαίνει ότι σε υπόθεση για μεταβλητές οικονομίες κλίμακας, ο στόχος των εκροών μπορεί να επιτευχθεί με μείωση ως και 10% στις εισροές.

6.2.3) Αποδοτικότητα Κλίμακας

Βρίσκοντας το πηλίκο: $\frac{\text{Απόδοση με Σταθερές Οικονομίες Κλίμακας}}{\text{Απόδοση με Μεταβλητές Οικονομίες Κλίμακας}}$, προκύπτει η

Αποδοτικότητα Κλίμακας. Αναλυτικά τα αποτελέσματα:

Πίνακας 17: Αποδοτικότητα Κλίμακας Περιφερειών

| Περιφέρειες | Αποδοτικότητα (Scale Efficiency) |
|--------------------|----------------------------------|
| Αττική | 1 |
| Στερεά Ελλάδα | 1 |
| Νότιο Αιγαίο | 1 |
| Δυτική Ελλάδα | 1 |
| Κεντρική Μακεδονία | 1 |
| Βόρειο Αιγαίο | 98,85% |

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

| | |
|---------------------------|--------|
| Νησιά Ιονίου | 97,88% |
| Ήπειρος | 89,3% |
| Θεσσαλία | 84,33% |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 82,7% |
| Κρήτη | 81,75% |
| Πελοπόννησος | 74,31% |

Με τον υπολογισμό της αποδοτικότητας κλίμακας, μπορούν πλέον να προκύψουν ολοκληρωμένα συμπεράσματα για όλες τις περιφέρειες της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, περιπτώσεις όπως της Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης που επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση στο μοντέλο μεταβλητών οικονομιών κλίμακας αλλά χαμηλή αποδοτικότητα κλίμακας, πρέπει να εστιάσουν σε στρατηγικές αλλαγές στην παραγωγική τους δυναμικότητα.

Αντιθέτως, περιφέρειες με **χαμηλή** απόδοση στα **δύο πρώτα** μοντέλα, αλλά **υψηλή αποδοτικότητα κλίμακας**, πρέπει να προβούν σε διοικητικές αλλαγές διατηρώντας την υπάρχουσα δυναμικότητα σε κλίνες και εργαζομένους.

Ο ακριβής προσδιορισμός των ποσοτικών αλλαγών τόσο σε διοικητικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο, πραγματοποιείται με την κατασκευή των σχετικών συνόλων (reference sets) και των χαλαρών μεταβλητών (slacks) που προκύπτουν από την ανάλυση, τόσο σε καθεστώς σταθερών, όσο και μεταβλητών οικονομιών κλίμακας.

6.2.4) Υπολογισμός Στρατηγικών Αλλαγών στην Δυναμικότητα

Ο προσδιορισμός των βελτιώσεων στις εισροές των μη αποδοτικών μονάδων, προκύπτει από την προσαρμογή τους στις εισροές των εν τέλει αποδοτικών, με τελικό αποτέλεσμα τις διοικητικές και στρατηγικές αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να γίνουν στην δυναμικότητα σε όρους κλινών και εργαζομένων. Η ακριβής μεταβολή, υπολογίζεται με βάση το γινόμενο των τιμών λ κάθε μονάδας επί των εισροών των αποδοτικών περιφερειών με «παρόμοια χαρακτηριστικά», που προκύπτουν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της ανάλυσης.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΙΡΙΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΕΝΙΑΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ

Αναλυτικά οι ποσοστιαίες αλλαγές στις εισροές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τις περιφέρειες σε καθεστώς σταθερών και μεταβλητών οικονομιών κλίμακας:

Πίνακας 18: Υπολογισμός Βελτιώσεων

| Περιφέρειες | Σταθερές Οικονομίες Κλίμακας | | | Μεταβλητές Οικονομίες Κλίμακας | | |
|---------------------------|------------------------------|---|--------|--------------------------------|---|---|
| | Επίδοση | Εργαζόμενοι | Κλίνες | Επίδοση | Εργαζόμενοι | Κλίνες |
| Αττική | 100% | - | - | 100% | - | - |
| Νότιο Αιγαίο | 100% | - | - | 100% | - | - |
| Δυτική Ελλάδα | 100% | - | - | 100% | - | - |
| Κεντρική Μακεδονία | 100% | - | - | 100% | - | - |
| Στερεά Ελλάδα | 100% | - | - | 100% | - | - |
| Ήπειρος | 89,3% | -10,6% {(0,99)* Δυτική Ελλάδα+ (0,01)*Αττική} | - | 100% | - | - |
| Ανατολική Μακεδονία-Θράκη | 82,7% | - | - | 100% | - | - |
| Κρήτη | 78% | - | - | 95,41% | -28,6% {(0,071)*Αττική +(0,93)*Νότιο Αιγαίο} | - |
| Νησιά Ιονίου | 69,2% | - | - | 70,70% | - | - |
| Θεσσαλία | 64,9% | - | - | 76,96% | - | - |
| Πελοπόννησος | 58,3% | - | - | 78,46% | - | - |
| Βόρειο Αιγαίο | 56,6% | - | - | 57,26% | - | -7,70% {(0,72)* Δυτική Ελλάδα+ (0,28)* Στερεά Ελλάδα} |

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, σε στρατηγικές αλλαγές στην δυναμικότητα θα πρέπει να προβούν η Ήπειρος, σε υπόθεση για σταθερές οικονομίες κλίμακας και η Κρήτη με το Βόρειο Αιγαίο, σε υπόθεση για μεταβλητές οικονομίες κλίμακας.

Γενικότερα όπως έγινε σαφές και πρωτίτερα, για κάθε μη αποδοτική περιφέρεια, προκύπτουν οι τιμές λ που δηλώνουν κατά πόσο πρέπει να σταθμίσει τις εισροές της στις αποδοτικές περιφέρειες με παρόμοιες εισροές (peer units), ώστε να φτάσει εν τέλει στο αποδοτικό σύνορο (efficient frontier). Λόγου χάρη, για τον αποδοτικό αριθμό

δωματίων της περιφέρειας του Βορείου Αιγαίου σε υπόθεση για μεταβλητές οικονομίες κλίμακας, ο υπολογισμός θα είναι **0,72* Δωμάτια Δυτικής Ελλάδας +0,28* δωμάτια Στερεάς Ελλάδας**, σε μία μείωση της τάξεως του 8% από την τρέχουσα δυναμικότητα της. Η διαδικασία αυτή, είναι ανάλογη για κάθε μονάδα λήψης απόφασης, τόσο στον υπολογισμό των τελικών εισροών, όσο και των εκροών. Στις εξαρχής αποδοτικές μονάδες, η τιμή λ είναι ίση με την μονάδα αφού δεν απαιτείται καμία διορθωτική κίνηση.

Συνοπτικά, με την Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων, τα ξενοδοχεία ανά περιφέρεια χωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με τις αλλαγές που πρέπει να προβούν ως προς την παρούσα αποδοτικότητα τους:

1. **Καμία αλλαγή** (αποδοτικές και στα τρία μοντέλα μέτρησης)
2. **Στρατηγικές αλλαγές στην δυναμικότητα** (χαμηλή αποδοτικότητα κλίμακας)
3. **Διοικητικές αλλαγές** (χαμηλή απόδοση στα μοντέλα σταθερών & μεταβλητών οικονομιών κλίμακας)
4. **Αλλαγές στην δυναμικότητα και διοικητικές αλλαγές** (χαμηλή απόδοση και στα τρία μοντέλα)

Ως πλήρως αποδοτικές, αποδεικνύονται οι περιφέρειες της Αττικής, της Στερεάς Ελλάδας, του Νότιο Αιγαίου, της Δυτικής Ελλάδας και της Κεντρικής Μακεδονίας. Το Βόρειο Αιγαίο, η Κρήτη και η Ήπειρος θα πρέπει να προβούν σε στρατηγικές αλλαγές στην δυναμικότητα τους, ανάλογα με την υπόθεση για τις οικονομίες κλίμακας, ενώ το ίδιο πιθανόν να πρέπει να εξεταστεί και για την Πελοπόννησο που επιτυγχάνει την μικρότερη επίδοση στην αποδοτικότητα κλίμακας. Όσον αφορά την πλειοψηφία των υπόλοιπων μη αποδοτικών περιφερειών, υπόκεινται στην κατηγορία των διοικητικών αλλαγών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορούν να ωφελήσουν αρκετά κάθε περιφέρεια, αλλά γίνεται σαφές ότι σε περιφέρειες όπως των Νησιών του Ιονίου που η τουριστική δαπάνη υπερβαίνει το σύνολο του ΑΕΠ τους, τα συνολικά ευρήματα αποκτούν ύψιστη σημασία.

