



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»

Παπαντωνίου Δανάη

Επιβλέπων: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς
Σεπτέμβριος 2020



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:
«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Μελέτη Περίπτωσης»

.....
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

Δ. Παπαντωνίου

Όνοματεπώνυμο:

Παπαντωνίου Δανάη

Ημερομηνία: *08/09/20*



(Υπογραφή)

ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ ΔΑΝΑΗ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

© 2020 - All rights reserved

Απαγορεύεται ρητά η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να αναφέρεται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που αναφέρονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω σε όλους όσους με βοήθησαν στην προσπάθεια διεκπεραίωσης αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για τις εύστοχες επισημάνσεις του, την άκρως βοηθητική του συμβολή και καθοδήγηση. Επιπροσθέτως, ευχαριστώ πολύ τα μέλη της επιτροπής για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου την αγαπημένη μου οικογένεια, που με την στήριξη, την αγάπη, την υπομονή και την καθοδήγηση τους έφτασα ως εδώ. Ευχαριστώ πολύ την γιαγιά μου για την αμέριστη αγάπη της και αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία στη μνήμη του αγαπημένου μου παππού.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 3.1: Γενικές Στρατηγικές του Porter.....	28
Πίνακας 3.2: Παράγοντες που στηρίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.....	28
Πίνακας 5.1: Στρατηγικές Δημιουργίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	80

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 3.1: Διασύνδεση ανθρώπινου δυναμικού με την αξία και την απόδοση του οργανισμού.....	43
Εικόνα 5.1: Διαμόρφωση βαθμολογίας πελατών του Iriini Spa σχετικά με τους παράγοντες και τις παροχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	78

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διευρυνθεί η σχέση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τη δημιουργία ευχαριστημένων και αφοσιωμένων πελατών με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Για την ολοκλήρωση της εργασίας κρίθηκε απαραίτητη η διαίρεσή της σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύθηκε πλήρως η έννοια του στρατηγικού μανάτζμεντ και η σπουδαιότητα της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύχθηκε τόσο η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όσο και γιατί το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητο για μια επιχειρησιακή μονάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο διερευνήθηκε η σχέση των ανθρωπίνων πόρων με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, παρουσιάστηκαν οι αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και η στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας το οποίο αποτελείται από ένα κεφάλαιο, παρουσιάστηκε η μελέτη περίπτωσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης Irini Spa, όπου πραγματοποιείται μια γενική παρουσίαση της κωμόπολης Λουτρών Αιδηψού και της ιστορίας της στην οποία τοποθετείται και δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα που μελετήθηκε. Στη συνέχεια αναλύθηκε η οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων της ξενοδοχειακής επιχείρησης Irini Spa, η υποκίνηση τους, οι παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων, οι τρόποι που ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa για να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και η επίδραση του παραγωγικού προσωπικού στην ικανοποίηση των πελατών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η εργασία κλείνει παρουσιάζοντας ποια επιχειρηματική στρατηγική ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa και κάνοντας κάποιες προτάσεις έτσι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να βελτιωθεί μελλοντικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	II
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	III

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	3
1.1 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής	3
1.2 Η σημασία της στρατηγικής.....	5
1.3 Το στρατηγικό Μάνατζμεντ: Εισαγωγικές Έννοιες.....	5
1.4 Η αντίχρευση του περιβάλλοντος.....	6
1.4.1 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	6
1.4.2 Τα κύρια οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου.....	9
1.4.3 Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών και εξελίξεων σε ένα κλάδο.....	9
1.4.4 Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών τους κινήσεων.....	10
1.4.5 Οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας και η ελκυστικότητα του κλάδου.....	11
1.4.6 Η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	12
1.5 Κατάστροψη στρατηγικής.....	13

1.5.1 Επίπεδα στρατηγικής.....	13
1.5.2 Ανάλυση της κατάστασης (SWOT).....	14
1.6 Υλοποίηση στρατηγικής.....	14
1.7 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.....	15
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	18
2.1 Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	18
2.2 Τι είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων και γιατί είναι απαραίτητο.....	18
2.3 Η σημασία, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	19
2.3.1 Η σημασία	19
2.3.2 Βασικοί στόχοι.....	19
2.3.3 Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	20
2.4 Στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.....	21
Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	25
3.1 Γενικά.....	25
3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η έννοια του.....	25
3.3 Η σημασία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία του.....	26
3.4 Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	27
3.5 Έμφαση στη διοίκηση της γνώσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	29
3.6 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	31

3.7 Οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	32
3.7.1 Η σημασία της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων στην επιχειρησιακή στρατηγική και ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	35
3.7.2 Θεωρία πόρων – ικανοτήτων.....	36
3.7.3 Κατάλληλη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	37
3.7.4 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.....	40
3.7.5 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	40
3.7.6 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω Υψηλότερης Απόδοσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	42
3.8 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και το Μάρκετινγκ.....	44
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	47
4.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα.....	47
4.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	48
4.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	50
4.4 Το τμήμα προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	51
4.5 Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	52
4.6 Στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	53
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

IRINI SPA ΣΤΑ ΛΟΥΤΡΑ ΑΙΔΗΨΟΥ.....	58
5.1 Λίγα λόγια για τα Λουτρά Αιδηψού.....	58

5.2 Λίγα λόγια για την Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Irini Spa.....	59
5.3 Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης Irini Spa.....	60
5.4 Υποκίνηση υπαλλήλων του ξενοδοχείου Irini Spa.....	66
5.5 Παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων. Αναφορά συγκεκριμένων περιστατικών στο ξενοδοχείο Irini Spa.....	70
5.6 Τρόποι που ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa για να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.....	73
5.7 Η επίδραση του παραγωγικού προσωπικού στην ικανοποίηση των πελατών της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	76
5.8 Ποια επιχειρηματική στρατηγική ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa.....	79
5.9 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	83
5.9.1 Πρόταση επιχειρησιακής στρατηγικής.....	86
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου.....	90
Βιβλιογραφία.....	92

Εισαγωγή

Οι ιστορικές εποχές που προηγήθηκαν βασίζονται το όνομα τους στις πρώτες ύλες που χρησιμοποίησε ο άνθρωπος (η Εποχή του Λίθου, η Εποχή του Χαλκού και του Σιδήρου) και στη πορεία στα πεδία όπου κατέκτησε εκείνος με τη βοήθεια της τεχνολογίας (η Βιομηχανική Εποχή, η Εποχή του Διαστήματος και η Εποχή της Πληροφορίας). Σήμερα βρισκόμαστε στο ξεκίνημα μίας καινούργιας εποχής, της Εποχής του Ανθρώπου, στην οποία ο κυριότερος παράγοντας οικονομικής άνθησης είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δυνατότητες του ανθρώπου.

Μετά από μία σειρά παγκόσμιων γεγονότων και τάσεων, όπως είναι η ύφεση, η τεράστια κ με γρήγορους ρυθμούς τεχνολογική εξέλιξη, οι δημογραφικές αλλαγές και η διαρκής εμφάνιση και ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών, περνάμε στην Εποχή του Ανθρώπου. Η επίδραση αυτών των τάσεων είναι φανερή τόσο σε όλο τον κόσμο όσο και στην Ελλάδα. Στις μέρες μας, μεγάλος αριθμός επιχειρηματικών μονάδων προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο που λειτουργούσαν μέχρι τώρα, θέτοντας στο επίκεντρο τις πρακτικές του ανθρώπινου κεφαλαίου και έχοντας ως στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Διαπιστώνουν πως εστιάζοντας στις δυνατότητες και ικανότητες των υπαλλήλων τους μπορούν να οδηγηθούν στην επιτυχία. Έτσι αναζητούν ανθρώπινο δυναμικό που να χαρακτηρίζεται από αγάπη, πάθος για αυτό που κάνει, γνώσεις και ευρηματικότητα. Είναι γνωστό ότι η εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων, τη στιγμή που πρέπει και στο σωστό μέρος αποτελεί πρόκληση για τους εργοδότες.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον των ημερών μας, όπου τα οικονομικά κεφάλαια βρίσκονται πλέον σε αφθονία και αναζητούν γνώσεις και ιδέες για να επενδυθούν, το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας γνώσης, ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι για πολλούς το πιο σπάνιο κεφάλαιο μιας επιχειρηματικής μονάδας και το κυριότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται αυτό το οποίο ανταποκρίνεται σε αυτό που έχει ανάγκη η επιχειρηματική μονάδα σε μία συγκεκριμένη στιγμή, δηλαδή πέρα από τα τυπικά προσόντα και την κατάλληλη συμπεριφορά, την ικανότητα να δρα σε ένα περιβάλλον που εξελίσσεται διαρκώς. Πλέον έχει αρχίσει και γίνεται αισθητό το πέρασμα από τον καπιταλισμό στον «ταλεντισμό», σε μια εποχή όπου συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί το άτομο και οι δυνατότητες αυτού, και όχι το κεφάλαιο.

Στην εποχή του Ανθρώπου κρίνεται μεγάλης σημασίας για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο και να τις αντιστοιχίσουν στους στόχους που έχουν θέσει. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη σύνδεση θα μπορέσουν να σχεδιάσουν τη στρατηγική η οποία θα οδηγήσει στην προσέλευση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων ατόμων, η συνεισφορά των οποίων κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι, για να είναι οι επιχειρηματικές μονάδες σε θέση να ξεκλειδώσουν την όρεξη, το πάθος και τον πρωτοπόρο τρόπο σκέψης των υπαλλήλων τους, θα πρέπει να συνδεθούν και να επικοινωνούν μαζί τους με άμεσο, ανθρώπινο τρόπο. Η Εποχή του Ανθρώπου προκαλεί όλες τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και δυνατότητες των υπαλλήλων τους έτσι ώστε να οδηγηθούν στην επιτυχία. (Becker, Huselid, Pickus, Spratt, 1997).

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στις αναπτυγμένες οικονομίες ανά την υφήλιο όσο και στη χώρα μας, παρατηρείται μία σημαντική αύξηση ενδιαφέροντος για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και οτιδήποτε σχετίζεται με την ίδια. Στην καθημερινότητα των επιχειρηματικών μονάδων, σε επαγγελματικά meetings, προγράμματα κατάρτισης, ακαδημαϊκές ή άλλες εκδόσεις, επιστημονικές έρευνες, δημοσιεύσεις, συνέδρια σε όλο τον κόσμο, ημερίδες και άλλες παρόμοιες δραστηριότητες κατακτά όλο και πιο πολύ έδαφος η αντίληψη ότι τα θέματα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να χρήζουν μεγάλης προσοχής και να καταλάβουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρηματικών μονάδων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτάει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στους χώρους εργασίας. Αυτό φαίνεται να οφείλεται στις διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει την πόρτα σε νέες αγορές και νέα προϊόντα, οδηγεί ταυτόχρονα σε αβεβαιότητα και αναγκάζει έτσι τις επιχειρηματικές μονάδες να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόζονται επαρκώς και ταχέως στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Έτσι για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η προσοχή των εταιρειών στρέφεται στη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Πολλές φορές οι πόροι μιας επιχείρησης δεν αρκούν πάντα για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο μια επιχείρηση να είναι σε θέση να συνδυάζει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της, έτσι ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Συνεπώς, οι ικανότητες μιας επιχειρηματικής μονάδας προκύπτουν από τον ορθό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Υπάρχουν δύο κατηγορίες ικανοτήτων, οι οριακές και οι μοναδικές ή αλλιώς θεμελιώδεις ικανότητες. Οι πρώτες είναι εκείνες τις οποίες διαθέτουν ήδη οι ανταγωνιστές ή έχουν τη δυνατότητα να τις αντιγράψουν χωρίς δυσκολία. Οι δεύτερες είναι εκείνες που ούτε έχουν, αλλά ούτε είναι σε θέση να μιμηθούν εύκολα οι αντίπαλοι. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να οδηγήσουν την επιχειρησιακή μονάδα στην επιτυχία προσδίδοντάς της διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανταγωνιστική υπεροχή κερδίζεται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχει περίπτωση να μιμηθούν από τους αντιπάλους της. Τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα όσο και το ανθρώπινο δυναμικό που την υλοποιεί συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν γίνεται να αντιγραφούν εύκολα. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό θα πρέπει οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν έτσι ώστε να ενισχύεται η αφοσίωση τους στην επιχείρηση και η παραμονή τους σε αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα και αποτελεί συνδυασμό του ουσιαστικού «στρατός», όπου με την ευρεία έννοια, είναι οι ένοπλες δυνάμεις ενός κράτους και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Έτσι, στην αρχή ο όρος ήταν καθαρά συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη. Μετά τα μέσα, όμως, του 20^{ου} αιώνα, έκανε την εμφάνιση του και στον επιχειρηματικό κόσμο. Εμφανίζονται πολλές ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική και στην επιχειρησιακή στρατηγική. Και στις δύο περιπτώσεις η προσοχή μας στρέφεται στο ταίριασμα των εξωτερικών με των εσωτερικών παραγόντων ενός περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μία πλευρά και στα δυνατά σημεία και αδύναμα από την άλλη. Με πολύ απλά λόγια, στρατηγική είναι το σχέδιο δράσης το οποίο εφαρμόζει ο στρατηγός για να βγει νικητής σε έναν πόλεμο ή ο μάνατζερ με σκοπό να διατηρήσει την επιχείρηση του «ζωντανή» και ανταγωνιστική. Όταν το σχέδιο αυτό δεν έχει μελετηθεί σωστά, η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι λανθασμένη και έτσι η επιχείρηση οδηγείται σε χρηματικές ζημιές, σε απόλυση προσωπικού και κάποιες φορές σε καταστροφή. Αντίστοιχα, η λανθασμένη στρατηγική σε ένα πεδίο πολέμου, οδηγεί σε απώλεια στρατιωτών, άψυχου υλικού ακόμα και της ίδιας της μάχης (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός σκοπού που έχει τεθεί, το αποτέλεσμα μιας πολύ καλά μελετημένης ανάλυσης, η άσκηση επιχειρηματικότητας, η ανάγκη να μάθουμε από επιτυχημένες περιπτώσεις, οι έτοιμες λύσεις. Αναλυτικότερα, η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει να κάνει με το πώς η διοίκηση σκοπεύει να αναπτύξει την επιχείρηση, πώς θα δημιουργήσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες και θα καταφέρει να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, ποια θα είναι η αντίδραση της στις διάφορες αλλαγές της αγοράς, με ποιόν τρόπο κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχειρηματικής αγοράς θα συντονιστεί και πώς θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι. Οι παραπάνω στρατηγικές αποφάσεις κρίνονται σπουδαίες για το μέλλον της κάθε επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνονται με μεγάλη προσοχή (Παπαδάκης Β., 2012).

Η στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα, δηλαδή τις δυνάμεις της επιχείρησης με τις προκλήσεις, δηλαδή τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Ο τρόπος διαμόρφωσής του έχει ως στόχο την επίτευξη της κατάλληλης δραστηριοποίησης του οργανισμού.

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν κάνει την εμφάνισή τους αρκετοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Κάποιοι από αυτούς είναι:

- «Η στρατηγική είναι το σχέδιο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους στόχους και τους σκοπούς της, παράγει τις βασικές πολιτικές και σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζει το φάσμα των δραστηριοτήτων που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, το είδος οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωση που είναι ή σκοπεύει να είναι και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής που προτίθεται να επιτύχει στους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τις κοινότητες.» (Kenneth Andrews, 1981)
- «Στρατηγική είναι μία προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μία συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος: που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα.» (Henderson, 1989)
- «Στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξή τους, που τοποθετούνται έτσι ώστε να ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να είναι.» (Andrews, 1971)
- «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.» (Hofer and Schendel)
- «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.» (Johnson and Scholes)
- «Στρατηγική είναι ο ορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση ενός τρόπου δράσης και ο επιμερισμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. (Chandler, 1990)

Δε θα πρέπει, όμως, να παραλειφθεί ότι ενώ η στρατηγική συνδράμει στην επιτυχία, δεν την εγγυάται απαραίτητως. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά της στρατηγικής οδηγούν στην επιτυχία: Οι σκοποί που τίθενται να είναι απλοί, μακροπρόθεσμοι και να έχουν συνέπεια. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης να γίνεται πλήρως κατανοητό. Οι διάφοροι πόροι μιας επιχείρησης να κρίνονται αντικειμενικά και τέλος η στρατηγική που επιλέγεται να υλοποιείται αποτελεσματικά.

Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής προκύπτει το συμπέρασμα ότι η έννοια της στρατηγικής συνδέεται άμεσα τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, καθώς σε αυτό βρίσκονται παράγοντες που θα τη διαμορφώσουν.

1.2 Σημασία της στρατηγικής

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η στρατηγική αποτελεί βασικό και σπουδαίο στοιχείο κάθε επιχείρησης, είτε μικρής είτε μεγάλης, σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό τομέα και δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολύπλοκο και μεταλλάσσεται συνεχώς και με γοργούς ρυθμούς, για αυτόν το λόγο αποκαλείται και ως πολυτάραχο. Η στρατηγική αποτελεί συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον ώστε να κατανοεί που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να παραμένει βιώσιμη, να έχει κέρδη και όχι ζημίες, να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με σημαντικά για αυτή οφέλη.

1.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Εισαγωγικές Έννοιες

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης και καθορίζει την επίδοση μιας επιχείρησης μακροχρόνια. Αποτελείται από την ανίχνευση του περιβάλλοντος εσωτερικού και εξωτερικού, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της. Συγκεκριμένα, δίνει βάρος στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι στην κατάσταση και εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης. Οι στρατηγικές αποφάσεις σχετίζονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον, τους πόρους που έχει στη διάθεσή της μιας επιχείρησης, καθώς και με την μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στο πως μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να επιβιώσει και να ξεχωρίσει στο παρόν, θα αποκτήσει τα θεμέλια για μια επιτυχή πορεία στο μέλλον. Μια επιχειρησιακή μονάδα με σκοπό να επιτύχει μεταβάλλεται και αναπροσαρμόζεται διαρκώς. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι προκαλούν διαρκώς μεταβολές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Τερζίδης Κ., 2011).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στη διαχείριση της αλλαγής (the management of change), δηλαδή αλλαγή στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον και αλλαγή στον τρόπο που διασυνδέονται αυτά τα δύο, μέσω της βοήθειας κάποιων στρατηγικών. Η αλλαγή αυτή μπορεί να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιαδήποτε τμήμα της.

Ο στρατηγικό σχεδιασμός στα πλαίσια μιας επιχείρησης εξελίσσεται μέσα από τέσσερις φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ:

1^η φάση: Βασικός οικονομικός σχεδιασμός:

Εδώ τίθεται ως στόχος ο καλύτερος λειτουργικός έλεγχος μέσω της πιστής εφαρμογής των προϋπολογισμών κάθε έτους.

2^η φάση: Σχεδιασμός που βασίζεται σε προβλέψεις:

Στη δεύτερη φάση επιδιώκεται πιο αποτελεσματικός σχεδιασμός ανάπτυξης με την προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος πέρα από τον επόμενο χρόνο.

3^η φάση: Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τίθεται ως στόχος η αυξημένη ανταπόκριση προς τον ανταγωνισμό και τις αγορές με την χρήση στρατηγικής σκέψης.

4^η φάση: Στρατηγικό μάνατζμεντ:

Έχει ως στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχοντας υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

1.4 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι το πρώτο και το βασικότερο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών από το περιβάλλον προς πρόσωπα που βρίσκονται σε κρίσιμη θέση μέσα στην επιχείρηση. Το περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζεται από το εξωτερικό, το οποίο αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως δεν εμπίπτουν στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης και από το εσωτερικό το οποίο απαρτίζεται από μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγονται οι διάφορες διεργασίες. Το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για την ανίχνευση πιθανών ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον.

1.4.1 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται με βάση τις επιρροές που δέχεται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τον τρόπο ζωής και τις κοινωνικές αξίες, τους κανονισμούς και την νομοθεσία που θέτει η κυβέρνηση και σε μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο – ανταγωνιστικό περιβάλλον που στην ουσία αποτελεί τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η

εταιρεία.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν με έμμεσο ή άμεσο τρόπο κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία ανεξαρτήτως το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει. Οι παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί. (Political, Economic, Sociocultural, Technological - PEST). Κάποιοι παράγοντες αντικατοπτρίζουν μεταβολές στο μακρινό μέλλον, ενώ άλλοι είναι πιο αστάθμητοι. Οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στο μακρο-περιβάλλον. Επίσης, οι παράγοντες αυτοί δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν με ιδιαίτερη ακρίβεια και έτσι παρουσιάζονται προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων λόγω της πολυδιάστατης φύσης του μακρο-περιβάλλοντος. Παρ' όλα αυτά κρίνεται αναγκαίο οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν την κατάλληλη ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό διότι μπορούν να μεταφραστούν ως ευκαιρίες ή απειλές για τις ίδιες.

Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον είναι αυτό το οποίο έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση με άμεσο τρόπο. Συγκεκριμένα μέσα σε αυτό ζει και αναπτύσσεται. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει όλες τις ομάδες ή στοιχεία που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα αλληλοεπιδρούν συνεχώς μεταξύ τους και αποτελούν συστατικά στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας στο σύνολό της. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει και συντονίσει αυτούς τους παράγοντες έτσι ώστε να υπερέχει σε σχέση με τους αντιπάλους της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard M.Porter μια επιχείρηση ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι εξής:

α) Η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο.

Οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται δυναμικά σε έναν κλάδο φέρνοντας μαζί τους νέους πόρους και έχοντας ως σκοπό της εγκαθίδρυσή τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος των ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο θα είναι να ξεπεράσουν τα εμπόδια που θα συναντήσουν, όπως είναι οι απαιτήσεις κεφαλαίου, η εξειδικευμένη τεχνολογία, η νομοθεσία, το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι αγοραστές από τις ήδη υπάρχοντες επιχειρήσεις. Εξαρτάται επίσης, σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποφασισμένες είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου και το πως ένα νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στην αναμενόμενη αντίδραση τους.

β) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η δύναμη των προμηθευτών δεν είναι μεγάλη όταν το προϊόν το οποίο προμηθεύουν είναι φθινό και εύκολο στο να βρεθεί, όταν το προϊόν αυτό έχει υποκατάστατα τα οποία θεωρούνται καλής ποιότητας και έχουν ελάχιστο κόστος μεταπήδησης σε αυτά και τέλος όταν η εξάρτηση των προμηθευτών από τον κλάδο που προμηθεύουν είναι μεγάλη. Από την άλλη η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν το

προϊόν τους είναι κρίσιμης σημασίας για τον κλάδο, καθώς και όταν είναι σε θέση να προσφέρουν το προϊόν τους πιο φθηνά από ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Η δύναμη των αγοραστών δεν είναι μεγάλη όταν η μεταπήδηση από τον έναν κλάδο στον άλλον δεν είναι εύκολη και φθηνή. Αντιθέτως, η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν το κόστος μεταπήδησης σε ένα υποκατάστατο προϊόν ή σε ένα προϊόν ανταγωνιστή είναι μικρό, όταν τα προϊόντα ενός κλάδου είναι πανομοιότυπα και τέλος όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός ή έχουν μεγάλη ισχύ και καταναλώνουν μεγάλο μέρος της παραγωγής ενός κλάδου.

δ) Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Υπάρχουν φορές που επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου διότι τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη όταν υπάρχουν πολλά και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα, καθώς και όταν τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια.

ε) Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Υποδεικνύει πόσο έντονα οι επιχειρήσεις ενός κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με σκοπό να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο και να υπερέχουν έναντι των άλλων. Η διαμάχη αυτή γίνεται πιο έντονη όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές παρομοίου μεγέθους και ικανοτήτων, όταν δεν η ζήτηση του προϊόντος που προσφέρει ο κλάδος βρίσκεται σε πτωτική τάση, όταν το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε έναν άλλον δεν είναι μεγάλο για έναν αγοραστή έχοντας ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χάνουν σχετικά εύκολα πελάτες και μερίδιο αγοράς, όταν επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανοίγουν στον κλάδο εξαγοράζουν επιχειρήσεις εντός κλάδου με σκοπό να τις κάνουν να υπερέχουν σημαντικά έναντι των υπολοίπων, όταν μια επιχείρηση επρόκειτο να ανταμειφθεί σημαντικά ακολουθώντας κάποια στρατηγική κίνηση της δίνεται το κίνητρο να τολμήσει και να είναι καινοτόμος, όταν είναι πιο κοστοβόρο για μια επιχείρηση να αποχωρίσει από τον κλάδο από το να παραμείνει.

Σε γενικές γραμμές, όσο πιο έντονες είναι αυτές οι δυνάμεις τόσο λιγότερο επικερδής είναι ο κλάδος συνολικά. Ένα ιδανικός κλάδος χαρακτηρίζεται από σχετικά αδύναμους προμηθευτές και αγοραστες, κακά υποκατάστατα προϊόντα, όχι έντονης διαμάχης μεταξύ των ανταγωνιστών και τέλος σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις αποτελούν ένα σπουδαίο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ και για αυτό τον λόγο ένα μάνατζερ θα πρέπει συνεχώς να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών βλέποντας έτσι κατά πόσο ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρηση του.

1.4.2 Τα κύρια οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Υπάρχει διαφορά των βασικών οικονομικών χαρακτηριστικών από κλάδο σε κλάδο για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η προσεκτική συλλογή δεδομένων και πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος νοείται μία ομάδα επιχειρήσεων που παρουσιάζει πολλές ομοιότητες και στοχεύει στην « κατάκτηση » των ίδιων πελατών. Τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν μεγάλο ρόλο στην κατάστρωση οποιασδήποτε στρατηγικής.

Κάποια από τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που χρησιμεύουν στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τα εξής (Porter, 1985):

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους
- Ο αριθμός των αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και το μέγεθός τους
- Το μέγεθος της αγοράς
- Το κατά πόσο είναι εύκολη η είσοδος και η έξοδος των επιχειρήσεων στον κλάδο
- Σε ποιο στάδιο ανάπτυξης βρίσκεται ο κλάδος και με τι ρυθμούς μεγαλώνει
- Η καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- Το κατά πόσο μοιάζουν τα προϊόντα του κλάδου
- Ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- Πόσο επικερδής είναι ο κλάδος και τι απαιτήσεις σε κεφάλαια έχει
- Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ και στη διανομή προϊόντων
- Το κατά πόσο εάν μια επιχείρηση του κλάδου είναι έμπειρη συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής.

1.4.3 Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών και εξελίξεων σε ένα κλάδο

Είναι γνωστό πως το σύνολο των κλάδων υφίστανται μεταβολές που απαιτούν με τη σειρά τους μεταβολές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρησιακών μονάδων τους. Αυτές οι αλλαγές προκαλούνται λόγω των κινητήριων δυνάμεων οι οποίες είτε παρακινούν είτε πιέζουν τις επιχειρήσεις να προβούν σε αλλαγή της συμπεριφοράς τους.

Οι πιο βασικές δυνάμεις είναι (Porter, 1985):

- Αλλαγές στα άτομα που αγοράζουν το προϊόν του κλάδου και στον τρόπο που το χρησιμοποιούν. Αυτό ενδέχεται να οδηγήσει σε αλλαγή του τρόπου που προβάλλονται και γνωστοποιούνται και γίνονται διαθέσιμα τα προϊόντα.

- Αλλαγές στους ρυθμούς ανάπτυξης. Για παράδειγμα μία σημαντική αύξηση ενδέχεται να προσελκύσει νέους αγοραστές και κατά συνέπεια να αυξήσει την δυναμικότητα των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων έτσι ώστε να καταφέρουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.
- Καινοτομία σε προϊόντα. Οδηγούν στην ανάπτυξη του κλάδου και ανταμείβουν τις πρωτοποριακές επιχειρήσεις.
- Καινοτομία μάρκετινγκ. Η ανεύρεση νέων τρόπων γνωστοποίησης και διάθεσης προϊόντων οδηγεί στην ανάπτυξη του κλάδου και απαιτεί την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών για να επιβιώσουν και να γίνουν ανταγωνιστικές.
- Είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων με μεγάλη υπεροχή. Με αυτό τον τρόπο αλλάζει η ισορροπία δυνάμεων στο κλάδο.
- Τεχνολογική αλλαγή. Ενδέχεται να οδηγήσει στην παραγωγή νέων πιο οικονομικών προϊόντων με τις ανάλογες συνέπειες στους ανταγωνιστές.
- Εύκολη διάχυση τεχνογνωσίας, η οποία επιβαρύνει την θέση των καινοτόμων και διευκολύνει τη θέση όσων μειονεκτούν.
- Η παγκοσμιοποίηση ενδέχεται να επηρεάσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων.
- Αλλαγές στα προϊόντα που προτιμούν οι αγοραστές.
- Αλλαγή στο τρόπο ζωής και στη νοοτροπία των ανθρώπων είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε αλλαγές στο κλάδο.
- Η νομοθεσία που σχετίζεται με την επόπτευση του κλάδου μπορεί να οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές.
- Ο βαθμός του επιχειρηματικού κινδύνου και της αβεβαιότητας που επικρατεί στο κλάδο.

Δεν είναι όλες οι αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα κλάδο στρατηγικής σημασίας, για αυτό τον λόγο χρειάζεται μεγάλη προσοχή για την σωστή διάγνωσή τους. Επίσης, πέρα από τη διάγνωση των νέων συνθηκών σε έναν κλάδο απαιτείται και η εξέταση των αιτιών τους. Ένας καλός μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει τις νέες τάσεις έτσι ώστε να επιλέγεται και να υλοποιείται η κατάλληλη στρατηγική.

1.4.4 Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών τους κινήσεων

Σημαντικό βήμα στην ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η διερεύνηση των ανταγωνιστών, της θέσης τους στον κλάδο και των μελλοντικών τους πλάνων. Σε περίπτωση που ο κλάδος απαρτίζεται από λίγες μόνο επιχειρήσεις είναι δυνατό η εξέταση της κάθε μίας ξεχωριστά. Εάν όμως αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις τότε γίνεται χαρτογράφηση του κλάδου. Για να προβλεφθούν οι κινήσεις των ανταγωνιστών κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζει κάποιος τι στρατηγική ακολουθούν οι ανταγωνιστές.

Τα παρακάτω στοιχεία βοηθούν στην εύρεση ποιας στρατηγικής ενδέχεται να ακολουθεί ο ανταγωνιστής.

- Η ανταγωνιστική του θέση
- Η στρατηγική στάση του
- Η στρατηγική πρόθεση του
- Σε ποια γεωγραφική έκταση δραστηριοποιείται
- Ποιοι είναι οι στόχοι του σχετικά με το μερίδιο αγοράς (για παράδειγμα στοχεύει να εξαπλωθεί μέσω εξαγορών)

Αφού αξιολογηθούν και καταταχθούν οι κύριοι ανταγωνιστές στον κλάδο γίνεται προσπάθεια να προβλεφθούν τα μελλοντικά τους πλάνα και κινήσεις. Για τις εκτιμήσεις αυτές λαμβάνεται υπόψιν τόσο το παρελθόν όσο και το παρόν των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα μία επιχείρηση η οποία υπερέχει ανταγωνιστικά και είναι ικανοποιημένη από τη μέχρι τώρα πορεία της είναι πολύ πιθανό να παραμείνει πιστή στο status quo της. Από την άλλη, μία επιχείρηση η οποία είναι στα πρόθυρα καταστροφής θα προσπαθήσει να αλλάξει τακτική και να δοκιμάσει κάτι καινούργιο. Η παραπάνω ανάλυση υποδεικνύει τους ανταγωνιστές του κλάδου σήμερα. Απαιτείται ένας μάνατζερ να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση σχετικά με το ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί ανταγωνιστές και τι δυναμική θα έχουν.

1.4.5 Οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας και η ελκυστικότητα του κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, είναι απαραίτητοι για την οικονομική και στρατηγική ευημερία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις οι οποίες συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε κάποιους από τους παράγοντες αυτούς μπορούν να αποκτήσουν μεγάλη υπεροχή έναντι των άλλων από την στιγμή που κρίνονται απαραίτητη για τη διαμόρφωση μίας επιτυχημένης στρατηγικής. Ένας ικανός μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να κρίνει τι είναι σημαντικά στρατηγικά και τι όχι σε ένα κλάδο.

Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες ανήκουν στις παρακάτω κατηγορία (Παπαδάκης Β., 2012):

- Παραγωγή: ποιότητα, υψηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα παραγωγής, εγκατάσταση σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εργατικό προσωπικό το οποίο είναι εξειδικευμένο, μικρό κόστος σχεδιασμού καινούργιων προϊόντων.
- Μάρκετινγκ: συσκευασία που να ελκύει τον πελάτη, παροχή εγγυήσεων, ικανοποιητική εξυπηρέτηση, ποικιλία προϊόντων, ορθή εκτέλεση παραγγελιών.

- Τεχνολογία: δεξιότητα καινοτομίας, εξειδίκευση στην έρευνα.
- Δεξιότητες: ταλέντο, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία
- Διανομή: ταχεία διανομή, χαμηλό κόστος διανομής, μεγάλη παρουσία σε καταστήματα λιανοπωλητών, καλό δίκτυο χονδρεμπόρων.
- Οργάνωση: ικανότητα αντίδρασης σε αλλαγές, εμπειρία και τεχνογνωσία στο μάνατζμεντ.
- Άλλοι παράγοντες: η φήμη και το image που έχει στην αγορά, εξυπηρετικοί και ευγενικοί υπάλληλοι, εύρεση κάποιας καινοτομίας, πρόσβαση σε χρηματικά κεφάλαια.

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης έχει ως στόχο να προσδιορίσει το κατά πόσο ένα κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα ελκυστικός, έτσι ώστε να προβεί στην επιλογή της σωστής στρατηγικής. Κάποιοι από τους παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται με τις προοπτικές ενός κλάδου είναι η είσοδος ή η έξοδος επιχειρήσεων, το κατά πόσο είναι αβέβαιο και επικίνδυνο το μέλλον του κλάδου, οι καλές ή κακές προοπτικές για κερδοφορίας, το κατά πόσο υπάρχουν σοβαρά προβλήματα στον κλάδο, η σταθερότητα της ζήτησης, η ανάπτυξη του κλάδου και η επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.

1.4.6 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Για να διαμορφωθεί μία στρατηγική το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αφού ολοκληρωθεί το πρώτο βήμα σειρά έχει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση τα ερωτήματα τα οποία απασχολούν έναν μάνατζερ είναι τα εξής:

- Ποια στρατηγική ακολουθεί η επιχείρηση και κατά πόσο είναι αποτελεσματική;
- Ποια είναι τα σημεία στα οποία υπερέχει η επιχείρηση και ποια αυτά στα οποία υστερεί;
- Με ποιες ευκαιρίες έρχεται αντιμέτωπη και με ποιες απειλές; (SWOT analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Πόσο ισχυρή είναι η επιχείρηση σε ανταγωνιστικό επίπεδο;
- Ποια είναι τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική και πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση;
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η θέση της επιχείρησης σχετικά με τη δομή του κόστους της;

Η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της, έτσι ώστε να επιλέξει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν ορθότερα από τους ανταγωνιστές της. Μία μεταβλητή ορίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ από την άλλη χαρακτηρίζεται ως αδυναμία όταν αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Κατά το στάδιο αυτό εξετάζονται παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν τη δομή (ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή εξουσίας, επικοινωνίας και εργασίας), την κουλτούρα (το σύνολο των αξιών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης) και τους πόρους (τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών) της επιχείρησης.

1.5 Η κατάστροψη της στρατηγικής

Η κατάστροψη της στρατηγικής στην ουσία είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιδιωχθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης. Επιπλέον ασχολείται με το πως θα αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστές, πως θα προετοιμαστεί η επιχείρηση για το μέλλον και τον τρόπο που θα αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση αλλάζει την στρατηγική της είτε λόγω αλλαγών που συμβαίνουν στο εσωτερικό της είτε λόγω αλλαγών που προέρχονται από την αγορά. Η κατάστροψη μιας στρατηγικής απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναπροσαρμογή στις εξελίξεις.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την κατάστροψη μιας στρατηγικής μπορεί να είναι οι εξής: κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία, οι ευκαιρίες και απειλές, η ελκυστικότητα του κλάδου και οι ανταγωνιστικές συνθήκες, τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες, οι μανάτζερ της επιχείρησης, η κουλτούρα της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει η κατάστροψη μιας στρατηγικής. Στη μία περίπτωση ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι ο ίδιος αρμόδιος για την κατάστροψή της, ενώ σε άλλη περίπτωση την αναθέτει σε άλλους επιλέγοντας της δράσεις που του αρέσουν. Επίσης, ένας τρόπος είναι να συνεργαστεί ο επικεφαλής με τα βασικά στελέχη, ενώ ένας άλλος τρόπος είναι να αναλαμβάνουν την κατάστροψη της στρατηγικής βασικά έμπιστα στελέχη, ακολουθώντας τις κινήσεις που έχει επιλέξει ο επικεφαλής.

1.5.1 Επίπεδα στρατηγικής

Μία επιχείρηση η οποία είναι διευρυμένη έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: ένα επίπεδο επιχειρησιακής/εταιρικής στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρηματικής/ανταγωνιστικής στρατηγικής και τέλος ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής. Τα τρία αυτά επίπεδα αλληλοεπιδρούν σε συνεχή βάση μεταξύ τους επηρεάζοντας το ένα το άλλο (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει ως σκοπό να διακρίνει ποιες είναι οι κατάλληλες επιχειρηματικές δραστηριότητες για να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και με ποιο τρόπο οι ίδιες πρέπει να δομηθούν

και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή δείχνει την κατεύθυνση της επιχείρησης και προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργειες ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες.

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά τη δημιουργία κ τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Δίνει βάρος στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και συγκεκριμενοποιεί τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρησης θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται.

Η λειτουργική στρατηγική είναι μία μέθοδος που ακολουθείται με σκοπό να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι όσο και οι στρατηγικές μίας επιχείρησης μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχειρηματική μονάδα.

1.5.2 Ανάλυση της κατάστασης (SWOT)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αρχίζει με την ανάλυση της κατάστασης, προσπαθώντας να βρει μία στρατηγική η οποία θα εναρμονίζει τις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία, ενώ προσπερνάει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία. Οι στρατηγικοί παράγοντες για μια επιχείρηση είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT). Η ανάλυση SWOT θα πρέπει να βοηθάει στον εντοπισμό των ιδιαίτερων ικανοτήτων και πόρων που διαθέτει μία επιχειρηματική μονάδα, στον καλύτερο τρόπο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, καθώς και στην εύρεση ευκαιριών που τη δεδομένη στιγμή η επιχείρηση δε δύναται να χρησιμοποιήσει λόγω έλλειψης των απαραίτητων πόρων (Wheelen, Hunger, 2012).

1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί μεγάλης σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μετά την απόφαση για το ποια είναι η καταλληλότερη στρατηγική, σειρά έχει η εφαρμογή της. Ο μόνος τρόπος για να πετύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι να ακολουθήσει ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. Αυτά τα δύο στάδια είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους, παρ' όλα αυτά η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου. Υλοποίηση της στρατηγικής συγκεκριμένα, είναι όλες οι ενέργειες και οι επιλογές οι οποίες είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Έχει ως στόχο την αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων που ελήφθησαν κατά το στάδιο της διαμόρφωσης και αποτελεί κατεξοχήν μία λειτουργική διαδικασία. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης οι στρατηγικές και οι πολιτικές εφαρμόζονται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, διαδικασιών και προϋπολογισμών (Thomson, Strickland III, Gamble, 2012).

Τα στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα να περάσουν από τη θεωρία στην πράξη πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και κίνητρα. Για να ξεκινήσει το στάδιο της υλοποίησης, τα άτομα τα οποία έχουν αναλάβει τη χάραξη της στρατηγικής είναι απαραίτητο να εξετάσουν τα εξής τρία ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι άνθρωποι που θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;
- Τι πρέπει να γίνει;
- Πώς θα κάνουν αυτό που χρειάζεται;

Κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, είδους της επιχείρησης και επιδίωξης κέρδους, ενώ οι διαφορές αυτές παίζουν σπουδαίο ρόλο κατά την υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό το στάδιο ακολουθείται συνήθως από μεγάλες αλλαγές σε ανθρώπινους πόρους, ρόλους, δραστηριότητες, συστήματα ελέγχου κλπ.

Η στρατηγική θα υλοποιηθεί επιτυχώς εάν στελέχη και εργαζόμενοι:

- Είναι γνώστες των θεμάτων της επιχείρησης.
- Αισθάνονται ότι ανήκουν στην επιχείρηση, ότι αποτελούν μέλος της.
- Έχουν απλά κατανοήσει αλλά και συμφωνήσει με τους στόχους της.
- Έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν στην επίτευξη τους των επιχειρησιακών στόχων.

Συμπερασματικά, από τη μία πλευρά κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής εκτιμώνται τα στοιχεία πριν προβεί η επιχείρηση σε ενέργειες. Αυτή η φάση αποτελεί μια πνευματική κυρίως διαδικασία, η οποία δίνει βάρος στην αποτελεσματικότητα, απαιτεί καλή κρίση, αναλυτικές ικανότητες, διαίσθηση και συνεργασία ανάμεσα σε λίγα άτομα. Από την άλλη πλευρά, η υλοποίηση δίνει βάρος στην αποδοτικότητα και στη διοίκηση στοιχείων κατά τη διάρκεια της ενέργειας, αποτελεί μία λειτουργική κυρίως διαδικασία, απαιτεί ικανότητες ηγεσίας και συνεργασία ανάμεσα σε πολλά άτομα.

1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Για να εξασφαλίσει την επιβίωση και την ανάπτυξη της μια επιχείρηση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί σήμερα δεν αρκεί μόνο η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών, αλλά κρίνεται απαραίτητη και η υλοποίηση τους μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα. Σε ένα πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον μια επιχείρηση δε μπορεί να είναι σίγουρη για το κατά πόσο είναι σωστή

τόσο η διαμόρφωση όσο και η υλοποίηση μιας στρατηγικής. Προκύπτει λοιπόν, ότι κάθε επιχείρηση χρειάζεται έναν μηχανισμό αξιολόγησης και ελέγχου που θα συμβάλλει στην επίτευξη των παραπάνω. (Wheelen, Hunger, 2012).

Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής η απόδοση της εταιρείας, οι δραστηριότητες και οι ενέργειες της παρακολουθούνται, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την επιθυμητή. Αυτό το στάδιο είναι άκρως απαραίτητο καθώς γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο γίνονται διορθώσεις (Γεωργόπουλος, 2010).

Αυτή η διαδικασία αποτελείται από πέντε βήματα:

1. Αποσαφήνιση των διεργασιών υλοποίησης και των αποτελεσμάτων που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται.
2. Καθιέρωση των προτύπων που θα χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης.
3. Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης.
4. Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με το πρότυπο.
5. Λήψη διορθωτικών μέτρων.

Το εσωτερικό καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο βασίστηκε η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, εξελίσσονται σε συνεχή βάση. Για αυτό το λόγο τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τον στρατηγικό έλεγχο έτσι ώστε να:

- Καταγράψουν την πρόοδο της στρατηγικής
- Εκτιμήσουν με ποιον τρόπο οι περιβαλλοντικές αλλαγές επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων.
- Προβούν σε οποιαδήποτε απαραίτητη ενέργεια, ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές και κατά συνέπεια να οδηγηθούν προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Η τωρινή επιτυχία δεν είναι σε θέση να εγγυηθεί τη μελλοντική, καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς, απότομα, χωρίς προειδοποίηση και έντονα. Επομένως, δεν είναι δυνατό να βρεθεί ποια στρατηγική είναι τέλεια και να είναι σίγουρο πως αυτή θα λειτουργήσει άριστα και αποτελεσματικά. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν συστηματικά να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να αναθεωρούν όταν καταστεί απαραίτητο. Με αυτό τον τρόπο θα αποφευχθούν στο μέλλον τα αρνητικά αποτελέσματα τα οποία είναι πολύ δύσκολο να αναστραφούν. Απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή αξιολόγηση της στρατηγικής αποτελεί η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback). Το κατά πόσο θα είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση της στρατηγικής εξαρτάται καθαρά από τις πληροφορίες στις οποίες βασίζεται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν., (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Β., (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Πατρινός Δ. Θ., (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
4. Τερζίδης Κ., (2011), Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

5. Porter M., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press
6. Thomson A., Strickland III, Gamble J., (2012), Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, McGraw-Hill, 18th Edition
7. Wheelen T., Hunger D., (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pentice Hall, 13th Edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία η οποία είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δίνοντας βάρος στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστική υπεροχή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι το σύνολο των ρόλων και των λειτουργιών που δίνουν μεγάλη βάση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο και έχουν ως κύριο στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης εργαζομένων οι οποίοι πέρα από ικανοποιημένοι θα είναι και αφοσιωμένοι, καθώς παράλληλα και μέσω της χρήσης μεθόδων διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων που ασκούν επιρροή στην δομή και την κουλτούρα μιας επιχείρησης (Ξηροτύτη – Κουφίδου, 2010).