6.3) Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο έκτο κεφάλαιο, η κοινή μεθοδολογία των Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων, εφαρμόζεται για την εξέταση της απόδοσης των Ελληνικών ξενοδοχείων ανά περιφέρεια. Σε πρώτο στάδιο με την εφαρμογή των Καίριων και των Οικονομικών Δεικτών Απόδοσης, βγήκαν κάποια πρώτα συμπεράσματα για την αποδοτικότητα τους σε συγκεκριμένες διαστάσεις. Στη συνέχεια, με την εφαρμογή της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων σε τρία επίπεδα (σταθερές/μεταβλητές οικονομίες κλίμακας, αποδοτικότητα κλίμακας), έγινε εφικτή η εύρεση των πλήρως αποδοτικών περιφερειών και του είδους των αλλαγών στις οποίες πρέπει να προβούν οι υπόλοιπες.

Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι στρατηγικές, διοικητικές και συνδυαστικές, ανάλογα με την επίδοση της μονάδας στην κάθε περίπτωση. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση, είναι πως η σημασία ενός οδικού χάρτη στον στρατηγικό σχεδιασμό των περιφερειών, η ανάγκη της αποδοτικής διαχείρισης των πόρων και της μετρήσιμης στρατηγικής για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων.

6.4) Βιβλιογραφία Έκτου Κεφαλαίου

insete.gr. (2022). *Στατιστικό Δελτίο Νοέμβριος 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf

Karakitsiou, A., Kourgiantakis, M., Mavrommati, A., & Migdalas, A. (2020). Regional efficiency evaluation by input-oriented data envelopment analysis of hotel and restaurant sector. *Operational Research*, σσ. 2041-2058.

Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2023). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/06/23_06_Tourism_and_Greek_Economy_2021-2022.pdf

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

7.1) Σύνοψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, ο στόχος ήταν να εφαρμοστεί η ενιαία μεθοδολογία των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων για μία πολυδιάστατη μέτρηση της αποδοτικότητας στον τουριστικό κλάδο. Αφού αρχικά έγινε αναφορά στην ευρύτερη σημασία του τουρισμού για την εθνική οικονομία, δόθηκε βάση στις μεθόδους εφαρμογής στρατηγικής επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Στο εγχείρημα υλοποίησης μιας **μετρήσιμης στρατηγικής**, πραγματοποιήθηκε στην συνέχεια ανάλυση των δύο προαναφερθέντων εργαλείων μέτρησης απόδοσης, μέσα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση της εφαρμογής τους. Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, ολοκληρώθηκε με μια αναφορά στην διαχείριση συγκρούσεων στα ενδότερα της εταιρίας, και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε ένα εγχείρημα αύξησης της αποδοτικότητας.

Σε δεύτερη φάση, έγινε εστίαση στα ξενοδοχεία των Ελληνικών Περιφερειών ως το πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας, πρωτίστως με τους Δείκτες Απόδοσης όταν και βγήκαν τα πρώτα συμπεράσματα για τις πιο αποδοτικές περιφέρειες, μέσω μεμονωμένων μετρήσεων όπως η Πληρότητα και η Μέση Ημερήσια Τιμή. Η αντίφαση των αποτελεσμάτων μεταξύ των Καίριων Δεικτών Απόδοσης και των παραδοσιακών Χρηματοοικονομικών Δεικτών συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας και τονίζει την σημασία ύπαρξης ενός ολιστικού πλαισίου (χρηματοοικονομικοί και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες) στην διαχείριση της επιχειρησιακής απόδοσης.

Έπειτα, με βάση τα τρία μοντέλα εφαρμογής της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων, προέκυψαν οι αποδοτικές περιφέρειες, σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις στις οποίες πρέπει να προβεί κάθε μη αποδοτική περιφέρεια, οι οποίες μπορεί να είναι στρατηγικές, διοικητικές ή συνδυασμός αυτών. Δεδομένου ότι στην πλειοψηφία των περιφερειών οι τουριστικές δαπάνες ευθύνονται για μεγάλο μέρος του ΑΕΠ τους, κάθε πρότυπο

ενίσχυσης του στρατηγικού σχεδιασμού και της προώθησης βελτιώσεων για την περιφερειακή ανάπτυξη, κρίνεται ως άκρως σημαντικό από πολλές απόψεις.

7.2) Αδυναμίες Έρευνας & Προτάσεις για Μελλοντικές Προσεγγίσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας, προέκυψαν εν μέσω κάποιων σημαντικών περιορισμών, οι οποίοι καλό θα ήταν να αναφερθούν. Αρχικά, λόγω έλλειψης δεδομένων, δεν ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθούν εισροές κόστους των ξενοδοχείων στην ανάλυση, που πιθανόν να οδηγούσαν στην έκβαση διαφορετικού αποτελέσματος. Έπειτα, όπως έγινε γνωστό στο αντίστοιχο κεφάλαιο, η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων δεν λαμβάνει υπόψη την ύπαρξη τυχαίου σφάλματος όπως οι παραμετρικές μέθοδοι, γεγονός που εκμηδενίζει τα περιθώρια λάθους στην ανάλυση.

Επιπροσθέτως, όπως έγινε γνωστό και στο πέμπτο κεφάλαιο, χρησιμοποιήθηκε η δευτερογενής έρευνα για την συλλογή των δεδομένων, συνεπώς η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, ταυτίζεται με την αξιοπιστία των δεδομένων εισροών και των εκροών. Τέλος, η πλειοψηφία των δεδομένων που συλλέχτηκαν αφορούν το έτος 2021, συνεπώς πιθανόν να αποτυπώνουν την επίδραση της πανδημίας του κορονοϊού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα ήταν σημαντικό σε επόμενες έρευνες, να χρησιμοποιηθούν σαν εισροές τα λειτουργικά κόστη των ξενοδοχείων και το κόστος ανά δωμάτιο, προκειμένου να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στην ανάλυση. Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί παρόμοια έρευνα ανά κατηγορία ποιότητας των ξενοδοχείων και την αποδοτικότητα τους, που θα συμπεριλάμβανε και δεδομένα βιωσιμότητας όπως η φέρουσα ικανότητα των τουριστικών προορισμών.

7.3) Συνολική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Abdullah, A., & Hamdan, M. (2012). Internal Success Factor of Hotel Occupancy Rate . *International Journal of Business and Social Science*, σσ. 199-218.
- Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. Στο *International Journal of Hospitality Management* (σσ. 160-168).
- Almeida, J., Costa, C., & da Silva, F. (2017). A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism. *Tourism Management Perspectives*, σσ. 94-106.
- Apostolakis, A., & Manasakis, C. (2013). Using data envelopment analysis to measure hotel efficiency in Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P., & Newbery, R. (2018). *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*. Ανάκτηση από <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2040-72462018000008005/full/html>
- Araujo, L. (2022). Measuring tourism success: how European National Tourism Organisations are shifting the paradigm. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, σσ. 79-84.
- Bailey, A., Safa, M., Ilyas, H., Rauf, S., & Khan, A. (2020). *Energy Efficiency Outlook of New Zealand Dairy Farming Systems: An Application of Data Envelopment Analysis (DEA) Approach*. Ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/1/251>
- Barr, S. (2023). *How to align KPIs to strategy and cascade KPIs throughout the organisation*. Ανάκτηση από <https://www.staceybarr.com/questions/howtoalignkpis/>
- Barros, C., & Machado, L. (2010). The length of stay in tourism. *Annals of Tourism Research*, σσ. 692-706.
- Barros, C., Botti, L., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2009). Managerial efficiency and hospitality industry: the Portuguese case. *Applied Economics*, σσ. 2895-2905.