2.2 Τι είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και γιατί είναι απαραίτητο.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resource Management) αποτελούν όλες οι πολιτικές και οι μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που συνδράμουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων μιας επιχειρηματικής μονάδας, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και γίνονται πραγματικότητα μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων συνδυάζει τέσσερα στοιχεία (Πατρινός Δ., 2009):

- 1° Τη χρήση του προγραμματισμού.
- 2° Την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής.
- 3° Τη θεώρηση των ανθρωπίνων πόρων ως τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.
- 4° Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και στη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία και βασίζεται σε κάποια πολιτική.

Σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, όπου όλα αλλάζουν διαρκώς και απρόοπτα, το πλεονέκτημα το οποίο παραμένει είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η ανάγκη λοιπόν για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με σκοπό την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης, καθιστά το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων αναγκαίο και απαραίτητο. Έτσι ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να βοηθάει τους υπόλοιπους διευθυντές στη μεγιστοποίηση της συμμετοχής των υπαλλήλων τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η κύρια πρόκληση για τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το μέλλον.

2.3 Η σημασία, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της λειτουργίας της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.3.1 Η σημασία

Στις μέρες μας απαιτείται μία εξ' ολοκλήρου αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης των επιχειρήσεων, οι οποίες δέχονται τεράστιες πιέσεις μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Οι πιέσεις αυτές σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που δημιουργούνται, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις διάφορες πολιτικές ανακατατάξεις και την καταναλωτική ζήτηση η οποία μειώνεται σταδιακά και οδηγούν στην ανάγκη για αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Τα στελέχη μιας επιχείρησης η οποία λειτουργεί προσβλέποντας στο μέλλον, μαθαίνουν πώς να φέρνουν εις πέρας μια διαδικασία. Συγκεκριμένα, ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα αλλάζουν τον τρόπο σκέψης τους σχετικά με τον επιχειρησιακή στρατηγική, την οργάνωση και τον ανταγωνισμό. (Hamel and Prahalad, 1994). Λόγω της νέας αυτής πραγματικότητας, οι άνθρωποι πόροι μιας επιχειρησιακής μονάδας αποτελούν το δρόμο για την επιτυχία, μιας που η αποτελεσματική διοίκησή τους μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική ακολουθώντας μία συγκεκριμένη φιλοσοφία. Προκύπτει, λοιπόν, πως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης έχει μεγάλη αξία για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η άσκησή της πρέπει να γίνεται από καταρτισμένα άτομα που διαθέτουν τις κατάλληλες εξειδικευμένες γνώσεις. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια στον εργασιακό τους χώρο, όπου ακολουθούν την καριέρα τους και καλύπτουν τις ανάγκες τους ενώ επικρατεί ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και αποτελεσματικής διοίκησης. Για τον λόγο αυτό διαμορφώθηκε η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Τα κύρια θέματα τα οποία περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική ανθρώπινων πόρων αφορούν (Ξηροτύπη - Κουφίδου, 2001) :

- Την ευελιξία των όρων εργασίας (λειτουργική ευελιξία, αριθμητική ευελιξία, ευελιξία ωραρίου, ευελιξία αμοιβής)
- Την ποιότητα (προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού)
- Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τη συνεχή μάθηση

2.3.2 Βασικοί στόχοι

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται (Κανελλόπουλος, 2002):

α) Βελτίωση παραγωγικότητας

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας με τους εξής

τρόπους: συμμετέχοντας στις αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, εντοπίζοντας και επιλύοντας τα προβλήματα των υπαλλήλων πριν την εισαγωγή καινούργιων προγραμμάτων, διαδικασιών ή πολιτικών, προωθώντας την επικοινωνία, την ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας τους κάποιες αρμοδιότητες εφόσον πρώτα αποκτήσουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

β) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υποχρεούται να είναι ενημερωμένο σχετικά με την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την αμοιβή, την ισότιμη μεταχείριση γυναικών και ανδρών, την υγιεινή, ασφάλεια και προστασία τους.

γ) Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, προτρέποντας τα τμήματα να επικοινωνούν μεταξύ τους και δημιουργώντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις νέες, πρωτοπόρες ιδέες και προτάσεις τους.

δ) Ευελιξία εργατικού δυναμικού

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού στοχεύει στην εξασφάλιση ευέλικτων εργαζομένων από άποψη ικανοτήτων και ωραρίου εργασίας.

ε) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της μέσω της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, της ανταμοιβής και τις αξιοποίησης των νέων, πρωτοπόρων ιδεών των υπαλλήλων. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως σκοπό να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες που θα δώσουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.3 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Στα καθήκοντα της λειτουργίας ανθρωπίνου δυναμικού συνεπάγονται η ανάλυση κάθε θέσεως εργασίας μέσα στην επιχείρηση και ο προσδιορισμός των αναγκών της, και με βάση αυτά, ο καθορισμός των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο μία επιχειρησιακή μονάδα έχει γνώση του είδους των εργαζομένων που απασχολεί και κατά συνέπεια είναι σε θέση να εκτιμήσει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι (Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004):

1. Προγραμματισμός του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Οι αρμοδιότητες που εμπíπτουν σε αυτή τη λειτουργία είναι η γνώση σχετικής νομοθεσίας και η καταγραφή των θέσεων και της κατάρτισης που κατέχουν οι εργαζόμενοι του κάθε τμήματος, η

διερεύνηση της κινητικότητας των υπαλλήλων, η διερεύνηση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας και τέλος η πρόβλεψη των αναγκών της εταιρείας για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων που έχουν τεθεί.

2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η προσέλκυση και η πρόσληψη κατάλληλου και καταρτισμένου προσωπικού συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και στην ευελιξία της εταιρείας αποτρέποντας πιθανές δυσκολίες προσαρμογής της στις περιβαλλοντικές συνθήκες.

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλει στο να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή παίζει καθοριστικό ρόλο.

4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

5. Αμοιβή

Η αμοιβή σε συνδυασμό με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού προτρέπει τους εργαζομένους να επιτύχουν τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί και παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία ενός αισθήματος αφοσίωσης προς την συγκεκριμένη εταιρεία.

6. Προστασία εργαζομένων, ασφάλεια και υγιεινή

Η προστασία των εργαζομένων από παράγοντες που μπορούν να βλάψουν τόσο τη ψυχική όσο και την σωματική τους υγεία αποτελεί βασικό θέμα, καθώς πέρα από την ανθρωπιστική πλευρά του προβλήματος υπάρχει και η οικονομική επιβάρυνση της επιχείρησης η οποία υποχρεούται να καταβάλει αποζημιώσεις.

7. Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία των εργασιακών σχέσεων έχει να κάνει με τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός ο οποίος δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και ειρηνικής εργασίας.

2.4 Στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στη συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση του προσωπικού μιας εταιρείας έχοντας

ως σκοπό να οδηγηθούν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων (Noe, 1996). Για την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης απαιτείται από το αρμόδιο για τους ανθρώπινους πόρους εκτελεστικό στέλεχος να προβεί στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με το πού και τον τρόπο που θα κατανεμηθούν οι περιορισμένοι πόροι σε χρόνο, χρήμα και προσωπικό έτσι ώστε να αποφέρουν τη μέγιστη αξία για την εταιρεία. Για να αποκτήσει η Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα (ΔΑΠ) στρατηγικό προσανατολισμό κρίνεται απαραίτητο να θεωρηθεί ως μοναδική επιχειρησιακή οντότητα και να συμμετέχει στη στρατηγική διαχείριση προσπαθώντας να εξυπηρετήσει με αποτελεσματικότητα τους εσωτερικούς πελάτες. Πλέον είναι συχνό φαινόμενο η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σε επιχειρησιακό επίπεδο να εκτελείται και με το τμήμα ΔΑΠ με προσανατολισμένη προς τον πελάτη προσέγγιση. Οι πιο εξελιγμένες εταιρείες θεωρούν τη ΔΑΠ ως μια στρατηγική δραστηριότητα προσπαθώντας έτσι να οργανώσουν τη δραστηριότητα αυτή σύμφωνα με την πελατειακή τους βάση, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους και τις απαραίτητες τεχνολογίες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Κάποια χαρακτηριστικά τα οποία περιγράφουν μια ποιοτική δομή ανθρώπινων πόρων είναι τα εξής (Χυτήρης Λ., 2001):

- Οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους παράγοντες μάνατζερ παρέχουν καθοδήγηση και στήριξη σε εταιρείες για μεγάλης κλίμακας οργανωτικές αλλαγές.
- Οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους παράγοντες υπάλληλοι υψηλά καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων συνδέονται με τις ανάγκες του πελάτη.
- Οι ανάγκες του πελάτη εκφράζονται με εσωτερικές υπηρεσίες.
- Οι μέθοδοι οι οποίοι εφαρμόζονται είναι αξιόπιστες και οι διαδικασίες τυποποιημένες.
- Η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων βασίζονται σε γεγονότα και δεδομένα.
- Εντοπίζονται και διατηρούνται κρίσιμες μεταβλητές της επιτυχίας.
- Επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινους παράγοντες λειτουργούν ως στρατηγικοί εταίροι για τη διαχείριση της εταιρείας και την εφαρμογή συνολικών ποιοτικών αρχών.

Οι αρμόδιοι μάνατζερ επιθυμούν να έχουν υψηλά καταρτισμένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους. Οι τελευταίοι με τη σειρά τους επιθυμούν προγράμματα αντιπαροχών και πρόσθετων παροχών που να χαρακτηρίζονται από ισότητα, συνοχή και επάρκεια. Εκτός αυτού επιθυμούν να αντιμετωπίζονται με αμεροληψία. Ανάλογα με την ανάγκη που τίθεται κάθε φορά προς ικανοποίηση η ΔΑΠ χρησιμοποιεί τις κατάλληλες τεχνολογίες. Τα συστήματα επιλογής εξασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι είναι σε θέση να παράσχουν αξία στην επιχείρηση διαθέτοντας τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Τα συστήματα κατάρτισης και εξέλιξης καλύπτουν τις ανάγκες των μάνατζερ και των υπαλλήλων, δίνοντας στους τελευταίους τη δυνατότητα ανέλιξης με σκοπό να διασφαλίζεται ότι αυξάνουν σε συνεχή βάση το ανθρώπινο κεφάλαιο τους και, έτσι, προσθέτουν αυξημένη αξία στην επιχείρηση. Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης πληροφορούν τους υπαλλήλους σχετικά με αυτό που αναμένεται από αυτούς παρέχοντας παράλληλα εγγύηση στους υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού και στους μάνατζερ ότι η

συμπεριφορά των υπαλλήλων συνάδει με τους στόχους της επιχείρησης.

Τέλος, τα συστήματα ανταμοιβής επηρεάζουν εξίσου τους υπαλλήλους, τους αρμόδιους μάνατζερ και τους υπεύθυνους του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω αυτών των συστημάτων παρέχεται εγγύηση στους μάνατζερ ότι οι υπάλληλοι δρουν με βάση το όφελος της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες που διαθέτουν. Επίσης παρέχονται στους υπεύθυνους του στρατηγικού σχεδιασμού τρόποι διασφάλισης ότι οι υπάλληλοι δρουν στηρίζοντας το στρατηγικό σχέδιο. Κλείνοντας, τα συστήματα ανταμοιβής προσφέρουν στους υπαλλήλους μία δίκαιη ανταπόδοση ανάλογη της επένδυση τους σε προσπάθεια κ δεξιότητες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική:

1. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ιδιωτική, Αθήνα
2. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
3. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
4. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Πατρινός Δ., (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
6. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
7. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

8. Hamel G. & Prahaland C.K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press

Άρθρα:

1. Raymond A. Noe, (1996), Is Career Management Related to Employee Development and Performance, Published by Wiley, Journal of Organizational Behavior pp. (119 – 133)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.1 Γενικά

Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον έχει χαρακτηριστεί ως « περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων » (Tulgan, 2007) λόγω κάποιων παραγόντων που οδηγούν στη δημιουργία νέων δεδομένων. Αυτοί οι παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση, το διαδίκτυο, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο έντονος και εκτεταμένος ανταγωνισμός, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες, εκτός συνόρων αγορές, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η αβεβαιότητα που επικρατεί, οι συνεχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι μειώσεις ανθρώπινου προσωπικού και τέλος οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος.

Μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου τα οικονομικά κεφάλαια βρίσκονται σε αφθονία και αναζητούνται ιδέες και γνώσεις για να επενδυθούν, το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας γνώσης αποτελούν για πολλούς το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθώς και το σπανιότερο κεφάλαιό της. (Luthans & Youssef, 2004). Έτσι, η παραδοσιακή αντίληψη που χαρακτήριζε τους εργαζομένους ως κόστος για μία εταιρεία, αλλάζει θεωρώντας πλέον τον ανθρώπινο παράγοντα ως στρατηγικό πόρο και τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

3.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και η Έννοια του

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ρευστότητα, αβεβαιότητα και μεταβλητότητα, ένα μεγάλο φάσμα δυνάμεων που σχετίζονται με τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, τις τεχνολογικές αλλαγές και την ωρίμανση των εγχώριων αγορών οδηγούν στη παγκοσμιοποίηση τόσο των αγορών όσο και του γενικότερου ανταγωνισμού. Αυτή η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός που αυτή συνεπάγεται έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση από την μία πλευρά περισσότερων απειλών και από την άλλη μεγαλύτερων ευκαιριών για τους οργανισμούς. Από τα παραπάνω προκύπτει, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να αναζητούν με αγωνία και ένταση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω των οποίων θα καταφέρουν αρχικά να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους και εν συνεχεία να αναπτυχθούν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται όταν η επιχειρηματική μονάδα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές της, αλλά σε χαμηλότερο κόστος ή να παρέχει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών. Και γι' αυτό τον λόγο, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στον οργανισμό να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες του και έσοδα για τον ίδιο. Ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει τους πόρους, τις ικανότητες, τις σχέσεις και τις αποφάσεις που δίνουν τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να

κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά και να αποφύγει τις απειλές (Παπαγιάννης Γ., 2008).

Στην περίπτωση που η επιχειρηματική μονάδα δε διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της τίθεται υπό αμφισβήτηση και απειλή. Η στρατηγική ενός οργανισμού στην ουσία αφορά μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών. Επίσης, απαντήσεις που σχετίζονται με το σε ποια βάση, εναντίον ποιων και πού ανταγωνίζεται ένας οργανισμός, αποτελούν πέρα από τη στρατηγική της παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης μέσω της επίτευξης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν πολλές μορφές. Οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν τη δυνατότητα να διαφοροποιούνται και να είναι βιώσιμες και επιτυχημένες μέσω της δικτύωσης, των εμπορικών σημάτων, της εξασφάλισης μεριδίου αγοράς, καθώς και της αποτελεσματικότητας του κόστους.

Ο Michael Porter ήταν αυτός που για πρώτη φορά εισήγαγε στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο προκύπτει από την ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της, μεγαλύτερη από την αξία των ανταγωνιστών της. Για να δημιουργηθεί αξία θα πρέπει οι επιχειρήσεις να εφευρίσκουν διαρκώς νέους τρόπους βελτίωσης της θέσης τους έναντι στους ανταγωνιστές τους. Με αυτό τον τρόπο δόθηκε έμφαση στη δυνατότητα μιας επιχείρησης για διαφοροποίηση μέσω της παροχής προϊόντων/υπηρεσιών που είναι μοναδικά στα μάτια του πελάτη και ικανοποιώντας τις ανάγκες του με αποτελεσματικότητα. Αφού εξελίχθηκε η προσέγγιση του Porter διατυπώθηκε η θεωρία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διατηρήσιμο όταν η εταιρεία εφαρμόζει μία στρατηγική όπου τα δυνατά της σημεία δεν είναι δυνατό να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. Έτσι μια επιχειρηματική μονάδα χρησιμοποιεί τις δυνατότητες και τους πόρους της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα έχει ως απόρροια την ανώτερη δημιουργία αξίας.

3.3 Η σημασία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία του

Η επιχειρηματική στρατηγική φιλοδοξεί σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανταγωνιστική υπεροχή εξετάζει τις οικονομικές πλευρές της δραστηριότητας μιας επιχειρηματικής μονάδας με εστίαση κυρίως στην ικανότητα της να δημιουργεί μεγαλύτερη απόδοση του κεφαλαίου και ενώνει τη στρατηγική της με την κεφαλαιαγορά και τα θεμελιώδη οικονομικά, για περισσότερο χρονικό διάστημα. Χωρίς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ένας οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της και έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η ύπαρξη αυτού για την ευρύτερη ευημερία της επιχείρησης. Μετά τη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης, η επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος είναι ο σημαντικότερος στόχος κάθε εταιρείας και για το επιτύχει οφείλει να επικεντρωθεί σ' αυτό.

Κάθε εταιρεία στοχεύει στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι σημαντικό έτσι ώστε να κάνει τη διαφορά και να αντιμετωπίζονται επιτυχώς οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι διάφορες ενέργειες των αντιπάλων. Για να προκύψει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτείται η πλήρη κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από τη μία η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις ικανότητες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που ανήκουν στο εσωτερικό της περιβάλλον και από την άλλη τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις ευκαιρίες και τις απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μέσω της στρατηγικής μια εταιρεία μπορεί να συνδέσει αρμονικά το εξωτερικό με το εσωτερικό περιβάλλον της. Η ουσία της περιλαμβάνει την καλύτερη χρήση υπαρχόντων ή επερχόμενων πόρων με σκοπό την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης (Edwards, Heery, Bird 1989). Μέσω της στρατηγικής μιας εταιρείας καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί της καθώς και τα προγράμματα και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Είναι άκρως αναγκαία καθώς συμβάλλει στη συλλογική δράση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων, όπως επίσης στο γεγονός ότι καθορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στο ανταγωνισμό. Ο τρόπος που μία εταιρεία ανταγωνίζεται είναι ο παράγοντας που περικλείει τις διάφορες στρατηγικές. Ως άλλος παράγοντας, η βάση του ανταγωνισμού αναφέρεται στις ικανότητες, δυνατότητες και στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Το πού ανταγωνίζεται μία εταιρεία έχει να κάνει στην ουσία με την επιλογή προϊόντων-αγορών, όπου η επιχείρηση είτε δραστηριοποιείται ήδη είτε σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Κλείνοντας, ακόμη ένας σπουδαίος παράγοντας που οδηγεί στη δημιουργία μίας επιτυχημένης επιχείρησης με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η απόφαση εναντίον ποιων ανταγωνίζεται η επιχείρηση, συγκεκριμένα η επιλογή των ανταγωνιστών της. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να είναι αρκετά σημαντικό ώστε να δημιουργεί κάποια διαφορά. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι βιώσιμο, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις διάφορες περιβαλλοντικές αλλαγές και τις ενέργειες των ανταγωνιστών.

3.4 Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι τρόποι για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιστοιχούν στις επιχειρηματικές (business) ή ανταγωνιστικές (competitive) στρατηγικές, οι οποίες είναι η διαφοροποίηση (differentiation), η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η εστίαση (focus/niche) η οποία χωρίζεται στην εστίαση με βάση το κόστος ή στην εστίαση με βάση τη διαφοροποίησης, ανάλογα με το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 3.1. Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δύο ικανότητες της εταιρείας. Αρχικά η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να παρέχουν (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) και η ικανότητα να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες ίσης δύναμης αλλά χαμηλότερης τιμής από αυτές των

ανταγωνιστών (πλεονέκτημα κόστους). Επομένως, κρίσιμο κομμάτι της ανταγωνιστικής μιας στρατηγικής αποτελούν οι αποφάσεις σχετικά με το πώς μια εταιρεία θα αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τρόποι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως διακρίνονται στον πίνακα 3.1 είναι:

Πίνακας 3.1: Γενικές Στρατηγικές του Porter

Πεδίο Στόχου	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα Προϊόντος
Κλάδος	Στρατηγική Ηγεσία Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Επιμέρους Αγορά	Στρατηγική Εστίασης (χαμηλό κόστος)	Στρατηγική Εστίασης (διαφοροποίηση)

Πηγή: Παπαγιάννης Γ., (2008), Η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις Οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

Κάθε στρατηγική οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί στηριζόμενο σε ορισμένους παράγοντες να γίνει διατηρήσιμο, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.2:

Πίνακας 3.2 : Παράγοντες που στηρίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Βάση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Παράγοντες που το Δημιουργούν
Διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> Ιδιαιτερότητα προϊόντος Υποστήριξη μετά την πώληση Όνομα μάρκας Διανομή Τεχνολογία Γραμμή προϊόντος

Ηγεσία Κόστους	Αποτελέσματα κλίμακας Αποτελέσματα εμπειρίας Έλεγχος κόστους Παραγωγικότητα
Εστίαση – Αγορά Niche	Τμήμα πελατών Γραμμή προϊόντος Γεωγραφική περιοχή Τιμή Τεχνολογία

Πηγή: Παπαγιάννης Γ., (2008), Η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις Οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

3.5 Έμφαση στη διοίκηση της γνώσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τελευταία χρόνια ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει στραφεί στην προσέλκυση του πελάτη, θεωρώντας τη κυρίαρχη δύναμη. Όλη η προσοχή των επιχειρήσεων στρέφεται στο να προσελκύσουν, να ικανοποιήσουν και να διατηρήσουν πελάτες. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής η λειτουργία της ΔΑΠ παίζει μεγάλο ρόλο. Η προσπάθεια λαμβάνει χώρα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με τις εξής διαδικασίες (Thomson A., Strickland III, Gamble J., 2012):

- Μείωση μεγέθους (downsizing):
Είναι η απόφαση μιας εταιρείας για δραστική μείωση των υπαλλήλων της προσπαθώντας έτσι να αποφύγει την άσκοπη σπατάλη. Μία εταιρεία είναι ορθό να απασχολεί μόνο τόσο υπαλλήλους όσο της χρειάζονται, για υλοποίηση των στόχων της, αξιοποιώντας όλες τις ικανότητες και δυνατότητες τους. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στον εργασιακό χώρο και στην επιχειρησιακή δομή. Πολλές φορές τα ανώτερα στελέχη έχοντας άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες έχουν τη δυνατότητα να προσπεράσουν τα μεσαία επίπεδα των στελεχών επικοινωνώντας κατευθείαν οι ίδιοι με τα άτομα που απαιτείται. Αυτό οδηγεί σε αναθεώρηση της παραδοσιακής δομής εξουσίας θέτοντας υπό αμφισβήτηση την ύπαρξη των μεσαίων στελεχών. Επιπλέον μέσω της τηλεργασίας η παραδοσιακή εικόνα της εταιρείας έχει αλλάξει, καθώς δεν απαιτείται πια η φυσική παρουσία του υπαλλήλου. Αυτό οδηγεί σε αποκέντρωση των λειτουργιών της εταιρείας, διαφοροποίηση των όρων εργασίας και διαφοροποιημένους ρόλους

διοικητικών στελεχών. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις. Η μείωση του μεγέθους μιας επιχείρησης και η χρήση νέας τεχνολογίας προϋποθέτουν ορθό προγραμματισμό ανθρώπινου προσωπικού ενώ η εργασία από σπίτι δυσκολεύει κάποιες φορές την αξιολόγηση.