- Bousofiane, A., Dyson, R., & Thanassoulis, E. (1991). Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, σσ. 1-15.
- Buda, D. (2015). Tourism in Conflict Areas: Complex Entanglements in Jordan. *Journal of Travel Research*.
- Buhalis, D. (2001). *Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/30930408_Tourism_in_Greece_Strategic_Analysis_and_Challenges
- Carvell, S., & Quan, D. (2005). *Low-price Guarantees: How Hotel Companies Can Get It Right*. Ανάκτηση από https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71031/Carvell_202005_20_Low_20price_20guarentee.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- cascade.app. (2022). *Leading and Lagging KPIs For Your Business + Examples*. Ανάκτηση από <https://www.cascade.app/blog/leading-and-lagging-kpis>
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). *European Journal of Operational Research. Measuring the efficiency of decision making units*, σσ. 429-444.
- Chen, M.-H. (2011). Στο *The response of hotel performance to international tourism development and crisis events* (σσ. 200-212).
- Cooper, W., Seiford, L., & Zhu, J. (2011). *Handbook on Data Envelopment Analysis*. Springer Science & Business Media.
- Curcija, M., Breakey, N., & Driml, S. (2019). Development of a conflict management model as a tool for improved project outcomes in community based tourism. *Tourism Management*, σσ. 341-354.
- datanalysis.net. (2021). *ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ*. Ανάκτηση από <https://datanalysis.net/research-design/quantitative-research/>
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management*. John Wiley & Sons Inc.
- Enz, C., Canina, L., & Walsh, K. (2001). *Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance*. Ανάκτηση από https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0010880401426002?casa_token=_N4INn67xzIAAAAA:UOYPcblRa2mpIRspVJdpn86AO2B78_m6ISTkkP1AH3r3zdVkBxF7wM5-xxPH9vlic3QR7nEkZbo
- Euwema, M., Peiro, J., Ganaza, J., & Munduate, L. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, σσ. 5-24.

- Evans, N. (2019). *Strategic Management for tourism, hospitality and events*.
- Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Ανάκτηση από <https://kritiki.gr/microsites/arxes-marketing/chapter/ch2#@terms>
- Farrell, M. (1957). *The Measurement of Productive Efficiency*. Oxford University Press.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*.
- fb.basetraining.org. (2023). Ανάκτηση από <https://fb.basetraining.org/magazine/ta-8-pio-simantika-kpi-s-gia-ti-viomichania-xenodocheion/>
- Georgakopoulos, T. (2019). *Senior and Health Tourism: Missed opportunities*. Ανάκτηση από <https://www.dianeosis.org/en/2019/07/senior-and-health-tourism-missed-opportunities/>
- Hadad, S., Hadad, Y., Malul, M., & Rosenboim, M. (2012). The Economic Efficiency of the Tourism Industry: A Global Comparison. *Tourism Economics*, σσ. 931-940.
- Haija, A. A. (2011). Jordan: Tourism and conflict with local communities. *Habitat International*, σσ. 93-100.
- Harris, P., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- hindawi.com. (2014). *Benchmarking in Data Envelopment Analysis: An Approach Based on Genetic Algorithms and Parallel Programming*. Ανάκτηση από <https://www.hindawi.com/journals/aor/2014/431749/>
- Hollier, R. (1997). Marketing Europe as a tourist destination: Trends and achievements. Στο *Tourism Management* (σσ. 195-198). Ανάκτηση από <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517797000058>
- Insete.gr. (2022). *Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2021*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/05/22-12_Attica-1.pdf
- insete.gr. (2022). *Στατιστικό Δελτίο Νοέμβριος 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf
- insete.gr. (2023).
- intelligentperformace.com. (2015). *Why Your Team Needs Conflict*. Ανάκτηση από http://intelligentperformance.com.au/exefunc.php?q=tXVdcjgDS_GRKArDzwnl

kRjDI9ydcEfBas4jaX5pYdfN55BOTzGISIZt05HfaYK7qshODrZhYSwico7-
iX6dMIJp5vnDom-Wuct3u3ZNUA-Ebkc4yyx8k4

- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). *Hotel revenue management –a critical literature review*.
Ανάκτηση από <https://hrcaj.srce.hr/file/125946>
- Jackson, T. (2023). *15 Examples Of Non-Financial Performance Measures To Track*.
Ανάκτηση από <https://www.clearpointstrategy.com/blog/nonfinancial-performance-measures>
- Johansson, A. (2020). *Find the right hotel key performance indicators for hotel sales*.
Ανάκτηση από <https://www.demandcalendar.com/blog/find-the-right-kpis-for-hotel-sales>
- Kala, D., & Bagri, S. (2014). KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR HOSPITALITY INDUSTRY: A STUDY FROM THE TOURIST STATE OF UTTARAKHAND, INDIA. *TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM*, σσ. 187-206.
- Kapardis, M., & Thomas, A. (2006). Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Karakitsiou, A., Kourgiantakis, M., Mavrommati, A., & Migdalas, A. (2020). Regional efficiency evaluation by input-oriented data envelopment analysis of hotel and restaurant sector. *Operational Research*, σσ. 2041-2058.
- kathimerini.gr. (2017). *Μικρή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό*. Ανάκτηση από <https://www.kathimerini.gr/economy/business/904260/mikri-veltiosi-tis-antagonistikotitas-ston-toyrismo/>
- Kostopoulou, S., & Kyritsis, I. (2006). A Tourism Carrying Capacity Indicator for Protected Areas. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, σσ. 5-24.
- Krupp, M. (2022). *Confusion Over Leading and Lagging KPI's*. Ανάκτηση από <https://www.linkedin.com/pulse/confusion-over-leading-lagging-kpis-marshall-krupp/>
- Kurt, H. (2017). Measuring Tourism Efficiency of European Countries by Using Data Envelopment Analysis. *European Scientific Journal*.
- Law, R. (1998). Room occupancy rate forecasting: a neural network approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry.

lido.app. (2023). *Qualitative and Quantitative KPIs - What's the Difference in 2023?*
Ανάκτηση από <https://www.lido.app/kpi/qualitative-and-quantitative-kpis>

managementguru.com. (2014). *Strategic Planning*. Ανάκτηση από
<https://www.managementguru.net/strategic-planning/>

Martins, A. (2020). *A Practical Approach on Human Resources Strategies and KPI's for Hospitality Crises Management*. Ανάκτηση από https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22179/1/master_afonso_couto_martins.pdf

Mauborgne, R., & Chan Kim, W. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.

Mavrommati, A., Karakitsiou, A., Migdalas, A., & Tsiakali, K. (2007). Efficiency Measurement and Evaluation of the Greek Hotel Industry. *Journal of Travel and Tourism Research*, σσ. 96-110.

Menon, A., Bharadwaj, S., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, σσ. 299-313.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

Morey, R., & Dittman, D. (2003). Evaluating a hotel GM's performance A case study in benchmarking. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, σσ. 53-59.

Nurmatov, R., Lopez, X., & Millan, P. (2021). Tourism, hospitality, and DEA: Where do we come from and where do we go? *International Journal of Hospitality Management*.

Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. London.

Olsen, M., West, J., & Tse, E. (2007). *Strategic Management in the Hospitality Industry* (Τόμ. 3rd). Pearson.

O'Neill, J. W., & Matilla, A. S. (2006). Strategic Hotel Development and Positioning. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, σσ. 146-154.

paskedi.gr. (2018). *Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού*. Ανάκτηση από
https://www.paskedi.gr/poia_einai_ola_ta_eidh_toyrismoy_kai_poies_oi_morfes_ennallaktikoy_toyrismoy/