○ Ανασχεδιασμό (re-engineering):

Αναφέρεται στον ανασχεδιασμό των λειτουργιών και των διαδικασιών μιας εταιρείας με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία και κατά συνέπεια την γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Ο αυξημένος ανταγωνισμός αντιμετωπίζεται με το να μάθουν οι εργαζόμενοι να δουλεύουν διαφορετικά, ακολουθώντας νέες τεχνικές προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες κάθε φορά περιπτώσεις.

○ Διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management):

Αποτελεί μια συνεχή και συντονισμένη προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγονται και των υπηρεσιών που παρέχονται. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι υπάλληλοι είναι αυτοί οι οποίοι διασφαλίζουν την ποιότητα η οποία στηρίζεται στις σωστές εργασιακές σχέσεις και στις διαδικασίες μείωσης κόστους. Η δημιουργικότητα, η αυτονομία και ο αυτοέλεγχος αποτελούν απαραίτητα χαρακτηριστικά για την εφαρμογή της παραπάνω φιλοσοφίας της διοίκησης και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον καλής συνεργασίας. Επομένως, ο ρόλος της λειτουργίας της ΔΑΠ στις επιχειρησιακές αλλαγές είναι κεντρικός. Αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των παραπάνω προσπαθειών σε ισότιμη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η διαρκής αναδιοργάνωση της εταιρείας και προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας ωθούν προς μία πολιτική ανταμοιβών και αναγνώρισης των προσπαθειών ενθαρρύνοντας έτσι την απόκτηση νέων ικανοτήτων και γνώσεων. Η προώθηση κλίματος ειρηνικής συνεργασίας αποτελεί τον πυρήνα των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας.

○ Διοίκηση γνώσης (δημιουργία και αξιοποίηση γνώσης):

Αναφέρεται στην κεκτημένη γνώση των εργαζομένων, η οποία αποδεικνύεται πολύτιμη για κάθε εταιρεία εφόσον εκμεταλλευτεί με τον σωστό τρόπο. Είναι ευρέως γνωστό ότι ο συνδυασμός της ρητής με την άρρητη γνώση είναι απαραίτητη συνιστώσα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης. Οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να βοηθούν τους υπαλλήλους να δημιουργούν γνώση και να την αξιοποιούν, δημιουργώντας αξία δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για της επιχείρηση.

3.6 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη σημερινή εποχή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο πολύτιμο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Είναι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης που τη βοηθούν να ξεχωρίσει κάτω από τις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003). Επομένως, είναι κρίσιμης σημασίας η αποτελεσματικότητα με την οποία εκπαιδεύονται, αναπτύσσονται, κινητοποιούνται και διοικούνται οι ανθρώπινοι πόροι. Σύμφωνα με τον Jim Alef, ο οποίος είναι Executive Vice President and Head of HR, First Chicago Corporation, αν εξεταστούν οι πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για μία επιχείρηση – οργανισμό. Η αύξηση της παραγωγικότητας προέρχεται από την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει όρεξη να εργαστεί, είναι ενθουσιώδες, ικανοποιημένο, καλά αμειβόμενο και αφοσιωμένο. Εφόσον οι ανθρώπινοι πόροι χρησιμοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο είναι σε θέση να προσδώσουν σε μία επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, γι' αυτόν τον λόγο, κρίνεται απαραίτητο να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που δημιουργούν όραμα, θέτουν υψηλές αξίες, στόχους, ευθύνες και καθήκοντα, αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια και προχωρούν στην εφαρμογή τους σύμφωνα με τις αξίες της επιχείρησης. Έτσι, οι άνθρωποι είναι αυτοί που οδηγούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Κάποιοι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικές ικανότητες και ταλέντα, όπως η υψηλή παραγωγικότητα, η υπεραπόδοση, η ευελιξία, η γρήγορη προσαρμογή σε νέες εξελίξεις, η καινοτομία, καθώς και η ικανότητα τους να εξυπηρετούν με άψογο τρόπο τους πελάτες. Τα παραπάνω δηλώνουν ότι οι άνθρωποι αποτελούν κρίσιμο συστατικό στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης το οποίο βασίζεται στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων είναι δύσκολο να αντιγραφεί από κάποια άλλη επιχείρηση, καθώς οι πρακτικές, οι πολιτικές, οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελούν ένα μοναδικό μείγμα ικανοτήτων, προσωπικοτήτων, χειρισμών, διαδικασιών και οργανωσιακής κουλτούρας. Οι επιχειρήσεις – οργανισμοί, στην ουσία, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις δυνατότητες και την απόδοση των επιστημόνων που εργάζονται σ' αυτούς, με σκοπό να διατηρήσουν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπροσθέτως, έρευνα που έγινε από τον Ευρωπαϊκό Σύνδεσμο σχετικά με τη Διοίκηση Προσωπικού και το Διεθνές Ινστιτούτο Διαχείρισης Ανάπτυξης, έφερε στο φως ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται αναπτύσσοντας κάποιες βασικές ικανότητες του ανθρώπινου προσωπικού, μέσω της στρατολόγησης, της ανάπτυξης, της σταδιοδρομίας και της ανταμοιβής των εργαζομένων, και αντιμετωπίζοντας με αποτελεσματικό τρόπο οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βάση στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων, καθώς στη σημερινή εποχή ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού παίζει κύριο ρόλο

στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικούς στόχους έτσι ώστε η επιχείρηση να γίνει πιο αποδοτική και να αναπτυχθεί μία κουλτούρα η οποία να ευνοεί τις εξελίξεις, την καινοτομία και την ευελιξία. Άλλωστε, σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να μετατρέψει τους εργαζόμενους μιας εταιρείας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.7 Οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι ευρέως αποδεκτό πως οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν στην εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς οι ικανότητες, η κατάλληλη κατάρτιση, η εμπειρία και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελούν κάποιες από τις κυριότερες και θεμελιώδεις ικανότητες των επιχειρήσεων. Για την καλύτερη κατανόηση της συμβολής των ανθρωπίνων πόρων, αυτή εξετάζεται υπό το πρίσμα της Θεωρίας Πόρων & Ικανοτήτων σε συνδυασμό με τους τέσσερις παράγοντες (Αξία – Σπανιότητα – Δυνατότητα Αντιγραφής – Συμβατότητα με τον οργανισμό), οι οποίοι αποτελούν απαραίτητα στοιχεία και χαρακτηρίζουν τους πόρους που θα αξιοποιηθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να οδηγηθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες (πλαίσιο VRIO) συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό ως εξής (Χατζηπαντελή Π., 1999):

- Αξία (Value)
Οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι έχουν την ικανότητα να παράσχουν προστιθέμενη αξία είναι εκείνοι που μπορούν να αντιμετωπίσουν απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η ικανότητα των υπαλλήλων να προχωρούν στη λήψη αποφάσεων και να σκέφτονται με πρωτοπόρο τρόπο όταν παρατηρούνται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Σπανιότητα (Rareness)
Οι ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης παρέχουν αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα. Καθώς όμως το περιβάλλον αλλάζει και εξελίσσεται διαρκώς θα πρέπει οι άνθρωποι μιας επιχείρησης να εκπαιδεύονται σε συνεχή βάση. Επομένως, η παροχή διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού μιας εταιρείας και εξέλιξής τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους συμβάλλοντας έτσι στην εξασφάλιση υπεροχής σε σχέση με τους υπαλλήλους άλλων επιχειρήσεων. Η κατάλληλη και ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού, μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση εργατικού δυναμικού με σπάνιες γνώσεις και ικανότητες.
- Δυσκολία Αντιγραφής (non – Immitability)
Η αξία των ανθρωπίνων πόρων είναι αρκετά δύσκολο να αντιγραφεί από άλλους καθώς για να

επιτύχει μια τέτοιου τύπου μίμηση θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε αλλαγή ολόκληρης της κουλτούρας της. Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης όπως για παράδειγμα η τεχνολογία, μπορούν να αντιγραφούν με μεγάλη ευκολία. Αντιθέτως, ο άυλος πόρος «εργαζόμενοι» παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ο Υποστήριξη από τον Οργανισμό (Organization)

Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να είναι συντονισμένοι και οργανωμένοι ως οντότητα έτσι ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν την επιχείρηση και να αντλήσουν όφελος από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επομένως, το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να μπορεί να συνεργάζεται με αποτελεσματικό τρόπο μέσω πολιτικών και προγραμμάτων Ανθρωπίνων Πόρων που υποστηρίζουν όλες τις διαδικασίες.

Σε μια εποχή όπου οι επιπτώσεις της ελεύθερης αγοράς, της παγκοσμιοποίησης, του σκληρού ανταγωνισμού, της παγκόσμιας οικονομικής παρακμής και της τεχνολογικής ανάπτυξης είναι ζημιογόνες, οι εταιρείες θα πρέπει να ανασυγκροτηθούν και να θέσουν εκ νέου τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για την υλοποίηση των στόχων τους. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να υπερτερήσουν των ανταγωνιστών τους θα πρέπει να προβούν στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν την ικανοποίησή τους. Για να επιτευχθεί αυτή η ικανοποίηση πρέπει η εκπαίδευση που παρέχει η εταιρεία να καλύπτει και τις ψυχολογικές πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η ύπαρξη ενός αρμονικού περιβάλλοντος στο οποίο θα κυριαρχεί η συνεργασία και η ομαδική κουλτούρα δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για τη αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η κατάρτιση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί στην ανάπτυξη των εργαζομένων για να μπορούν από τη μια να ανταπεξέλθουν στις απότομες εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και από την άλλη να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί σε σχέση με τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η δημιουργία ικανών υπαλλήλων και τεχνικών μέσων, που οδηγούν στη διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας και δομής. (Μπουραντά Ν. & Παπαλεξανδρή Δ., 2003). Σύμφωνα με τον Μπουραντά και την Παπαλεξανδρή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελούν οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την επιλογή του προσωπικού, την κατάρτιση και την εξέλιξή τους, την υποκίνηση και την αναγνώρισή τους.

Αν και έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σε επιχειρηματικές μονάδες επιστημονικών υπηρεσιών, όπως είναι οι ιατρικές πρακτικές και το δίκαιο, οι οποίες στρέφουν την προσοχή τους στην αξία που οι υπάλληλοι προσδίδουν στις επιχειρήσεις τους ως ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία, ελάχιστες έρευνες έχουν μελετήσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού που διεξάγουν εργασίες χαμηλής ειδίκευσης, όπως για παράδειγμα τους εργαζομένους που προσλαμβάνονται σε εστιατόρια, ξενοδοχεία και στους υπόλοιπους τύπους υπηρεσιών φιλοξενίας. Σε αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες, ως κοινή γραμμή πλεύσης υπήρξε η μείωση των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό που αναμένεται σε σύντομο χρονικό

διάστημα να εγκαταλείψει τον οργανισμό, ακόμα κι αν πρόκειται για διοικητικά στελέχη. Αυτό συμβαίνει ανεξαρτήτως τις πολλές έρευνες και μελέτες που δείχνουν την αξία που συνδέεται με την εξαιρετική εξυπηρέτηση των υπαλλήλων.

Οι υπάλληλοι ως μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου είναι εφοδιασμένοι με ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που μπορούν να εφαρμόσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους έτσι ώστε να παράγουν αξία για την επιχείρηση. Όταν εργαζόμενοι οργανωμένοι σε ομάδα ενεργούν από κοινού με προγραμματισμό, οδηγούν στη δημιουργία ενός οργανωτικού συστήματος ή ρουτίνας που λειτουργεί τόσο αποτελεσματικά ώστε να αποτελεί πηγή πλεονεκτήματος ή ακόμα και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο δε μπορεί να μιμηθεί από άλλες εταιρείες. Αυτή η εφαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνολικό επίπεδο, έχει χαρακτηριστεί ως «προστιθέμενη αξία της γνώσης» και αναφέρεται στις κύριες οργανωτικές γνώσεις που γίνονται μέρος της ρουτίνας και των διαδικασιών της. Αντιπροσωπεύει μία ολική και ολοκληρωμένη χρήση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων.

Πέρα από τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ρουτίνας, οι υπάλληλοι και κυρίως εκείνοι που εργάζονται σε οργανώσεις οι οποίες βασίζονται σε υπηρεσίες είναι σε θέση να δημιουργήσουν σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σχέσεις που αναπτύσσουν με προμηθευτές και πελάτες. Μέσω αυτών των σχέσεων αντλούνται σημαντικές πληροφορίες τις οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν οι εταιρείες έτσι ώστε να δημιουργήσουν το προϊόν τους και να γίνουν καινοτόμοι. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες επιδράει όχι μόνο στον τρόπο συλλογής πληροφοριών από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά παράλληλα στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας. Γι' αυτό το λόγο ο ρόλος τους κρίνεται ιδιαίτερα σπουδαίος για τους οργανισμούς εξυπηρέτησης.

Οι αρμόδιοι λήψης αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού εδώ και καιρό υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι προσδίδουν αξία στην επιχείρηση και αντιπροσωπεύουν μια σημαντική επένδυση γι' αυτή. Σύμφωνα με έρευνες, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία προσδίδουν περίπου 50% στην αγοραία αξία ενός οργανισμού (Ulrich D. & Smallwood N., 2005). Μελετώντας το σημείο εκκίνησης για την κατανόηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού ως άυλο περιουσιακό στοιχείο, οι μελετητές βρήκαν μία θετική σχέση ανάμεσα στο σύνολο των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων και της απόδοσης της επιχείρησης όπως γίνεται αντιληπτή μέσω της κερδοφορίας. Ένα ερώτημα το οποίο πρέπει να εξεταστεί είναι ποιά είναι η σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών των εργαζομένων και της σταθερή αξίας. Με άλλα λόγια, αν οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό κάνουν τη διαφορά.

3.7.1 Η σημασία της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων στην επιχειρησιακή στρατηγική και ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην εποχή μας ο ανταγωνισμός που επικρατεί ανάμεσα στις επιχειρήσεις γίνεται συνεχώς όλο και πιο έντονος τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και τον λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η καλή οργάνωση και η αποτελεσματικότητα των εταιρειών. Η οικονομική κρίση που επικρατεί αποτελεί μία καλή ευκαιρία για να γίνουν αλλαγές σε μία επιχείρηση, να αναδιοργανωθεί, να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και έτσι να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, στην προσπάθειά της να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να επικεντρωθεί στο να γίνει σωστή επιλογή του ανθρωπίνου προσωπικού. Αρκετές φορές οι χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι αξιοποιούνται περισσότερο συγκριτικά με τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι δεν αξιοποιούνται πλήρως. Για να γίνει αξιοποίηση τους θα πρέπει η κουλτούρα η οποία διαπνέει την επιχείρηση να είναι ανάλογη και να παροτρύνει τους ανθρώπους της να καινοτομούν και να πειραματίζονται με νέες ιδέες. Μία επιτυχημένη πρόσληψη κρίνεται άκρως σημαντική για την πορεία μιας επιχείρησης. Έτσι άτομα με τα κατάλληλα προσόντα, δυνατότητες και ικανότητες θα ενσωματωθούν στην επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και δρώντας με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εταιρείας. Μόνο εφόσον, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επανδρώσει την εταιρεία με άτομα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και φροντίσει για την εκπαίδευση και τη συνεχή τους ανάπτυξη, θα είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να εφαρμόσουν την εταιρική στρατηγική. Επίσης, το τμήμα HRM είναι υπεύθυνο για την ανταμοιβή των στελεχών.

Είναι πολύ σημαντικό οι προσωπικοί στόχοι κάθε υπαλλήλου να συγκλίνουν με τους στόχους εξέλιξης και προόδου μιας επιχείρησης, μόνο έτσι όλα τα μέλη συνεργάζονται αποτελεσματικά. Ο υπάλληλος προσπαθεί συνεχώς να αναπτύξει τις ικανότητες και τις δεξιότητές του έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει νέα καθήκοντα και η επιχείρηση με την σειρά της τείνει να προσφέρει στον εργαζόμενο τις ευκαιρίες που ο ίδιος επιθυμεί. Στην περίπτωση, όμως, που δεν υπάρχει σύγκλιση ανάμεσα στους στόχους του εργαζομένου και της επιχείρησης, τότε η μεταξύ τους συνεργασία υστερεί σε αποτελέσματα και αυτό κατά συνέπεια έχει ως απόρροια μία αναποτελεσματική εταιρεία και ένα δυσσχετισμένο εργαζόμενο.

Ο ρόλος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι κρίσιμος στη λειτουργία μιας εταιρείας και η μεταξύ τους σχέση είναι αμφίδρομη. Η στρατηγική μιας επιχειρησιακής μονάδας και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι αλληλένδετοι κρίκοι. Αυτό συμβαίνει καθώς οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οι γνώσεις και οι ικανότητές τους αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την εταιρεία που με δυσκολία μπορεί να αντιγραφεί. Στις μέρες μας οι παραδοσιακοί τρόποι επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν να μιμηθούν με ευκολία, γι' αυτό το λόγο η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και πιο πολύ στις γνώσεις των αρμόδιων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A., 2001).

3.7.2 Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων πρεσβεύει ότι είναι προτιμότερο μια εταιρεία να βασίζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς αυτό που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της έχει να κάνει με τον τρόπο που αυτή διαχειρίζεται και χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες που έχει στη διάθεσή της. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχείρηση είναι μια διοικητική οργάνωση και παράλληλα ένας συνδυασμός παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων. Το να επιτύχει μία στρατηγική και να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε μία δέσμη πόρων (resource bundling) που όταν συντονίζονται με σωστό τρόπο δημιουργούν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ικανότητες). Επομένως, η ύπαρξη πόρων αποτελεί το πρώτο βήμα, ο σωστός συνδυασμός τους, όμως, είναι η παράμετρος η οποία θα τους μετατρέψει σε ικανότητες για τον οργανισμό. Έπειτα οι ικανότητες αυτές, είναι δυνατό να καταταχθούν σε οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και σε διακεκριμένες ικανότητες, οι οποίες δε γίνεται να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση είναι σε θέση να επιδιώξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω οριακών ικανοτήτων ενισχύοντας συνεχώς τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς οι οποίοι θα της δίνουν τη δυνατότητα να συγκεντρώνει οριακές ικανότητες που θα υπερτερούν από αυτές των ανταγωνιστών, να μαθαίνει πιο γρήγορα και να υλοποιεί αυτές τις γνώσεις αποτελεσματικότερα.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων στηρίζεται κυρίως στην παραδοχή ότι η υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών εξασφαλίζεται μέσω της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε να μαθαίνουν και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Ο Boxall αφού μελέτησε την θεωρία πόρων – ικανοτήτων προχώρησε στη διάκριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εξασφαλίζεται μέσω της στρατηγικής προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού σε δύο κατηγορίες πλεονεκτημάτων:

- Το «πλεονέκτημα ανθρώπινου κεφαλαίου» που έγκειται στην επάνδρωση της εταιρείας από εργαζόμενους με δυνατότητες, δεξιότητες και ικανότητες υψηλότερης ποιότητας από αυτές των ανταγωνιστών.

- Το «πλεονέκτημα των οργανωσιακών διαδικασιών» το οποίο οφείλεται στην ανάπτυξη διαδικασιών που επιτρέπουν στην επιχείρηση να λειτουργεί πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της.

Το ταλέντο του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο παραγωγικότητας, προσαρμοστικότητας, αυξημένης απόδοσης, καινοτομίας και ικανότητας για παροχή υψηλής ικανοποίησης κατά τη την εξυπηρέτηση των πελατών αποτελούν τρόπους επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

3.7.3 Κατάλληλη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στην εποχή μας η οποία χαρακτηρίζεται από την πληροφορία και την τεχνολογική εξέλιξη, κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού έτσι ώστε να προσαρμοστούν στο περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και να αποκτήσουν προσαρμοστικότητα. Βασικός παράγοντας για της εξασφάλιση ευελιξίας σε μια επιχείρηση αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένων στελεχών. Σημειώνεται ότι αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επενδύοντας σε εργαζομένους υψηλής ποιότητας.

Η επένδυση σε ανθρώπινους πόρους προϋποθέτει, σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001), τα παρακάτω:

- Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού με τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες το οποίο θα αναπτυχθεί περαιτέρω, μέσω της παροχής κινήτρων τα οποία σχετίζονται με τους προσωπικούς του άξονες καριέρας.
- Παροχή αμοιβών που να ικανοποιούν τους υπαλλήλους.
- Η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της ανθρώπινο δυναμικό το οποίο της προσθέτει αξία.
- Η επιχειρηματική μονάδα να απαρτίζεται από εργαζομένους που θεωρούνται ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.

Επίσης, η εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί υψηλό δείκτη παραμονής του ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο η επιλογή καταρτισμένων υπαλλήλων με μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες δεν αρκεί για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να μεριμνά και για τη διατήρησή τους. Έτσι, κρίνεται σπουδαίας σημασίας η εταιρεία να εφαρμόζει πολιτικές οι οποίες θα δίνουν βάρος στις προσωπικές ανάγκες και στόχους των υπαλλήλων, έτσι ώστε να είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι. Όπως διατύπωσε και ο Ulrich (1996) «η ορθή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στα πλαίσια του οργανισμού».

Κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει διαφορετικούς στόχους, κουλτούρα και όραμα και εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές για την επίτευξη των παραπάνω και τη γενικότερη ανάπτυξή της. Γι' αυτό το λόγο η διαρκής εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων κρίνεται απαραίτητη έτσι ώστε να προσαρμοστούν οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η κατάρτιση των εργαζομένων στις ανάγκες της εταιρείας. Είναι γνωστό, ότι η θεωρητική κατάρτιση διαφέρει της εφαρμοσμένης, αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να αποτελεί υποχρεωτική επένδυση για τις εταιρείες οι οποίες στοχεύουν στη μελλοντική ανάπτυξη. Επομένως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται με βάση τους στόχους και το όραμα της εταιρείας, έτσι ώστε να αποκτηθούν οι δεξιότητες οι οποίες θα επιφέρουν οικονομική ανάπτυξη στην επιχείρηση.

Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα πρέπει να προβεί στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, είναι η αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου σκέψης, των στάσεων και των αντιλήψεων των υπαλλήλων, έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Η εταιρεία μέσω της κατάρτισης των ανθρωπίνων πόρων θέλει να εξαλείψει τους πολωτικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζοντας την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την κερδοφορία της εταιρείας. Στη περίπτωση που δεν υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, δεν είναι δυνατό να υπάρχει κοινός στόχος, όραμα και δράση. Αυτό έχει ως συνέπεια τον παραγκωνισμό της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας ολόκληρου του οργανισμού.

Ένας τρίτος λόγος που ωθεί μία εταιρεία στο να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Γι' αυτό το λόγο, συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον ωθεί τις εταιρείες να επενδύσουν μεγάλα ποσά στην εξειδίκευση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μην χάσουν μερίδιο αγοράς ή ακόμα και να ξανακερδίσουν το μερίδιο που έχασαν. Το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον θέτει τις επιχειρηματικές δομές υπό αναδιάρθρωση. Η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τρόπο επίτευξης άριστης ποιότητας προϊόντων, βέλτιστης ικανοποίησης των πελατών και αποτελεσματικότερης προώθησης των προϊόντων. Στην εποχή μας, οι πελάτες έχουν πρόσβαση χωρίς όρια στη γνώση και στην πληροφορία και γι' αυτό οι απαιτήσεις τους όλο και μεγαλώνουν. Αυτό δηλώνει ότι επιζητούν περισσότερη και πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση σχετικά με τις αγορές στις οποίες θέλουν να προβούν. Επομένως, η εξειδικευμένη πληροφόρηση είναι απόρροια του εξειδικευμένου και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, ένας τέταρτος λόγος ανάγκης επένδυσης στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων είναι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. Χωρίς αμφισβήτηση, η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στην εξελισσόμενη τεχνολογία, πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς έτσι ώστε να έχουν τα απαραίτητα εφόδια για να αντιμετωπίσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Διαφορετικά, οι επιχειρηματικές μονάδες θα χάνουν μερίδιο αγοράς και θα κερδίζουν το απολεσθέν μερίδιο οι εταιρείες που ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και στηρίζουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους.

Επιπροσθέτως, η οικονομική ύφεση των κρατών επιδράει αρνητικά στη θέση των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση στην κατάρτιση των ανθρωπίνων πόρων κρίνεται άκρως απαραίτητη για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των εταιρειών. Η επένδυση των εταιρειών στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι κάτι το οποίο δεν αποτελεί κόστος, ούτε πολυτέλεια και γι' αυτό το λόγο δεν είναι ακατόρθωτο να επιτευχθεί ακόμα και στην εποχή μας όπου υπάρχει οικονομική κρίση. Αντιθέτως, είναι ο μόνος τρόπος που θα απαλλάξει την εταιρεία από το πρόβλημα της οικονομικής κρίσης και θα την επαναφέρει στην αγορά, κερδίζοντας υψηλότερο μερίδιο αγοράς.

Στη σύγχρονη εποχή, η παγκοσμιοποίηση και το ελεύθερο εμπόριο αυξάνουν τον οξύ ανταγωνισμό. Γι' αυτό τον λόγο οι επιχειρηματικές μονάδες κρίνεται άκρως αναγκαίο να προβούν στην κατάρτιση και την εξειδίκευση των υπαλλήλων τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μην εκτοπιστούν από το παιχνίδι της ελεύθερης αγοράς.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ο σκοπός μιας επιχείρησης κατά τη διαδικασία της κατάρτισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχειρηματική μονάδα μέσω της εκπαίδευσης των υπαλλήλων της θέλει να επιτύχει τα εξής (Porter M., 1985):

- Την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες ικανότητες, δεξιότητες και εξειδίκευση, το οποίο πέρα από ικανοποιημένο να είναι και αφοσιωμένο.
- Τη δέσμευση των εργαζομένων λόγω της ύπαρξης κατάλληλων συνθηκών στον χώρο εργασίας και τη μείωση της πιθανότητας αποχώρησής τους.
- Τη μείωση του κόστους το οποίο συνδέεται με τη πρόληψη νέων υπαλλήλων, οι οποίοι θα αντικαταστήσουν εκείνους που αποχώρησαν.
- Τη παροχή κατάλληλων γνώσεων έτσι ώστε να αξιοποιείται ορθά ο επιχειρησιακός εξοπλισμός από τους εργαζομένους.
- Τη δημιουργία βελτιωμένων στρατηγικών που σχετίζονται με τις προωθητικές ενέργειες των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Την ενίσχυση του πνεύματος συνεργασίας.
- Την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Την ανάκτηση μεριδίου αγοράς.
- Την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων.
- Την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας.
- Την αύξηση της προσωπικής ψυχολογικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ενίσχυση της ομαδοσυνεργατικής κουλτούρας και της υπευθυνότητας, ανάπτυξη ρόλων, ανάπτυξη ενσυναίσθησης, ενίσχυση ειλικρίνειας και διαφάνειας κλπ.

Στα πλαίσια των οικονομικών συνθηκών του σύγχρονου περιβάλλοντος, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στοχεύει:

- Στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Στη βελτίωση του παραγόμενου έργου τους.
- Στο να δώσει κίνητρο, να τονώσει το ηθικό και να ενθαρρύνει
- Στη μείωση του κόστους των εργαζομένων.
- Στο να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Στην προετοιμασία των προαγωγών και των αντικαταστάσεων των εργαζομένων.

Παρ' όλα αυτά, η προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία που δεν ακολουθείται από όλες τις εταιρείες. Οι επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες δεν εφαρμόζουν ένα οργανωμένο πρόγραμμα κατάρτισης των εργαζομένων τούς στερούν τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης. Για να υπάρξει ένα ορθά οργανωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης και κατάρτισης θα πρέπει

πρώτα να έχουν διερευνηθεί οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια, κρίνεται απαραίτητο να εκτιμηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της επιχειρηματικής μονάδας και να ακολουθηθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης καλύπτοντας τις ανάγκες και των δύο πλευρών.

3.7.4 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης

Με τον όρο αύξηση της παραγωγικότητας εννοούμε αύξηση της ποσότητας ή της ποιότητας του παραγόμενου έργου. Οι επιχειρηματικές μονάδες προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, χωρίς να χρειαστεί να προχωρήσουν στη πρόσληψη νέων εργαζομένων, με σκοπό την μείωση του κόστους της διαδικασίας παραγωγής. Με τη σειρά της η μείωση του κόστους έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των οικονομικών εσόδων της επιχείρησης. Είναι σημαντικό η αύξηση της παραγωγικότητας να αποτελεί απώτερο σκοπό τόσο της επιχείρησης όσο και των υπαλλήλων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι στόχοι της εταιρείας να είναι κοινοί με τους δικούς τους.

Χωρίς αμφισβήτηση, η προσπάθεια επίτευξης των στόχων από το ανθρώπινο δυναμικό δε θα πρέπει να γίνεται καταναγκαστικά, αλλά οι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να παροτρύνουν και να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους, έτσι ώστε να επιθυμούν να πάρουν μέρος στην εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν.

Μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων οι υπάλληλοι υποκινούνται από διάφορους παράγοντες όπως είναι τα εξής:

- Η αύξηση των οικονομικών εσόδων τους.
- Η απόκτηση καλύτερης θέσης στην επιχείρηση.
- Η απόκτηση φήμης και κύρους.

Όλα τα παραπάνω συνδέονται με την κατάρτιση και τον βαθμό προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων θεωρείται ηθική ικανοποίηση για την εταιρεία, καθώς συντελεί σημαντικά στην ατομική πορεία και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. (Κανελλόπουλος Χ., 1991).

3.7.5 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε ένα άκρως απαιτητικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς υπόκειται σε αλλαγές. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εξωτερικές συνθήκες αλληλοεπιδρούν με το εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών αναγκάζοντάς τες με αυτό τον τρόπο να ανασυγκροτηθούν έτσι ώστε να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2003): “ Στο σύγχρονο

οικονομικό περιβάλλον η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών καταδεικνύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας”.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2003) τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των υπαλλήλων είναι τα εξής:

1. Άνοδο της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων οι υπάλληλοι αναπτύσσουν ιδιαίτερες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που συμβάλλουν στην αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου έργου, καθώς παράλληλα και στη μείωση του κόστους και χρόνου ολοκλήρωσης του έργου. Επίσης, συνδράμει στη βελτίωση της επίδοσης που αφορά την ποιότητα, την ποσότητα και την ταχύτητα του παραγόμενου έργου τόσο σε προσωπικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

2. Βελτίωση του ηθικού των ανθρωπίνων πόρων

Το γεγονός ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως σκοπό να βελτιωθούν οι εργαζόμενοι σε ατομικό επίπεδο και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, δημιουργεί ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους ώστε να πάρουν μέρος με τη θέληση τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία διοργανώνονται από τις επιχειρήσεις στις οποίες εντάσσονται. Μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων πέρα από την επαγγελματική τους ανάπτυξη ικανοποιούνται και προσωπικές τους ανάγκες, όπως είναι οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και υπόλοιπες ανάγκες από την πυραμίδα του Maslow.

3. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης επίβλεψης του ανθρώπινου δυναμικού από ειδικούς

Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία πραγματοποιείται μέσω της κατάρτισης έχει ένα ακόμη θετικό που είναι η μείωση του κόστους το οποίο σχετίζεται με τη επίβλεψη των εργαζομένων από ειδικούς. Αυτό δηλώνει ότι οι υπάλληλοι αποκτούν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που τους είναι απαραίτητες μέσω της κατάρτισης και με αυτό τον τρόπο δεν είναι πια τόσο αναγκαία η επίβλεψη τους.

4. Διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε περίπτωση αποχώρησης εργαζομένων

Όταν η επιχείρηση διαθέτει εργαζόμενους οι οποίοι είναι κατάλληλα καταρτισμένοι, έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τους πιθανούς κινδύνους που συνεπάγεται η αποχώρηση κάποιων υπαλλήλων αναπληρώνοντας το κενό με το υπάρχον προσωπικό που είναι καταλλήλως εκπαιδευμένο. Επομένως, η ύπαρξη υπαλλήλων που είναι εφοδιασμένοι με τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες οδηγεί στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, καθώς η αποχώρηση κάποιων υπαλλήλων δεν θα επηρεάσει την ολοκλήρωση του έργου που έχει τεθεί.

5. Αυξημένη ελκυστικότητα της εταιρείας ως εργοδότη

Είναι έκδηλη η προτίμηση των εργαζομένων για τις επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με αυτές που δεν

κρίνουν αναγκαία την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και είναι πιο εκπαιδευμένο είναι πιο πιθανό να απευθυνθεί στις επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο λόγος για αυτή τους την προτίμηση είναι ότι με αυτό τον τρόπο θα έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν περαιτέρω, να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να αποκτήσουν περισσότερες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας.

6. Αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες προχωρούν στην εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης ενισχύουν την ανάπτυξη των εργαζομένων σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό δηλώνει ότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν ότι επιχειρήσεις αυτές τους προσφέρουν τα αναγκαία στοιχεία που σχετίζονται με την προσωπική τους ανάπτυξη και έτσι επιτυγχάνεται η αυτοπραγμάτωσή τους. Κατά συνέπεια, από τη στιγμή που οι στόχοι της εταιρείας είναι κοινοί με τους στόχους των εργαζομένων αυξάνεται ο βαθμός αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

3.7.6 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω Υψηλότερης Απόδοσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Κατόπιν ερευνών υποστηρίζεται ότι οι επενδύσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες και το πλαίσιο των ανθρωπίνων πόρων, όπως τα συστήματα πρόσληψης, κατάρτισης και διαχείρισης του τρόπου που αποδίδουν οι υπάλληλοι, οδηγούν στη δημιουργία «άυλων περιουσιακών στοιχείων» που ενδυναμώνουν τις δυνατότητες των επιχειρηματικών μονάδων (Becker B. and Gerhart B., 1996). Αυτές οι κατηγορίες επενδύσεων διδάσκουν και δίνουν κίνητρο στο ανθρώπινο δυναμικό να ενισχύσει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές του, ενθαρρύνοντάς το να προσπαθήσει σκληρότερα για το καλό της επιχείρησής και τέλος να αυξήσει τη συνολική του παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω σημαντικό ρόλο παίζουν τα χρονοδιαγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας, τα προγράμματα αύξησης της παραγωγικότητας και ενδυνάμωσης, η χρήση συμμετοχικών αποφάσεων και οι ποικίλες μορφές στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Οι πρωτοβουλίες που φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό είναι η παρουσία εκτεταμένης και σε βάθος εκπαίδευσης, ανταγωνιστικής πολιτικής αμοιβών και προώθησης από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής μονάδας. Τα προγράμματα καθοδήγησης, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων, και γενικότερα οι δομές αμοιβών που θέτουν ως βάση την ομάδα και τα κίνητρα απόδοσης, ενισχύουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και την ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στα μέλη.

Όπως υποστηρίζουν οι Wright, Dunford and Snell (2001) οι βασικές ικανότητες της επιχειρηματικής μονάδας δημιουργούνται όταν τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνουν τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού ασκώντας επιρροή στη δημιουργία, τη μεταφορά και την ολοκλήρωση της γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι υπάλληλοι αντιπροσωπεύουν «αποθέματα πόρων». Τα προγράμματα

ανθρωπίνων πόρων έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση όχι μόνο του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μία επιχείρηση αλλά και του επιπέδου του κοινωνικού και οργανωτικού κεφαλαίου. Αυτά τα «αποθέματα» αντιπροσωπεύουν τη δημιουργία, τη μετάδοση και την ολοκλήρωση της γνώσης. Γι' αυτό τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τις διαδικασίες με τις οποίες μια επιχειρηματική μονάδα παράγει μία ροή γνώσης που αντιπροσωπεύει μια μοναδική και πολύτιμη ικανότητα. Όταν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των προγραμμάτων οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να τα αντιγράψουν.

Για την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου κεφαλαίου κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το αποτέλεσμα να είναι άμεσο και πολλαπλασιαστικό (Delaney J.T & Huselid M.A., 1996). Οι επιχειρηματικές μονάδες αποκτούν ανταγωνιστική υπεροχή όχι μόνο επειδή αναλαμβάνουν προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και λόγω του ότι συνδυάζουν καταλλήλως τα προγράμματα.

Εικόνα 3.1: Διασύνδεση ανθρώπινου δυναμικού με την αξία και την απόδοση του οργανισμού



Πηγή: Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*

3.8 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και το Μάρκετινγκ

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ως το εσωτερικό μάρκετινγκ μιας επιχειρησιακής μονάδας για δύο λόγους. Και τα δύο εμφανίζουν κάποια κοινά σημεία, όπως και έναν κοινό στόχο ο οποίος είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιθυμεί να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Οι επιχειρηματικές μονάδες αποτελούνται από ομάδες ατόμων τα οποία αποσκοπούν στην επίτευξη κοινών στόχων. Το κάθε άτομο αποτελεί πυρήνα σχέσεων και δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα στην κάθε επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι, αφού επιλεγθούν με μεγάλη προσοχή, εκπαιδευτούν καταλλήλως και εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες, ενώ παράλληλα είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι, τότε θα γίνουν πιο παραγωγικοί δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Αυτή η σχέση υποκίνησης, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας ενισχύεται από τη θεωρία του R. Sutermeister σχετικά με την παραγωγικότητα. Ο Sutermeister υποστηρίζει ότι παραγωγικότητα είναι η απόδοση ανά άτομο που εργάζεται λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απόρροια των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της υποκίνησής τους. Οι ικανότητες αυτές προέρχονται από τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες των εργαζομένων, ενώ η παρακίνηση είναι αποτέλεσμα της επίδρασης των ατομικών αναγκών και των φυσικών-κοινωνικών συνθηκών.

Καθήκον της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πέρα από την επιλογή κατάλληλων εργαζομένων είναι και η διατήρησή τους στην επιχείρηση ικανοποιώντας τις υφιστάμενες ανάγκες τους. Επιπροσθέτως, προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των εργαζομένων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσει και αυτές. Ένα ακόμη καθήκον της ΔΑΠ αποτελεί η αμοιβή των υπαλλήλων ανάλογα με την απόδοσή τους, είτε μέσω χρηματικών αμοιβών, είτε μέσω συμβολικών αμοιβών για να ανταμείψει την προσπάθεια και το έργο τους. Επίσης φροντίζει να δίνει συνεχώς κίνητρα στους υπαλλήλους έτσι ώστε να είναι διαρκώς αποδοτικοί και παραγωγικοί. Τέλος, η ΔΑΠ στοχεύει στο να νιώθει ο κάθε εργαζόμενος σημαντικό μέλος της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του ενισχύει την ατομική πρωτοβουλία έχοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ιδεών που οδηγούν στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού και της λειτουργίας του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική:

1. Κανελλόπουλος Χ., (1991), Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Icon, Αθήνα
2. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
3. Παπαγιάννης Γ., (2008), Η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις Οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
4. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, (1999), Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

6. Becker, B., & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*
7. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*
8. Edwards C., Heery E., Bird M., (1989), *Management Control and Union Power: Study of Labor Relations in Coal-mining*
9. Porter M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
10. Thomson A., Strickland III, Gamble J., (2012), *Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, 18th Edition

11. Ulrich, D., & Smallwood, N.,(2005), HR's new ROI: Return on Intangibles, Human Resource Management
12. Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, Journal of Management

Άρθρα:

1. Luthans F. & Youssef C. M., Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, (2004), Published in Organizational Dynamics, vol. 33, no. 2 (2004), pp. 143–160
2. Tulgan B., (2007), Accountability Should Be the Standard for Managers as well as Employees, Published online in Wiley InterScience

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο τουρισμός αποτελεί μία σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την οικονομία της Ελλάδας και το ΑΕΠ. Παρατηρείται ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου αυξάνεται συνεχώς, καθώς στοχεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Οι ξενοδοχειακές μονάδες για να επιτύχουν δίνουν μεγάλη βάση στην εξυπηρέτηση και την επαφή του προσωπικού με τους πελάτες, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό τρόπο προώθησης των υπηρεσιών τους. Η παραπάνω αντίληψη έχει θέσει στο επίκεντρο το Τμήμα Προσωπικού μέσα από το οποίο ορίζεται ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων.

4.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουριστικό Τομέα

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες η ύπαρξη Τμήματος Προσωπικού κρίνεται αναγκαία. Οι αρμοδιότητες του τμήματος αυτού είναι πολλές και αφορούν διάφορου τύπου θέματα όπως είναι η πρόσληψη των υπαλλήλων, η αξιολόγηση τους, καθώς και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πολιτικής της επιχειρηματικής μονάδας. Η διαδικασία της αξιολόγησης κρίνεται άκρως σημαντική για την ορθή λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Μέσω της αξιολόγησης μπορεί να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, η οποία τίθεται ως πρωταρχικός στόχος μιας που με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο είναι ικανοποιημένο εργάζεται με μεγαλύτερη παραγωγικότητα παραμένοντας πιστό και αφοσιωμένο στην επιχείρηση. Επιπλέον, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτυπώνονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες κάθε υπαλλήλου και με αυτό τον τρόπο δίνεται βάρος στην ενδυνάμωση και στη βελτίωση τους.

Μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου στοχεύει:

- Στην ελαχιστοποίηση όσο είναι δυνατό της αντικατάστασης και της μετακίνησης των εργαζομένων
- Στην διαρκή συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Σε ευχαριστημένους πελάτες
- Σε ευχαριστημένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους
- Σε αναγνωρισιμότητα και καλή φήμη της ξενοδοχειακής μονάδας
- Σε αύξηση των κερδών της επιχείρησης
- Σε διατήρηση καλού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος

- Σε επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης

4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Ο κλάδος του τουρισμού εμφανίζει αρκετά στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς από αυτό προέρχεται και το ανθρώπινο κεφάλαιο του. Γι' αυτό τον λόγο εξαρτάται άμεσα από τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών. Επομένως, κρίνεται σπουδαίας σημασίας οι αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους και τους πελάτες. Οι τουριστικές επιχειρήσεις με ποιοτικό μάνατζμεντ στρέφονται προς ένα περιβάλλον πιο πολύ ποιοτικό που θέτει σαν άμεσο και έμμεσο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Όλες οι λειτουργίες μιας τουριστικής επιχειρησιακής μονάδας οφείλουν να είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη, καθώς ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της οφείλεται στην ικανότητα κατανόησης των πραγματικών αναγκών των πελατών. Σχετικά με την επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες, καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι τεχνικές και οι μέθοδοι της οποίας αποσκοπούν μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο στη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Προκύπτει επομένως, ότι η διαρκής επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας έγκειται στην κατάρτιση και αέναη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Όπως αναφέρουν οι Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου και Λαλούμη (2003), στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρατηρούνται διακεκομμένα ωράρια και προσωρινή απασχόληση. Η εποχικότητα επιφέρει απασχόληση ανά αραιά διαστήματα, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να προβαίνουν διαρκώς σε διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και κατάρτισης των υπαλλήλων. Οι πολιτικές εργασίας χωρίζονται σε πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών και πολιτική μισθών, ημερομισθίων και υπερωριών. Στην υλοποίηση αυτής της πολιτικής παίζουν ρόλο κάποιοι παράγοντες όπως είναι το μέγεθος, η κατηγορία την οποία ανήκει και ο χρόνος που βρίσκεται σε λειτουργία η ξενοδοχειακή μονάδα, η εργατική νομοθεσία, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι συλλογικές συμβάσεις, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο η κεντρική διοίκηση αντιμετωπίζει τα θέματα προσωπικού (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996).