- Pimentel, V., Aizezikali, A., & Baker, T. (2019). Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization. Στο *Computers & Industrial Engineering*.
- Ponkratova, E. (2018). *Who's Better, Who's Best? Data envelopment analysis, a non-mathematical introduction*. Ανάκτηση από <https://eponkratova.medium.com/whos-better-who-s-best-data-envelopment-analysis-a-non-mathematical-introduction-4986184f9ea3>
- Poulios, T. (2021). *Δείκτες (KPI) διαχείρισης εσόδων*. Ανάκτηση από <https://dighotelier.com/%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%8C%CE%B4%CF%89%CE%BD>
- Queiros, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS. *European Journal of Education Studies*.
- researchgate.net. (2019). Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/figure/Input-Process-Outcome-IPO-Team-Effectiveness-Framework-McGrath-1964_fig1_343132678
- Sigala, M. (2004). Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, σσ. 39-60.
- Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (2005). Productivity in Hotels: A Stepwise Data Envelopment Analysis of Hotels' Rooms Division Processes. *The Service Industries Journal*, σσ. 61-81.
- siteminder.com. (2023). *Hotel revenue management: Strategies to boost topline revenue*. Ανάκτηση από <https://www.siteminder.com/r/hotel-revenue-management-strategies/>
- Smith, E., & Swallow, S. (2013). *Encyclopedia of Energy, Natural Resource, and Environmental Economics*.
- Sorzabal, A., Gerrikagoitia, J., & Fernández, N. (2015). Modelling and prediction of a destination's monthly average daily rate and occupancy rate based on hotel room prices offered online. *Tourism Economics*.
- Soteriades, M., & Varvaressos, S. (2015). *A Strategic Analysis of the Greek Leisure Tourism: Competitive Position, Issues and Challenges*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/273309338_A_Strategic_Analysis_of_the_Greek_Leisure_Tourism_Competitive_Position_Issues_and_Challenges

- Stobierski, T. (2020). Ανάκτηση από Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-performance-measures>
- stochasis.com. (2023, 7 17). *Κλαδικές Στοχεύσεις: «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»*.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, σσ. 265-274.
- United Nations Development Programme. (2015). *What are the Sustainable Development Goals?* Ανάκτηση από https://www.undp.org/sustainable-development-goals?gclid=CjwKCAjwh8mlBhB_EiwAsztdBOAFtyiRwYYd5gpwtA75JVF1loNr aU2OUhm65L1UzR9EnpnMlgkHhoCwCcQAvD_BwE
- unwto.org. (2022).
- Varelas, S., & Apostolopoulos, N. (2020). *The Implementation of Strategic Management in Greek Hospitality Businesses in Times of Crisis*. Ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7211>
- Varelas, S., & Belias, D. (2019). Carrying Capacity Assessment for Tourism Development: A Strategic Approach. *Springer*.
- Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2017). *Competition as a Critical Factor of the Strategic Planning of Hotel Businesses*. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.15640/smq.v5n1-2a3>
- Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2017). *Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality-The Case of a Greek Tourism Destination*.
- Verot, B. (2023). *Top Hospitality KPIs to Evaluate Your Hotel Performance*. Ανάκτηση από [https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators#competition-benchmarking-key-performance-indicators-\(kpis\)](https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators#competition-benchmarking-key-performance-indicators-(kpis))
- Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Wadongo, B., Kambona, O., Edwin, O., & Othuon, L. (2010). *Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective*. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/243459641_Key_performance_indicators_in_the_Kenyan_hospitality_industry_A_managerial_perspective
- weforum.org. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Ανάκτηση από <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017/>

Wunder, T. (2019). *Rethinking Strategic Management*.

Zhang, M., & Bell, P. (2012). Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. Στο *Journal of Revenue and Pricing Management* (σσ. 146-159).

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αραμπατζής, Γ. (2013). *Δείκτες Απόδοσης Παραγωγής και Μέθοδοι Βελτιστοποίησης. Μελέτη Περίπτωσης: Εργοστάσιο Σοκολατοποιίας Παυλίδη*. Ανάκτηση από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6603/Arampatzis%2C%20G..pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Αρωνιάδας, Β. (2023). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Το revenue management ως εργαλείο για την λήψη διοικητικών αποφάσεων στα ξενοδοχεία*. Ανάκτηση από https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15344/Aroniadas_2102.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Βαρελάς, Σ. (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=39663&lang=el#p=43>

Βαρελάς, Σ. (2023). Σημειώσεις μαθήματος "Διαχείριση Συγκρούσεων & Διαπραγματεύσεις". Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάχου, Φ. (2017). *Διερεύνηση της αξίας των πελατών (Customer Value) με τη μέθοδο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis)*. Ανάκτηση από <https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/ae5bb4a4-57ca-4cb2-895a-263e462dc5aa/content>