Στις κύριες αρμοδιότητες των γενικών διευθυντών των ξενοδοχείων έγκειται η υλοποίηση της πολιτικής της απασχόλησης, μιας που οι μισθοί των εργαζομένων αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του ετήσιου

προϋπολογισμού και των εξόδων. Αρχικά επιλέγονται τα πρώτα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας και έπειτα οι μόνιμοι εργαζόμενοι, οι οποίοι με το πέρασμα του χρόνου ενδέχεται να αλλάζουν θέση ή ρόλο ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Είναι συχνό φαινόμενο στα ξενοδοχεία τα οποία απαρτίζουν μία αλυσίδα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η κάλυψη σε γιατρούς και φάρμακα, τα επιδόματα, η ασφάλιση και τα προγράμματα κατάρτισης να είναι μέρος της γενικότερης πολιτικής και κουλτούρας της επιχείρησης. Ενδέχεται μάλιστα να υπάρχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα, όπου κρίνεται αναγκαίο να προσαρμόζονται στις εξελίξεις και στις ανάγκες της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι μισθοί των διευθυντών των τμημάτων είναι προκαθορισμένοι, ενώ οι μισθοί των προϊσταμένων ποικίλλουν αναλόγως με την προϋπηρεσία των υποψηφίων, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την κατάρτιση που έχουν λάβει. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ανειδίκευτοι εργάτες και αμοιβές τους δίνονται σε συνάρτηση με τις νομοθετικές διατάξεις για τα κατώτερα ημερομίσθια, τους μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης Λ., 1996).

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου στις ξενοδοχειακές μονάδες όπως και γενικότερα σε όλες τις επιχειρήσεις συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας (Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., 2002). Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με διαδικασίες προσέλκυσης εργαζομένων, πρόσληψης, κατάρτισης, καθορισμού μισθοδοσίας και υπερωριών, προγραμματισμού αδειών και πολλά ακόμη.

Το τμήμα ανθρώπινου κεφαλαίου ελέγχει κάθε επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας που σχετίζεται με την συμμόρφωση, την εφαρμογή εσωτερικών κανόνων και πολιτικής. Συγκεκριμένα ελέγχει απουσίες, απολύσεις, ατυχήματα, πειθαρχικά θέματα και παράπονα. Ο διευθυντής ο οποίος συνάπτει στενή συνεργασία με τη κεντρική διοίκηση είναι αρμόδιος για την υλοποίηση της πολιτικής του τμήματος αυτού. Επιπλέον, καίριος είναι ο συμβουλευτικός χαρακτήρας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπου συντονίζει και χειρίζεται θέματα ή πιθανά προβλήματα των υπαλλήλων προς τους προϊσταμένους, τους διευθυντές, την διοίκηση καθώς και μεταξύ συναδέλφων.

Κύριο μέλημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η καλή συνεργασία των εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, η κατάρτιση και η δημιουργία καριέρας, τα κίνητρα για αυξημένη απόδοση κλπ. Επιπροσθέτως, είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και την κοστολόγησή τους, όπως και για την κάλυψη αναγκών στελέχωσης, την τεχνική κατάρτιση, την ασφάλεια των υπαλλήλων, των καθορισμό ανταγωνιστικών αμοιβών, την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και το κατά πόσο είναι παραγωγικοί και αποδίδουν οι υπάλληλοι σε

αυτές. (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996).

4.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Στη συνέχεια αναφέρονται οι κύριες ευθύνες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων (Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., 2002):

- Απασχόληση – Πρόσληψη
Αποτελεί η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η προσέλκυση υπαλλήλων και στη συνέχεια η επιλογή των καταλλήλων και τοποθέτηση τους στην επιχείρηση.
- Προαγωγές, απολύσεις, μεταθέσεις
Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προχωράει στη λήψη κάποιων αποφάσεων βάσει των αναγκών της επιχειρηματικής μονάδας (π.χ. προαγωγή λαμβάνοντας υπόψη τα χρόνια προϋπηρεσίας και την εμπειρία).
- Εκπαίδευση εργαζομένων
Μέσω της συνεργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών που βρίσκονται στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες προκύπτει ο σχεδιασμός σχετικού εκπαιδευτικού προγράμματος. Η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές εξελίξεις.
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
Για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων αναλόγως με τη θέση τους είναι αναγκαία η συνεργασία κάθε τμήματος με τους διευθυντές, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μία συγκεκριμένη δομή αμοιβών κατά βαθμίδες με κατώτατα και ανώτατα όρια μισθοδοσίας και παροχών. Για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση ορίζονται κριτήρια και μέθοδοι που θα ακολουθηθούν. Η πολιτική αμοιβών συμπεριλαμβάνει συστήματα αμοιβών όπως κίνητρα, μισθούς, μπόνους κλπ. και υπάρχει η δυνατότητα αναθεώρησης ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και γενικότερα της επιχειρηματικής μονάδας.
- Υγεία και ασφάλεια
Αποτελεί μία τυπική διαδικασία, ένα πρόγραμμα ασφάλειας και υγείας που ορίζει η νομοθεσία. Σ' αυτό περιλαμβάνονται η ιατρική εξέταση των υπαλλήλων πριν προσληφθούν, η ύπαρξη φαρμακείου με είδη πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ανάγκης, ενημέρωση σχετικά με την υγιεινή, την ασφάλεια και την υιοθέτηση κανονισμών για αποφυγή επικίνδυνων καταστάσεων και ατυχημάτων. Τέλος, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με την σειρά του εισηγείται στην

ανώτατη διοίκηση προγράμματα για την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, αναφέροντας παράλληλα τη θέση και τους προβληματισμούς των υπαλλήλων.

- Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις
Καθορίζονται κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να ακολουθούνται και επιβάλλονται ποινές σε περίπτωση παραβίασης τους.
- Επικοινωνία των υπαλλήλων
Αφορά στον τρόπο συνύπαρξης και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και αυτών με τη κεντρική διοίκηση. Ανακοινώνονται στο προσωπικό οι στόχοι της επιχειρηματικής μονάδας, στρατηγικές, πολιτικές, κανόνες και αποφάσεις και πολλές φορές απαιτείται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Εξυπηρέτηση υπαλλήλων
Σ' αυτή συμπεριλαμβάνονται οι ομαδικές ασφάλισεις ζωής, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, η έγκριση δανείων από τη διοίκηση και η συμμετοχή σε κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου κεφαλαίου
Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την περιγραφή των θέσεων εργασίας. Ειδικότερα, στον εντοπισμό των δυνατοτήτων των υπαλλήλων, στη πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο προσωπικό, στην ανάλυση της αγοράς εργασίας και την σχέσης ανάμεσα στη προσφορά και στη ζήτηση.
- Έρευνα ανθρωπίνων προβλημάτων
Μέσω αυτής της ενέργειας εντοπίζονται προβλήματα που μπορεί να σχετίζονται με τη χαμηλή παραγωγικότητα και την έλλειψη κινήτρου, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, τα προσωπικά προβλήματα που οδηγούν σε μειωμένη απόδοση κλπ.

4.4 Το τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Στην εποχή μας κρίνεται αναγκαία σε κάθε μεγάλο ξενοδοχείο η λειτουργία τμήματος ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο να είναι σωστά οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με καταρτισμένους υπαλλήλους. Στις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού περιλαμβάνονται η πρόβλεψη αναγκών σε εργαζομένους, η προσέλκυση νέων υποψηφίων, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η ήπια προσαρμογή των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση των εργαζομένων, την αξιολόγησή τους, την εξασφάλιση επικοινωνίας και καλών σχέσεων μεταξύ τους, την επίλυση

προβλημάτων και την γνωστοποίηση στη διοίκηση αιτημάτων του προσωπικού. Στα μικρά ξενοδοχεία η ύπαρξη τμήματος προσωπικού οδηγεί σε μεγάλα έξοδα και για το λόγο αυτό αρμόδιος για θέματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη Δ. και Ρούπα Β. (1996), οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τα παρακάτω:

- Σχεδιασμό εργασίας
- Πρόβλεψη αναγκών σε υπαλλήλους
- Πρόσληψη ανώτερων στελεχών
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Κίνητρα για αυξημένη απόδοση
- Ικανοποιητικές αμοιβές
- Ασφάλεια του προσωπικού
- Κατάρτιση και ανάπτυξη management
- Αξιολόγηση θέσης εργασίας
- Συνύπαρξη και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

4.5 Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται σε μεγάλο μέρος με το ROI των πρωτοβουλιών των εργαζομένων. Οι Sasser, Schlesinger και Heskett (1997) σημειώνουν ότι οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να τονώσουν την εμπειρία των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο αυξάνοντας τη παραγωγικότητα και τα έσοδα της επιχειρηματικής μονάδας.

Έπειτα εξετάζεται η περίπτωση ενός Γενικού Διευθυντή ξενοδοχειακής μονάδας, ο οποίος ακολούθησε τη λογική ότι εάν φρόντιζε τους εργαζόμενους του, θα φρόντιζαν και εκείνοι με τη σειρά τους τους πελάτες, με αποτέλεσμα το ξενοδοχείο να οδηγούταν στην επιτυχία. Σαφώς, κύριο ρόλο παίζουν και η ύπαρξη των απαραίτητων εγκαταστάσεων, των διαρκών βελτιώσεων κεφαλαίου, της προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, του ελέγχου των εξόδων και του κόστους κλπ.

Μία σημαντική ερώτηση που ξεπροβάλλει είναι « Τι πρωτοβουλίες ανθρώπινου κεφαλαίου κρίνονται περισσότερο απαραίτητες για την ικανοποίηση των υπαλλήλων; ». Το καλύτερο θα ήταν να ερωτώνται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Συνδυάζοντας τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη βιβλιογραφία ένας σημαντικός παράγοντας της ικανοποίησης των υπαλλήλων αποτελεί ο προϊστάμενός τους. Άλλοι παράγοντες είναι η αποζημίωση, τα οφέλη και η αναγνώριση.

Η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού χώρου θα πρέπει να αποτελεί το κύριο στοιχείο της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων, καθώς διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση του προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη ένα μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών, ο υπάλληλος είναι ο « πελάτης » του προϊσταμένου και του διευθυντή και ο τελευταίος με τη σειρά του αποτελεί « πελάτη » του τμήματος HR. Εκτός από τα παραπάνω, το τμήμα είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη των κατάλληλων διευθυντών και προϊσταμένων. Ένα από τα πιο ισχυρά μοντέλα ηγεσίας αποτελεί η ηγεσία 'δίπλα-δίπλα', αναγνωρίζοντας ότι κάθε υπάλληλος, τα στελέχη και ο διευθυντής συνεργάζονται για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Η παράλληλη ηγεσία κρίνεται άκρως σημαντική για τη διατήρηση των ικανοποιημένων υπαλλήλων.

4.6 Στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Είναι γνωστό πως ο στρατηγικός στόχος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία ικανοποιημένων και αφοσιωμένων πελατών. Συγκεκριμένα, για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαία η εξασφάλιση και των δύο διαστάσεων της ποιότητας. Δηλαδή τόσο της τεχνικής όσο και της λειτουργικής. Όσον αφορά την πρώτη, αυτή θεωρείται δεδομένη από τους πελάτες – τουρίστες, μιας που δε γίνεται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να υστερεί π.χ. σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις κλπ. Το κάθε ξενοδοχείο ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και στους πελάτες στους οποίους απευθύνεται, οφείλει να έχει εξασφαλίσει το αναγκαίο υψηλό επίπεδο στη τεχνική διάσταση της ποιότητας που προσφέρει. Από την άλλη, η λειτουργική διάσταση, είναι αυτή που καθορίζει την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών και σχετίζεται με τους εργαζομένους του ξενοδοχείου. Με άλλα λόγια σχετίζεται με το κατά πόσο ο πελάτης θα μείνει ευχαριστημένος από την εμπειρία του στο ξενοδοχείο.

Ειδικότερα, σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα ακόλουθα στοιχεία των εργαζομένων:

- Τη φροντίδα και την προσοχή που δείχνει στον πελάτη
- Τη γρήγορη ανταπόκριση και προθυμία τους

- Τους καλούς τρόπους και τη φιλικότητα τους
- Την προσεγμένη εμφάνιση τους
- Το ενδιαφέρον τους να εξυπηρετήσουν τον πιο «δύσκολο» πελάτη και την ικανότητά τους να επιλύσουν τα προβλήματά του.

Για την στρατηγική βελτίωση των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, η προσοχή θα πρέπει να στραφεί στο προσωπικό και στη δημιουργία ενός καλού και εύρυθμου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι όντας ικανοποιημένοι θα είναι πιο παραγωγικοί και θα έχουν τη διάθεση να ευχαριστήσουν τους πελάτες. Αυτό είναι άκρως σημαντικό αν σκεφτεί κανείς ότι κάποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω πολιτικής δεν επιτρέπουν στο προσωπικό τους να εξυπηρετούν στο μέγιστο τους πελάτες τους. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η άφιξη ενός πελάτη στη μία μετά τα μεσάνυχτα και η επιθυμία του να δειπνήσει στο δωμάτιο του. Η αρμόδια υπάλληλος γνωρίζει πως σύμφωνα με τη πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης το room service είναι διαθέσιμο μέχρι τις δώδεκα τα μεσάνυχτα, παρ' όλα αυτά είναι ενήμερη ότι η κουζίνα είναι ακόμα ανοιχτή και οι εργαζόμενοι στις θέσεις τους. Η υπάλληλος λοιπόν, διχάζεται ανάμεσα στο εάν θα πρέπει να παραβεί την πολιτική της επιχείρησης και να ευχαριστήσει τον πελάτη, ή στο να υπακούσει στο πρότυπο συμπεριφοράς που έχει τεθεί από τους ανωτέρους της.

Σε αυτή την περίπτωση για να είναι πλήρως ικανοποιημένοι οι πελάτες, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη «ευέλικτων» πολιτικών, έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να προσαρμόζεται στις καταστάσεις και να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει μία απόλυτη εμπειρία ευχαρίστησης στους πελάτες. Η προτυποποίηση είναι απαραίτητη καθώς ελέγχει το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, από την άλλη όμως, μειονεκτεί στο γεγονός ότι όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται το ίδιο. Κρίνεται αναγκαίο, λοιπόν, οι υπάλληλοι να χειρίζονται κάποιες καταστάσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών με ελεύθερη βούληση. Επομένως, στην περίπτωση αυτή το καλύτερο που μπορεί να πράξει η αρμόδια υπάλληλος είναι να έρθει σε επικοινωνία με τον σεφ, ενημερώνοντάς τον για την παραγγελία, αφού πρώτα ενημερώσει τον πελάτη για την επιπλέον χρέωση που θα έχει, λόγω της ώρας, μιας που ο σεφ κανονικά είναι εκτός υπηρεσίας. Έτσι ο πελάτης θα μείνει ευχαριστημένος και θα βρει λογική την επιπλέον χρέωση, μιας που δε θα χρειαστεί να βγει από το ξενοδοχείο για να ψάξει κάπου αλλού να γευματίσει. Παρ' όλα αυτά, αυτό δε σημαίνει ότι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να ικανοποιεί τον πελάτη ανεξαρτήτως κόστους, αλλά ότι δεν χρειάζεται να υπακούει «τυφλά» στους κανόνες, αφού κάτι τέτοιο ενδέχεται να δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα στην επιχείρηση μελλοντικά.

Κρίνεται επομένως σημαντικό να δημιουργηθεί μια επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία θα έχει στο επίκεντρό της τον πελάτη – τουρίστα. Η κουλτούρα αυτή θα δημιουργήσει ένα κλίμα στο οποίο το προσωπικό θα νιώθει όμορφα και άνετα στη δουλειά του, όντας πρόθυμο και ευέλικτο να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και θα προκύψουν όχι μόνο ικανοποιημένοι αλλά και αφοσιωμένοι πελάτες. Εννοείται πως για να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης απαιτείται χρόνος. Το πρώτο βήμα είναι να συνειδητοποιήσει η διοίκηση το πόσο αναγκαίο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος. Στη συνέχεια σπουδαίο ρόλο παίζει και η επιβράβευση των εργαζομένων οι οποίοι εφαρμόζουν έμπρακτα αυτές τις αξίες. Έτσι θα δοθεί το κίνητρο και στους υπολοίπους να ακολουθήσουν το ίδιο παράδειγμα.

Τα βήματα μιας στρατηγικής ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης Λ., 1996, σελ. 153, 154, Χυτήρης Λ., 2006):

1. Προσδιορισμός των κατηγοριών των πελατών στις οποίες απευθύνεται η ξενοδοχειακή μονάδα, όπως και των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών τους.
2. Προσδιορισμός των πολιτικών και των στόχων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών.
3. Καθορισμός βασικών διαδικασιών, συστημάτων και προτύπων παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα πρότυπα απόδοσης εργαζομένων, πρότυπα συμπεριφοράς κλπ.) λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη πρωτοβουλιών από το προσωπικό και τη δημιουργία εξατομικευμένης σχέσης εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
4. Δημιουργία και υλοποίηση συστημάτων και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανών, υπεύθυνων και ικανοποιημένων υπαλλήλων, οι οποίοι θα φροντίσουν για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών, οι πρακτικές αυτές έχουν να κάνουν με την επιλογή, την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή του προσωπικού. Επιπλέον, αναφέρονται στην ανάπτυξη «κύκλων ποιότητας», δηλαδή ομάδων που συναντώνται εθελοντικά εν ώρα εργασίας, είτε μετά από αυτήν (ή και τα δύο), με σκοπό να προβούν στη λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας. (Shuler, 1998, σελ. 509). Επιπροσθέτως, η κατάρτιση που λαμβάνει χώρα θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις με

τους πελάτες, καθώς και στις τεχνικές δεξιότητες. Τέλος, καλό είναι η επιχείρηση να μη στηρίζεται σε μη μόνιμους υπαλλήλους για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

5. Δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης των προτύπων που έχουν οριστεί, καθώς και της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Επιπλέον, κρίνεται σημαντική η σύγκριση των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση με την ποιότητα των ανταγωνιστών.
6. Λήψη πρωτοβουλιών και διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών και σε κερδοφορία της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, ο χώρος αυτός λειτουργεί με βάση την αύξηση των ωφελειών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, αφού ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει την τιμή μιας βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας, εφόσον βέβαια καλύπτονται οι ανάγκες του και ικανοποιούνται οι προσδοκίες του.

Μέσω της εφαρμογής της παραπάνω στρατηγικής, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα της ποιότητας υπηρεσιών, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, για να οδηγήσουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στην κερδοφορία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική:

1. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
2. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2002), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα
3. Χυτήρης Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
4. Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

5. Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997), The service profit chain, New York: Free Press.
6. Schuler Randall S., (1998), Managing Human Resources, South – Western College Pub

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ IRINI SPA ΣΤΑ ΛΟΥΤΡΑ ΑΙΔΗΨΟΥ

5.1 Λίγα λόγια για τα Λουτρά Αιδηψού

Τα Λουτρά Αιδηψού αποτελούν κωμόπολη του Νομού Ευβοίας και ανήκουν στον Δήμο Ιστιαίας-Αιδηψού όπως αυτό συστάθηκε σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης. Έχει απόσταση 107 χιλιομέτρων βορειοδυτικά της Χαλκίδας. Ο πληθυσμός του ανέρχεται σε 2.560 μόνιμους κατοίκους, σύμφωνα με την Απογραφή που έγινε το 2011. Ο οικισμός καταλαμβάνει τη θέση της μεγαλύτερης λουτρόπολης της Ελλάδας, λόγω της ύπαρξης θερμών ιαματικών πηγών, οι οποίες μπορούν να θεραπεύσουν πολλών ειδών παθήσεις.

Από την αρχαιότητα τα Λουτρά Αιδηψού είχαν ξεχωρίσει για το ευεργετικό τους υπέδαφος και τα θερμά ιαματικά νερά τους, τα οποία ήταν γνωστά από τα χρόνια του Αριστοτέλη 384 – 322 π.Χ. Παραμένει άγνωστο πότε και από ποιον χτίστηκε, παρόλα αυτά, είναι σίγουρο ότι το ιαματικό νερό ήταν γνωστό πριν από τον 4ο π.Χ. αιώνα, αφού όπως υποστηρίζουν οι περιγραφές του Στράβωνα ονομάστηκε ‘Θερμά Ηρακλέους’.

Οι ξεχωριστές ικανότητες ίασης παθήσεων που είχαν τα ιαματικά νερά αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για τη μυθολογία. Σύμφωνα με ένα μύθο ο Ήφαιστος δημιούργησε τα Λουτρά της Αιδηψού ως χάρη στην αδερφή του Αθηνά, έτσι ώστε να τα επισκέπτεται μετά από κάθε του άθλο ο ήρωας Ηρακλής. Να σημειωθεί επίσης πως ο Δευκαλίωνας και η Πύρρα λούστηκαν στα ζεστά ιαματικά νερά, έτσι ώστε να φέρουν στον κόσμο πολλούς και υγιείς απογόνους. Έπειτα από λίγο καιρό η Πύρρα γέννησε τον Έλληνα, γενάρχη της ελληνικής φυλής. Η λουτρόπολη γνώρισε μεγάλη ακμή κυρίως στα ρωμαϊκά χρόνια (100 π.Χ. – 100 μ.Χ.), όπου ο Ρωμαίος στρατηγός Σύλλας δημιούργησε τα πρώτα συγκροτήματα λουτρών και διοργάνωσε γιορτές.

Στη σημερινή εποχή, με τις καινούργιες τάσεις περί ολιστικής ιατρικής, η παραδοσιακή θεραπεία μέσω λουτρών εξελίχθηκε σε Ιαματικό Τουρισμό, ο οποίος δεν απευθύνεται μόνο σε τουρίστες που έχουν κάποια προβλήματα υγείας, αλλά και σε άτομα υγιά, που θέλουν να συνδυάσουν τις διακοπές τους με θεραπείες τόνωσης της υγείας τους, ολικής αναζωογόνησης και χαλάρωσης όχι μόνο σε σωματικό αλλά και σε πνευματικό - συναισθηματικό επίπεδο. Σε ένα υγιεινό, φυσικό, αισθητικά ωραίο και ασφαλές ο επισκέπτης φροντίζει για την προσωπική του υγεία, ενώ συγχρόνως, διοχετεύει την ενέργεια και τον ελεύθερο χρόνο του σε άλλες ευχάριστες δραστηριότητες.

Τα ξεχωριστά φυσικά τοπία των Λουτρών Αιδηψού έχουν βραβευθεί αρκετές φορές με γαλάζιες σημαίες και το μεγαλύτερο μέρος του Όρους Τελεθρίου έχει χαρακτηριστεί ως βιότοπος νατούρα. Η λουτρόπολη εδώ και πολλά χρόνια υπήρξε μέρος θερινών διακοπών. Λόγω αυτού οι περισσότερες εκδηλώσεις πραγματοποιούνται τους καλοκαιρινούς μήνες. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε δίνεται βάση και στη χειμερινή περίοδο, η οποία προσελκύει πλήθος κόσμου τα τελευταία χρόνια τόσο από Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό. Επομένως, μεγάλο μέρος της οικονομίας της λουτρόπολης στηρίζεται στον τουρισμό της.

5.2 Λίγα λόγια για την Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Irini Spa

Το ξενοδοχείο Irini Spa, το οποίο βρίσκεται χτισμένο στο κέντρο της λουτρόπολης και απέχει περίπου δέκα μέτρα από την θάλασσα, ιδρύθηκε το 1968. Μετά από 30 χρόνια πραγματοποιήθηκε ανακαίνιση στην ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία πήρε νέα μορφή συνεχίζοντας την πορεία της και λειτουργώντας έως και σήμερα ως ένα εξειδικευμένο και σύγχρονο SPA, συνδυάζοντας τις τελευταίες τεχνολογίες με το υψηλής ποιότητας ιαματικό νερό.

Όπως αναφέρει ο ιδιοκτήτης η αισθητική, η ζεστή – οικογενειακή ατμόσφαιρα, η πολυτέλεια και η φιλοξενία είναι αναπόσπαστο μέρος του ξενοδοχείου, το οποίο υπόσχεται στους φιλοξενούμενους του αξέχαστες και ξεκούραστες διακοπές για όλο το χρόνο. Σκοπός του Irini Spa είναι η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, διατροφής, διασκέδασης, ίασης και χαλάρωσης. Φιλοσοφία του αποτελεί ο σεβασμός στη φύση και στον άνθρωπο που προσφέρεται μέσα από τη λειτουργία της και τις δραστηριότητες. Κάθε επισκέπτης αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο και είναι εξίσου σημαντικός. Γίνεται ενδεδειγμένη εξέταση της κατάστασης υγείας του κάθε ατόμου, οικοδομώντας μακροχρόνιες σχέσεις και φιλίες.

Το τριώροφο κτίριο αποτελείται από 27 δωμάτια, όλα επιπλωμένα με υψηλής ποιότητας έπιπλα και εξοπλισμένα με ανέσεις και καινοτομίες. Στο υπόγειο στεγάζονται οι παροχές SPA. Συγκεκριμένα, βρίσκονται μαρμαρίνοι λουτήρες, οι οποίοι γεμίζουν με ιαματικό νερό από την πηγή, έτσι ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη από τις ευεργετικές ιδιότητες των πηγών. Επιπλέον, διαθέτει δύο πισίνες, μία εσωτερική (Jacuzzi) και μία εξωτερική και οι δύο με αμιγές ιαματικό νερό. Στις σύγχρονες εγκαταστάσεις του συμπεριλαμβάνεται κ ένα hammam, το οποίο βοηθάει στην αποτοξίνωση και στην ξεκούραση. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με το θεραπευτικό και αναζωογονητικό massage που προσφέρεται από τον φυσικοθεραπευτή συνδράμουν στην καλή υγεία και ευεξία των φιλοξενούμενων.

Στο ισόγειο βρίσκεται η reception, το lobby και το εστιατόριο, το οποίο το πρωί λειτουργεί ως μπουφές. Τέλος, δε θα μπορούσε να παραληφθεί η αναφορά στο roof garden, το οποίο έχει θέα τη θάλασσα. Εκεί οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν τον καφέ ή το ποτό τους απολαμβάνοντας το ηλιοβασίλεμα και την χαλαρωτική μουσική.

5.3 Οργάνωση Ανθρωπίνων Πόρων της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης Irini Spa

Η συνεχής εμφάνιση νέων αναγκών και απαιτήσεων των τουριστών οδήγησε στη δημιουργία νέων κλάδων εκμετάλλευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Προκειμένου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις κρίθηκε αναγκαίο να προχωρήσουν σε μία εξ' ολοκλήρου αλλαγή και αναδιάρθρωση του τρόπου οργάνωσής τους. (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003). Έτσι, τα ξενοδοχεία έχουν οργανώσει και ορίσει εξ αρχής τις ασχολίες του κάθε τμήματος, καθιστούν πιο βατή την επίτευξη της ποιότητας.

Η οργάνωση του Irini Spa αφορά τα εξής τμήματα:

- α) Διεύθυνσης
- β) Υποδοχής
- γ) Ορόφων
- δ) Συντήρησης
- ε) Ασφάλειας
- στ) Προσωπικού

- ζ) Λογιστηρίου
- η) Τροφοδοσίας και ποτών
- θ) Τμήμα υπηρεσιών Spa

A) Τμήμα Διεύθυνσης

Το μέγεθος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι αυτό που καθορίζει και τον αριθμό των διοικητικών στελεχών. Η διάρθρωση του τμήματος διεύθυνσης είναι η εξής:

1) Γενικός Διευθυντής

Βρίσκεται στο ανώτερο σημείο της ιεραρχίας της διεύθυνσης. Στα προσόντα του συγκαταλέγονται οι οργανωτικές ικανότητες, η πληροφόρηση για τις τιμές που επικρατούν στην αγορά και η ορθή αξιολόγησή τους, οι εξειδικευμένες γνώσεις management, marketing και δημοσίων σχέσεων, η ικανότητα καλής επικοινωνίας, η εμπειρία, η γνώση ξένων γλωσσών κ.α. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη των εργαζομένων, την οργάνωση των υπηρεσιών, τον υπολογισμό των εξόδων, την επιλογή των κατάλληλων πελατών για το ξενοδοχείο, καθώς τη μίσθωση δωματίων σε τουριστικά γραφεία.

Στο ξενοδοχείο Irini Spa ο ρόλος του διευθυντή συμπίπτει με αυτόν του ταμιά. Συγκεκριμένα στις αρμοδιότητες του συνεπάγονται η τήρηση των λογαριασμών των πελατών, η συνεχής ενημέρωσή τους και στο τέλος η είσπραξή τους. Επιπροσθέτως, είναι υπεύθυνος για την τήρηση αρχείου των μετρητών του ταμείου, τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα, τις θυρίδες διαφύλαξης χρημάτων και πολύτιμων αντικειμένων, τον έλεγχο των ταμειακών καταστάσεων, την είσπραξη χρηματικών ποσών μέσω τραπεζικών λογαριασμών σε περίπτωση πληρωμής μέσω πιστωτικών καρτών ή επιταγών. Το ταμείο έχει κρίσιμη θέση καθώς από εκείνο εξαρτάται η ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου με την άμεση εξόφληση των λογαριασμών και την αποφυγή ταμειακών ελλειμμάτων.

2) Υποδιευθυντής

Τα προσόντα του υποδιευθυντή παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες με αυτά του διευθυντή. Διαφέρουν στο ότι ο υποδιευθυντής είναι υπεύθυνος για την ημερήσια εργασία και την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων. Ελέγχει και εποπτεύει διαρκώς τόσο τους εργαζομένους όσο και τις λειτουργίες του ξενοδοχείου. Επιπλέον, ο υποδιευθυντής οφείλει να ενημερώνει σε καθημερινή βάση τον διευθυντή για

τη λειτουργία των τμημάτων, να συνεργάζεται με του προϊσταμένου των τμημάτων έτσι ώστε να επιλυθούν πιθανά προβλήματα και τέλος, να αναλάβει τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή σε περίπτωση που εκείνος απουσιάζει.

3) Γραμματεία

Στα προσόντα συγκαταλέγονται η δακτυλογραφία, αλληλογραφία, η γνώση ξένων γλωσσών, οι δημόσιες σχέσεις, η επικοινωνία μέσω διαδικτύου, η παρακολούθηση των επισκέψεων της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και η διαρκή ενημέρωση της, για οτιδήποτε νέο προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Όσον αφορά τα καθήκοντα η γραμματεία οφείλει να ενημερώνει τον γενικό διευθυντή για τα ραντεβού του, να αναλαμβάνει την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία, καθώς και τις εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις.

Στο Irini Spa η γραμματεία συμπύπτει με τον αρμόδιο δημοσίων σχέσεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το πώς φαίνεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση προς τα έξω. Ο αρμόδιος δημοσίων σχέσεων διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσεων πάνω στο marketing και ενημερώνεται σε διαρκή βάση για τις τελευταίες εξελίξεις στον τουριστικό κλάδο. Επιπροσθέτως, έχει πολλές γνωριμίες, ικανότητα επικοινωνίας, οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες, καθώς και δυνατότητα εκτίμησης των επιθυμιών και αναγκών των πελατών. Ο ρόλος του είναι η δημιουργία μιας καλής συνεργασίας με εταιρείες, υπηρεσίες, οργανισμούς, ταξιδιωτικά γραφεία και πελάτες του ξενοδοχείου.

Συγκεκριμένα τα καθήκοντά του είναι:

- α) Η φροντίδα σχετικά με την εικόνα της ξενοδοχειακής επιχείρησης και του τρόπου που προβάλλεται.
- β) Η οργάνωση και η εποπτεία των εκδηλώσεων που γίνονται στο ξενοδοχείο, όπως συνέδρια, δεξιώσεις κλπ.
- γ) Η υποδοχή και η ξενάγηση των "σημαντικών" πελατών στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- δ) Η διαρκή επικοινωνία και επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.
- ε) Η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

4) Νομική Υπηρεσία

Υπεύθυνος της νομικής υπηρεσίας είναι ο δικηγόρος που εκπροσωπεί τη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Είναι αρμόδιος για την σύνταξη συμβολαίων μεταξύ του ξενοδοχείου και των εργαζομένων, τις νομικές διαφορές του ξενοδοχείου με τρίτους και τη συγκέντρωση των εγγράφων που απαιτούνται για πιθανή σύναψη δανειοδοτήσεων.

B) Τμήμα Υποδοχής

Στις κύριες αρμοδιότητες του τμήματος αυτού συνεπάγονται:

- α) Η δημιουργία κρατήσεων και ενημέρωση της διαθεσιμότητας των δωματίων.
- β) Η εξυπηρέτηση των πελατών κατά την άφιξη και αναχώρηση τους από το ξενοδοχείο.
- γ) Η απάντηση τηλεφωνικών κλήσεων που προέρχονται από τα δωμάτια.

Η υποδοχή αποτελείται από τα εξής υποτμήματα:

1. Κυρίως υποδοχή (reception) – κρατήσεις δωματίων

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη καταμέτρηση, τη διάθεση και τη πιθανή αλλαγή δωματίων σύμφωνα με τις ανάγκες των φιλοξενούμενων. Επιπλέον, οφείλει να ενημερώνει την υπεύθυνη ορόφων για τις ειδικές προτιμήσεις των πελατών, όπως και για την επιδιόρθωση πιθανών βλαβών στα δωμάτια. Επιβεβαιώνει τις αφίξεις όπως και τις αναχωρήσεις των πελατών και ενημερώνει το τηλεφωνείο, για τα δωμάτια και τα ονόματα των πελατών. Τέλος, βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τον υπεύθυνο κρατήσεων έτσι ώστε να τηρούνται τα στατιστικά στοιχεία, καθώς και καθοδηγεί το προσωπικό σχετικά με τον χειρισμό των VIP πελατών.

Κατά τις διεργασίες του τμήματος αυτού είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν τα εξής έντυπα: Κάρτα άφιξης – registration card, δελτίο ενοικίασης – information card, δελτίο αστυνομίας, πλάνο κρατήσεων, δελτίο αλλαγής δωματίου, δελτίο αναχώρησης.

Επιπλέον, στο ξενοδοχείο Iginì Spa, το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την υποδοχή, την εξυπηρέτηση και την καθοδήγηση των πελατών κατά την άφιξη και την αναχώρηση τους από το ξενοδοχείο. Η receptionist καλώς ορίζει τον πελάτη και αναλαμβάνει να βρει ταξί για τη μετακίνησή του. Η υπηρεσία είναι αρμόδια για τον έλεγχο της εισόδου και την εξόδου τόσο των πελατών όσο και του κάθε εργαζομένου ή προσώπου που επισκέπτεται το ξενοδοχείο, όπως και των εμπορευμάτων.

2. Νυκτοθυρωρός

Ο νυκτοθυρωρός έχει τα καθήκοντα του υπεύθυνου υποδοχής για όλες τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις που λαμβάνουν χώρα στη βάρδια του. Επιπλέον ο ρόλος του συμπίπτει με αυτόν του ελεγκτή νυκτός, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ανάληψη καθηκόντων ταμεία κατά τη διάρκεια του βραδιού, την τήρηση του βιβλίου εσόδων δωματίων, η συγκέντρωση των εισπράξεων από όλα τα τμήματα και ο μηδενισμός των ταμειακών μηχανών.

3. Αχθοφόρος

Οι βασικές αρμοδιότητες του είναι η μεταφορά των αποσκευών των πελατών στα δωμάτια κατά την άφιξή τους και έπειτα στην είσοδο του ξενοδοχείου κατά την αναχώρησή τους, η καθοδήγηση των φιλοξενουμένων σχετικά με τη χρήση των συσκευών του δωματίου, ο έλεγχος για πιθανές παραλείψεις ή θέματα ασφάλειας στα δωμάτια, η ετοιμασία του πίνακα ανακοινώσεων και η καθαριότητα του σαλονιού υποδοχής ώστε να είναι εμφανίσιμο.

Γ) Τμήμα ορόφων

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο κυρίως για την εξυπηρέτηση των πελατών, την καθαριότητα και τη συντήρηση τόσο των δωματίων όσο και των κοινόχρηστων χώρων της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το προσωπικό που απαρτίζει το τμήμα ορόφων στο ξενοδοχείο Irini Spa είναι οι καθαρίστριες, οι καμαριέρες και ο βοηθός καμαριέρας.

Δ) Τμήμα συντήρησης

Το τμήμα συντήρησης χωρίζεται στα εξής υποτμήματα:

1) Τμήμα γενικής συντήρησης

Οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού ασχολούνται με τη φροντίδα και την τακτοποίηση των υπνοδωματίων. Το τμήμα αυτό απαρτίζεται από τους θαλαμηπόλους έχοντας ως υπεύθυνη την προϊσταμένη ορόφων. Η υπηρεσία αυτή συνεργάζεται με το γραφείο υποδοχής, από το οποίο ενημερώνεται πότε το δωμάτιο είναι κενό για να γίνει η συντήρηση, καθώς και με το τμήμα τεχνικών επισκευών για τις βλάβες που πρέπει να διορθωθούν.

2) Τμήμα τεχνικής συντήρησης

Η υπηρεσία αυτή διευθύνεται από τον υπεύθυνο μηχανικό και αποτελείται από πολλούς τεχνικούς ειδικευμένους σε όλους τους κλάδους, όπως ψυκτικούς, ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς κ.α. Για κάποιες συντηρήσεις κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία με εξωξενοδοχειακές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η συντήρηση ανελκυστήρων. Στο ξενοδοχείο Irini Spa υπάρχει ένας συντηρητής που αναλαμβάνει τις επιδιορθώσεις βλαβών.

Ε) Τμήμα προσωπικού

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση Irini Spa ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού συμπίπτει με αυτόν του υποδιευθυντή του ξενοδοχείου. Στις αρμοδιότητες του είναι ο καθορισμός των αναγκαίων προσόντων

για την κάθε θέση και η κάλυψη αυτών των θέσεων με τα κατάλληλα άτομα. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για υποδοχή των νέων υπαλλήλων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και την επίβλεψη της εκπαίδευσής τους και την ενημέρωσή τους σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους. Επιπλέον, ο διευθυντής προσωπικού είναι εκείνος που υποκινεί το προσωπικό μέσα από τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών, ώστε να είναι πιο παραγωγικό. Τέλος, φροντίζει για την εύρυθμη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και προτείνει τεχνικές σχετικά με την επιμόρφωση τους.

ΣΤ) Τμήμα λογιστηρίου

Το λογιστήριο είναι αρμόδιο για την εκπλήρωση των ευθυνών της ξενοδοχειακής επιχείρησης κάθε μήνα απέναντι στην εφορία και στα ασφαλιστικά ταμεία, καθώς και για την καταχώρηση των εξόδων στα βιβλία. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για τη μισθοδοσία και την έκθεση στατιστικών στοιχείων. Αφού προηγηθεί η ενημέρωση των γενικών λογαριασμών, το γραφείο οφείλει να φτιάξει τις στατιστικές εκθέσεις για την ενημέρωση της διεύθυνσης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Στην προκειμένη περίπτωση το Irini Spa έχει εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλα τα παραπάνω.

Ζ) Τμήμα μαγειρείου – εστιατορίου

Το προσωπικό του τμήματος αυτού αποτελείται από τον chef και τους σερβιτόρους. Οι τελευταίοι είναι επίσης, υπεύθυνοι και για την εξυπηρέτηση των πελατών στα δωμάτιά τους (room service). Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μία επιπλέον χρέωση για τα προσφερόμενα είδη.

Η) Τμήμα υπηρεσιών Spa

Μεγάλο κομμάτι της επιτυχίας του Irini Spa βασίζεται στο Spa του. Συγκεκριμένα το Irini Spa διαθέτει ένα ανατολίτικο hammam, το οποίο συνδράμει στην αποτοξίνωση και στην αρμονία σε πνεύμα και σώμα. Ο συνδυασμός ατμού με τα αιθέρια έλαια, και τα άλατα από τις ιαματικές πηγές οδηγεί σε μια αίσθηση τόνωσης και ξεκούρασης. Επιπλέον, διαθέτει δύο υπερσύγχρονες πισίνες – jacuzzi, όπου λαμβάνοντας υπόψη την πάθηση και το είδος της θεραπείας των επισκεπτών επιλέγονται η κατάλληλη θερμοκρασία και είδος ασκήσεων. Τέλος διαθέτει αρωματοθεραπεία, θεραπευτικό μασάζ και χαλαρωτικό μασάζ. Το προσωπικό που απαρτίζει αυτό το τμήμα είναι ένας λουτρονόμος, ένας επόπτης πισίνας, ένας γιατρός και ένας φυσικοθεραπευτής.

5.4 Υποκίνηση υπαλλήλων του ξενοδοχείου Irini Spa – Ο ρόλος της υποκίνησης των εργαζομένων

Το ξενοδοχείο Irini ακολουθεί μία συγκεκριμένη τακτική παροχής υπηρεσιών, η οποία παρακινεί το προσωπικό του ξενοδοχείου να συμπεριφέρεται στους πελάτες με τέτοιο τρόπο, σαν να ήταν μέλη της οικογένειάς τους. Με την λήξη κάθε εβδομάδας ανοίγονται και διαβάζονται οι επιστολές και οι κάρτες των φιλοξενουμένων, έτσι ώστε να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών. Σκοπός της διοίκησης του ξενοδοχείου είναι η ανύψωση του ηθικού και της πίστης των εργαζομένων και η δημιουργία ενός οικογενειακού πνεύματος. Για να το πετύχει αυτό ανταμείβει τους εργαζομένους οι οποίοι ξεχωρίζουν για τις εξαιρετικές τους ικανότητες στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών.

Το προσωπικό ακολουθεί τις παρακάτω αρχές:

1. Αποκαλεί τον πελάτη με το όνομα του, έτσι ώστε να αισθάνεται οικειότητα.
2. Καθιερώνει οπτική επαφή με τον πελάτη ο οποίος βρίσκεται κοντά.
3. Χαμογελάει στον πελάτη.
4. Συνοδεύει κάθε φορά τον καλεσμένο στον προορισμό του.
5. Όταν ο πελάτης ζητήσει κάτι από έναν υπάλληλο, αυτός οφείλει να τον εξυπηρετήσει ο ίδιος μόνο εφόσον είναι ο αρμόδιος. Αυτό συμβαίνει για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
6. Απαντάει άμεσα στον χτύπο του τηλεφώνου.
7. Οι εργαζόμενοι, τις ώρες εργασίας, οφείλουν να είναι πάντα σεμνά ντυμένοι. Το Irini Spa δίνει μεγάλη έμφαση στην κόσμια εμφάνιση. Το προσωπικό δε φοράει στολή, έτσι ώστε να δημιουργείται μια πιο οικεία ατμόσφαιρα προς τον πελάτη.
8. Ο εργαζόμενος οφείλει να φτάνει στον χώρο εργασίας του στην ώρα του και όχι αργοπορημένος.
9. Υπάρχει αλληλοσεβασμός, ομαδικό κλίμα, καλή συνεργασία, επικοινωνία και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων.