Γεωργογιάννης, Π., Σπανού, Α., Κορέση, Ν., Μελιτζάνη, Ε., & Σκούρτη, Β. (2019). *Μέθοδος συγγραφής επιστημονικών εργασιών*. Ανάκτηση από http://periodiko.inpatra.gr/guidelines/guidelines_gr.pdf

Δερπάνης, Δ. (2009). *Περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων*. Ανάκτηση από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/18453?lang=el#page/82/mode/2up>

Ζούνη, Γ. (2011). *Μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών: διαφορές εκτιμήσεων και αντιλήψεων της τουριστικής εμπειρίας μεταξύ επαγγελματιών και τουριστών*. Ανάκτηση από <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/26265>

- Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2023). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2022*. Ανάκτηση από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/06/23_06_Tourism_and_Greek_Economy_2021-2022.pdf
- Καρανικολός, Κ. (2018). *Μελέτη Αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης στη ΣΣΕ με τη μέθοδο της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων*.
- Μαντζούκας, Σ. (2015). *Μεθοδολογία της Έρευνας*. Ανάκτηση από <https://eclass.teiep.gr/modules/units/?course=NOSH100&id=1320>
- Μάρκου, Μ. (2022). *Η σημασία των "ΚΡΙ" (Key Performance Indicators) σε μια επιχείρηση*. Ανάκτηση από capital.gr: <https://www.capital.gr/me-aropsi/3689448/i-simasia-ton-kri-key-performance-indicators-se-mia-epixeirisi/?amp=true>
- Μαρούλης, Α. (2012). *Στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5318/Maroulis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Μηλίγγος, Σ.-Ρ. (2017). *Διαχείριση Απόδοσης στην Ξενοδοχειακή Μονάδα Elea Beach Hotel*. Ανάκτηση από <http://ikee.lib.auth.gr/record/295448/files/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%B%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>
- Μιχάλοβιτς, Μ. (2014). *Η οικονομική κρίση στον τουρισμό*. Ανάκτηση από <https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5561/MichalovitsMelina2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Παπαγεωργίου, Γ. (Χ.Χ.). *Ποσοτική έρευνα*. Ανάκτηση από https://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf
- Παπαδοπούλου, Δ. (2015). *Μέθοδοι Διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων*. Ανάκτηση από http://www.tzaneio.gr/wp-content/uploads/epistimonika_xronika/p15-2-1.pdf
- Παυλής, Ν. (2010). *Η μέτρηση αποδοτικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού: η χρήση οικονομικών αριθμοδεικτών*. Ανάκτηση από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/19085?lang=el#page/12/mode/2up>
- Πουγκακιώτη, Ι.-Δ. (2020). *Μέτρηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των δήμων σε ηλεκτρονικό περιβάλλον: η περίπτωση των Δήμων των Περιφερειών Στερεάς Ελλάδας και Θεσσαλίας κατά τα έτη 2012-2016*. Ανάκτηση από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=47574&lang=el#p=66>
- Σαϊπτής, Κ. Α. (2015). *ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΥΣΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ DATA ENVELOPMENT ANALYSIS - (DEA)*. Ανάκτηση από

<https://nemertes.library.upatras.gr/server/api/core/bitstreams/4eaab848-453b-41c2-aefd-d9b27c486dce/content>

Σολδάτου, Ν. (2020). Ανάκτηση από Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού:
http://ikee.lib.auth.gr/record/316325/files/SOLDATOY1030_EE.pdf

Στρουμπούλης, Α. (2018). Πληροφοριακά Συστήματα στις Πράσινες Αλυσίδες Εφοδιασμού. Ανάκτηση από
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11599/Πληροφοριακά%20Συστήματα%20στις%20Πράσινες%20Αλυσίδες%20Εφοδιασμού.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Φλωράς, Μ., Σκούλτσος, Σ., & Πρωΐου, Ε. (χ.χ.). Ανάκτηση από Οι βασικές αρχές και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων:
http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/11011/2196_4%CE%B7%20%CE%94%CE%95.pdf