10. Ακολουθείται η μέθοδος «rampereing», δηλαδή η επισταμένη φροντίδα του πελάτη, πάντα ευγενικά και με όρια. Δίνεται η εντύπωση πως ο πελάτης για οτιδήποτε συμβεί μπορεί να το μοιραστεί με το προσωπικό χωρίς να αισθανθεί άβολα.
11. Το προσωπικό παροτρύνει τους φιλοξενούμενους να γράψουν τις εντυπώσεις τους στο βιβλίο εντυπώσεων, αλλά και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο. Επιπλέον, οι πελάτες μπορούν να γράψουν τα παράπονα τους στο βιβλίο παραπόνων το οποίο βρίσκεται στην είσοδο του ξενοδοχείου. Το Irini Spa δίνει μεγάλη έμφαση στο feedback που λαμβάνει από τους πελάτες, ενδιαφέρεται πολύ για τη γνώμη τους, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι παροχές. Σε περίπτωση κάποιου παραπόνου, το ξενοδοχείο απολογείται στον δυσαρεστημένο πελάτη και έπειτα τον ευχαριστεί για τις επισημάνσεις, οι οποίες το βοηθάνε να γίνει καλύτερο. Ο διευθυντής θα απευθυνθεί στο αρμόδιο τμήμα από το οποίο προήλθε το πρόβλημα, κάνοντας κάποια σύσταση ή meeting εάν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
12. Κάθε Πέμπτη μεσημέρι στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου λαμβάνει χώρα ένα meeting όπου παρευρίσκεται όλο το προσωπικό. Κατά τη διάρκεια του meeting λύνονται πιθανά προβλήματα μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Επιπροσθέτως, γίνεται ένα brief της εβδομάδας και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για να την επίλυση τυχόν προβλημάτων, έτσι ώστε να γίνει ορθότερη διεκπεραίωση των διαδικασιών – εργασιών.

Για το προσωπικό υποκίνηση είναι η θέληση να αφιερώσει χρόνο και ενέργεια στην εργασία που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας, αποσκοπώντας να κερδίσει υψηλές αποδόσεις και να ικανοποιήσει τις υλικές και ηθικές του ανάγκες στο μέγιστο βαθμό (Becker, B., & Huselid, M. A., 1998). Το Irini Spa θέλει οι εργαζόμενοι του να βρίσκουν ενδιαφέρον στην εργασία τους και να μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για βιωσιμότητα και προσωπική επιτυχία, καθώς μόνο έτσι θα προσπαθούν να αποδώσουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Για να το επιτύχει αυτό, η ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί ένα ορθό σύστημα διοίκησης, αμείβοντας επαρκώς τους υπαλλήλους της και δίνοντας τους αποτελεσματικά κίνητρα. Σκοπός της είναι η επίτευξη υποκίνησης του προσωπικού σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ζήλο για την εργασία του. Τα κίνητρα που δίνονται διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε εργαζόμενου. Γι' αυτό το λόγο παίζει μεγάλο ρόλο η εύρεση των προσωπικών αναγκών του καθενός, έτσι ώστε να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα παρακινήσουν τον υπάλληλο κάνοντας τον πιο αποδοτικό και παραγωγικό. Δε γίνεται να καλυφθούν εξίσου όλες οι ανάγκες των υπαλλήλων. Αυτό συμβαίνει αρχικά γιατί το κάθε άτομο πέρα από το γεγονός ότι έχει διαφορετικές ανάγκες από τους άλλους, έχει περισσότερες από μία. Ένας ακόμα λόγος είναι ότι οι

ανάγκες αλλάζουν γρήγορα, ειδικά εφόσον ικανοποιηθούν παίρνουν τη θέση τους πιο εξειδικευμένες ανάγκες (Becker, B., & Huselid, M. A., 1998).

Όσον αφορά στα οικονομικά κίνητρα η ανώτερη διοίκηση του ξενοδοχείου Irini Spa θέλει οι εργαζόμενοι της να είναι ικανοποιημένοι. Συγκεκριμένα, δίνεται ο μισθός ο οποίος έχει συμφωνηθεί εξαρχής και ποικίλλει ανάλογα με τις ικανότητες του εργαζομένου και το πόστο εργασίας. Σε περίπτωση που υπάρξει βελτίωση στην απόδοση του εργαζομένου και δείξει ενδιαφέρον και ζήλο για τη δουλειά του, αυτό αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και δίνεται κάποιο bonus. Το ξενοδοχείο εκτιμάει τους εργαζόμενους οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και τους το ανταποδίδει χρηματικά. Επιπλέον, τις χρονικές περιόδους όπου οι απαιτήσεις είναι αυξημένες, όπως για παράδειγμα το μήνα Αύγουστο, το προσωπικό ανταμείβεται αναλόγως. Γι' αυτόν το λόγο, όπως αναφέρει η διεύθυνση όσοι έχουν δουλέψει στο ξενοδοχείο, επιθυμούν να εργαστούν ξανά και ξανά εκεί. Είναι άξιο να αναφερθεί πως δεν έχει φύγει κάποιος εργαζόμενος δυσαρεστημένος από το ξενοδοχείο. Φωτεινό παράδειγμα αποτελεί η επί είκοσι χρόνια καμαριέρα του ξενοδοχείου, η οποία σταμάτησε να εργάζεται, καθώς πήρε σύνταξη.

Όσον αφορά στις άδειες και τα ρεπό είναι εξίσου συμφωνημένα εξαρχής. Σε περίπτωση όμως που υπάρξει ανάγκη για περαιτέρω άδεια ή αλλαγή στο πρόγραμμα, κατόπιν συζήτησης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργοδότη βρίσκεται λύση. Αυτό που χαρακτηρίζει την ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η αλληλοκατανόηση και η αλληλοϋποστήριξη που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, εάν υπάρξει ανάγκη για κάποιον εργαζόμενο να λείψει από τη δουλειά για μια μέρα, θα πάρει τη θέση του και θα τον «καλύψει» ένας συνάδελφός του. Το τελευταίο άτομο με τη σειρά του μπορεί να ζητήσει ως χάρη να τον καλύψει το άτομο αυτό κάποια μελλοντική στιγμή που θα υπάρξει ανάγκη.

Τα κίνητρα έχουν άμεση συνάρτηση με την επιτυχία μιας επιχειρησιακής μονάδας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν δυνατά κίνητρα για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Έτσι θα επιτευχθούν τόσο οι προσωπικοί όσο και οι επιχειρησιακοί στόχοι (Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F., 1997). Όπως αναφέρει ο Taylor για να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να αποδίδουν ικανοποιητικά, θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα, τα κατάλληλα άτομα να αναλαμβάνουν το κατάλληλο για εκείνα πόστο, να αποκτάνε γνώσεις σχετικά με διάφορες μεθόδους εργασίας, έτσι ώστε κατά τη διάρκεια εργασίας τους να επιλέγουν τις πιο συμφέρουσες για της επιχείρηση κινήσεις, να τους δίνονται τα ανάλογα οικονομικά κίνητρα και τέλος το εργασιακό τους

περιβάλλον να είναι καλό. Όπως αναφέρει και η διεύθυνση του ξενοδοχείου για τη δημιουργία μιας καλής εργασιακής ατμόσφαιρας και την ορθή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, απαιτούνται καλοί τρόποι συμπεριφοράς και επικοινωνίας σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής μονάδας, τονίζοντας ότι η επίδραση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη και την επιτυχία του ξενοδοχείου.

Από τα παραπάνω προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Σύμφωνα με τον Maslow, όσοι από τους υπαλλήλους μια επιχειρησιακής μονάδας είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους έχουν ανέβει τα τρία πρώτα «σκαλοπάτια» της πυραμίδας, δηλαδή έχουν καλύψει τις φυσιολογικές ανάγκες, όπως είναι το αίσθημα του «ανήκειν» και η ασφάλεια. Ωστόσο, θέλουν να ανέβουν και τα δύο επόμενα «σκαλιά», αυτά της αυτοπραγμάτωσης και της αυτοεκτίμησης. Αν και είναι ικανοποιημένοι από τις χρηματικές τους αποδοχές και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, επιθυμούν να φτάσουν στο ανώτερο σημείο και πέρα από τον μισθό τους να αυξηθεί και αναγνωρισιμότητά τους. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρησιακές μονάδες προσπαθούν να δώσουν στους υπαλλήλους τους πιο αποτελεσματικά κίνητρα από τα χρηματικά, όπως είναι για παράδειγμα ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα ή μια προαγωγή. Τα δύο κυριότερα κίνητρα παρακίνησης του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η αύξηση του μισθού και ευκαιρίες εξέλιξης στον εργασιακό χώρο.

Όπως αναφέρει ο Herzberg, μία σημαντική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχειρησιακής μονάδας, αποτελούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της. Για να υπάρξει μια καλή συνεργασία ανάμεσα σε όλους, θα πρέπει να επικρατεί το αίσθημα της αλληλοϋποστήριξης, της ομαδικότητας και της αγάπης για τη δουλειά τους. Όλα τα μέλη της ομάδας, οφείλουν να είναι ενήμερα για τις ανάγκες και τις προτεραιότητες του συνόλου στο οποίο ανήκουν. Επομένως, η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να στοχεύει στις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της και στο ομαδικό κλίμα συνεργασίας, καθώς αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων της.

Τα χρηματικά κίνητρα αν και παρακινούν σε μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους, δεν είναι πάντα ο σωστός τρόπος. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει ότι αρκετές φορές, η αναγνώριση αποτελεί μεγαλύτερο κίνητρο από τις χρηματικές απολαβές (Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F., 1997). Παίζει σπουδαίο ρόλο για τους υπαλλήλους να νιώθουν ότι τους σέβονται, τους εκτιμούν και αναγνωρίζουν τη δουλειά που κάνουν. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος δεν επιβραβευτεί για τη

δουλειά του αναλόγως, τότε πέφτει το ηθικό του και γίνεται λιγότερο παραγωγικός εις βάρος της επιχείρησης.

Κάποιες επιχειρήσεις δε δίνουν έμφαση στον παράγοντα της αξιοπιστίας, αυτό επιδρά πολύ αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίοι φοβούνται πως ανά πάσα στιγμή ενδέχεται να χάσουν τη δουλειά τους. Για να υπάρξει εμπιστοσύνη, εκτίμηση και σεβασμός στα πλαίσια μιας επιχείρησης, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη αξιοπιστίας και ειλικρίνειας.

Συμπερασματικά, η υποκίνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι υπάλληλοι γίνονται πιο αποφασιστικοί, δείχνοντας μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ζήλο για την εργασία τους. Έτσι έχοντας ως κίνητρο την κάλυψη των αναγκών τους αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους.

5.5 Παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων. Αναφορά συγκεκριμένων περιστατικών στο Irini Spa.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση του προσωπικού και πως ανταποκρίθηκε η ξενοδοχειακή επιχείρηση Irini Spa σε κάποια περιστατικά, έτσι ώστε να τονώσει το ηθικό και να συσφίξει τις σχέσεις των μελών της επιχείρησης.

Αρχικά, ένα σημαντικό παράγοντα αποτελεί η **προσωπικότητα**. Κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ανθρώπου αποτελούν η επιθυμία για επιτυχία, η ανάγκη να διοικεί και να κατευθύνει τους άλλους, καθώς και να ξεχωρίζει ανάμεσα στο πλήθος αυξάνοντας έτσι την προσωπική του αξία με στόχο να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση. Γι' αυτό το λόγο τα περισσότερα άτομα ψάχνουν διαρκώς καταστάσεις στις οποίες θα είναι υπεύθυνοι οι ίδιοι θέτοντας ως στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και ανατροφοδότηση της επιτυχίας τους (Delaney, J. T., & Huselid, M. A., 1996).

Το ξενοδοχείο Irini Spa δίνει μεγάλη βάση στην υγεία και την καλή ψυχολογία των υπαλλήλων του. Διαφορετικά, δε θα ήταν σε θέση να παρακινήσει το προσωπικό να ενδιαφέρεται για τους φιλοξενούμενους και να τους παρέχει μια ποιοτική εξυπηρέτηση, όταν το ίδιο το ξενοδοχείο δε δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους του, οι οποίοι αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Η στάση του υπαλλήλου απέναντι στην εργασία του είναι σε άμεση συνάρτηση με την

προσωπικότητά του, η οποία συνδέεται με το πόσο αποδοτικός είναι στην εργασία του, το βαθμό πρωτοβουλιών που λαμβάνει και το πως θα ανταπεξέλθει στην ύπαρξη πιθανών προβλημάτων.

Οι υπάλληλοι δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όλοι το ίδιο, ο καθένας είναι διαφορετικός και ξεχωριστός. Για να έρθει εις πέρας η αποστολή της επιχειρησιακής μονάδας, οι εργαζόμενοι της θα πρέπει να δείχνουν αγάπη και ζήλο για την εργασία τους, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους μέσα σε μία ατμόσφαιρα ενότητας που να χαρακτηρίζεται από υψηλές αρχές και αξίες.

1^ο Περιστατικό: Κάποια στιγμή ένας εργαζόμενος του ξενοδοχείου περνούσε μια δύσκολη ψυχολογική φάση, η οποία τον επηρέαζε πέρα από την καθημερινότητα του και στην εργασία του. Συγκεκριμένα, είχε πάψει να αποδίδει αποτελεσματικά και ήταν συνεχώς λυπημένος επηρεάζοντας έτσι τόσο τους συναδέλφους του όσο και τους πελάτες. Η διεύθυνση της επιχείρησης ωστόσο, δεν προχώρησε στην απόλυση του μη παραγωγικού υπαλλήλου, ο οποίος έμενε πίσω στη δουλειά του και δεν κατάφερε να φέρει εις πέρας όσα του είχαν ανατεθεί, ώστε να προσλάβει στη θέση του κάποιο άτομο με υψηλή απόδοση στην εργασία του. Αντιθέτως, η ανώτερη διοίκηση έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και τον στήριξε για μεγάλο διάστημα ψυχολογικά, έτσι ώστε να μπορέσει να επανέλθει δριμύτερος κάνοντας τη δουλειά του σωστά.

Έναν δεύτερο παράγοντα αποτελεί το **ηθικό**. Η διεύθυνση θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση του ηθικού και της ψυχολογίας κάθε εργαζομένου. Ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να κατανοήσει ότι ο ίδιος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Η καλή διοίκηση, επικοινωνία και συμπεριφορά οδηγεί στην ύπαρξη υψηλού ηθικού στους εργαζόμενους. Το προσωπικό με υψηλό ηθικό, νοιάζεται και αγαπάει τη δουλειά του. Επιπλέον, επιζητάει την συνεργασία, την ομαδικότητα, την επικοινωνία και τη συμμετοχή στην επίτευξη των κοινών στόχων. Υψηλό ηθικό έχει ο κάθε υπάλληλος που καλύπτει τις ανάγκες του και πετυχαίνει τους στόχους του μέσα από τη δουλειά του (Delaney, J. T., & Huselid, M. A., 1996). Η ύπαρξη αρχών και υψηλών αξιών στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν το προσωπικό και τη διεύθυνση να εκτελούν άψογα τα καθήκοντά τους, να εκτιμούν ο ένας τον άλλον και να αλληλοϋποστηρίζονται. Το υψηλό ηθικό στους εργαζομένους οδηγεί στη δημιουργία μίας ευχάριστης ατμόσφαιρας ικανοποίησης, αποτελεί ένα σπουδαίο τρόπο υποκίνησης και συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. Εν αντιθέσει, το χαμηλό ηθικό οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας και της συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και στην αύξηση των προβλημάτων και των λογομαχιών ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Όλα αυτά αποτελούν εμπόδιο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας. Το ηθικό και η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι συνδεδετικοί κρίκοι.

Το ηθικό υποδηλώνει την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος και το κατά πόσο είναι ευχαριστημένος από την εργασία του, ενώ η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τη διάθεση του (Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F., 1997).

2^ο Περιστατικό: Όταν ένας πιστός και καλός υπάλληλος του ξενοδοχείου θα γινόταν σύντομα πατέρας, η διεύθυνση του ξενοδοχείου αποφάσισε να του δώσει μία μεγαλύτερη άδεια μετ' αποδοχών και ένα σημαντικό bonus. Η επιχείρηση θέλησε με αυτό τον τρόπο να δείξει την ευγνωμοσύνη της στον εργαζόμενο, ο οποίος της είχε σταθεί με τον τρόπο του σε δύσκολες στιγμές. Επιπλέον, η κίνηση αυτή οδήγησε στην αναπτέρωση του ηθικού του εργαζομένου, ο οποίος όταν ήρθε η στιγμή να επιστρέψει στην εργασία του ήταν πιο παραγωγικός και αποδοτικός.

Έναν τρίτο παράγοντα αποτελούν οι **ανθρώπινες σχέσεις** και η **επικοινωνία**. Για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης θα πρέπει τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργούνται οι εργασιακές σχέσεις, οι οποίες για να είναι λειτουργικές θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία τόσο ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και μεταξύ προσωπικού και ανώτερης διοίκησης (Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., 2001). Έτσι η διεύθυνση του Iriini Spa δίνει μεγάλη έμφαση στην άψογη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους της, αποσκοπώντας στην δημιουργία εναρμόνιων ανθρωπίνων σχέσεων και την επίτευξη αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας. Μέσω της συμπεριφοράς της απέναντι στους εργαζομένους γίνεται έκδηλος ο σεβασμός και η εκτίμηση προς το πρόσωπό τους.

3^ο Περιστατικό: Κάποια περίοδο ένας υπάλληλος του ξενοδοχείου είχε ανάγκη περισσότερα χρήματα. Η διεύθυνση για να βοηθήσει τον εργαζόμενο αποφάσισε να του δώσει μεγαλύτερο μισθό για εκείνον το μήνα, ενώ τους επόμενους μήνες υπήρξε μία μικρή μείωση στο μισθό χωρίς όμως αυτό να δημιουργήσει πρόβλημα στη βιωσιμότητα του υπαλλήλου.

Επιπροσθέτως, αξίζει να προστεθεί πως για να επιτευχθεί σύμφιξη των σχέσεων ανάμεσα σε όλα τα μέλη της ξενοδοχειακής επιχείρησης γίνεται ένα τραπέζι γνωριμίας στην αρχή κάθε σεζόν όπου παρευρίσκονται οι εργοδότες και όλοι οι εργαζόμενοι και ένα τραπέζι στο τέλος κάθε σεζόν ώστε να γιορτάσουν όλοι μαζί. Κατά τη διάρκεια των τραπεζιών γίνονται συζητήσεις που δεν αφορούν τη δουλειά, μοιράζονται ενδιαφέροντα και εμπειρίες και γελούν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποσκοπεί στο να γνωριστούν όλοι ουσιαστικά μεταξύ τους, καθώς πρώτα απ' όλα είναι άνθρωποι και

μετά εργαζόμενοι. Έτσι αναπτύσσεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της αλληλοϋποστήριξης.

5.6 Τρόποι που ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa για να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Το ζητούμενο για την ανώτερη διοίκηση του ξενοδοχείου είναι η δημιουργία ενός όμορφου κλίματος με καλές συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους, καθώς όσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο αποδοτικοί είναι και τόσο πιο κερδοφόρα με τη σειρά της είναι η επιχείρηση.

Ο Κύκλος του Κέρδους έχει εφαρμογές σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες (Becker, B., & Huselid, M. A., 1998):

1. Ο μάνατζερ δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους.
2. Οι υπάλληλοι έχουν ανεβασμένο ηθικό κατά την εκτέλεση της δουλειάς τους και επομένως μεγαλύτερη διάθεση για δουλειά.
3. Με αυτόν τον τρόπο, εργάζονται περισσότερες ώρες, με πιο γρήγορους ρυθμούς και πιο αποδοτικά. Εξυπηρετούν καλύτερα και κάνουν πιο λίγα λάθη.
4. Ο πελάτης με τη σειρά του συνεργάζεται περισσότερο, μένει ευχαριστημένος, επιστρέφει στην επιχειρησιακή μονάδα και έτσι γίνεται πιστός πελάτης.
5. Η επιχείρηση γίνεται πιο κερδοφόρα και οι στόχοι της διοίκησης επιτυγχάνονται με πιο εύκολο τρόπο.
6. Ο μάνατζερ μένει ευχαριστημένος με τα αποτελέσματα της ομάδας του.
7. Από την αρχή το 1.

Κάποιοι από τους τρόπους που ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa για να αυξήσει την παραγωγικότητα του προσωπικού της και κατά συνέπεια να αποκτήσει πιστούς πελάτες και να γίνει κερδοφόρα είναι οι εξής:

1. Παροτρύνει τους εργαζομένους του να κάνουν προτάσεις
Οι εργαζόμενοι από την στιγμή που βιώνουν τα πράγματα εκ των έσω γνωρίζουν καλύτερα τι θα

μπορούσε να γίνει για να βελτιωθούν πιθανά αδύναμα σημεία και να επέλθει η επιζητούμενη ισορροπία. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου ανά διαστήματα συμβουλευεται τους εργαζομένους της για τις δικές τους προτάσεις και ιδέες που θα οδηγήσουν σε μία υγιή ισορροπία προσωπικής ζωής – εργασίας. Αυτός ο τρόπος μπορεί να οδηγήσει στην υλοποίηση ισχυρών στρατηγικών, καθώς και να δείξει στους εργαζομένους ότι είναι σημαντικοί στα μάτια της διεύθυνσης. Κατά συνέπεια, θα δημιουργηθεί ένα δυνατό δέσιμο πίστης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό και τη διεύθυνση.

2. Ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία

Το ξενοδοχείο Irini Spa ακολουθώντας μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας αποδεικνύει στους εργαζομένους του ότι τους υπολογίζει. Τόσο η ζωή όσο και οι ανάγκες του καθενός αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, για να υπάρξει η καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιούνται οι ανάλογες προσαρμογές, κάτι το οποίο μπορεί να συμβεί μόνο εφόσον έχει εξασφαλιστεί ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στη διεύθυνση και το προσωπικό.

3. Παρέχει ευέλικτες επιλογές για τους εργαζόμενους του

Ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές επιθυμίες, ανάγκες, προτιμήσεις και τρόπο εργασίας. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου για να διευκολύνει τους εργαζομένους έχει δημιουργήσει ευέλικτες επιλογές, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά να διαλέξει την ισορροπία που θα είναι πιο λειτουργική και ορθότερη γι' αυτόν.

4. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να θέσουν στόχους που σχετίζονται με την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή

Η κουλτούρα του ξενοδοχείου δίνει κίνητρο στους εργαζομένους να θέτουν στόχους σχετικά με την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Ο εργαζόμενος που έχει καθορίσει τους στόχους σχετικά με τον εαυτό του αποκτάει κίνητρό να κάνει σωστές επιλογές σε όλες τις πτυχές της ζωής του, όντας ο καλύτερος εαυτός του τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

5. Δίνει ουσιαστικά μπόνους

Η διεύθυνση της ξενοδοχειακής επιχείρησης θεωρεί πως προσφέροντας απροσδόκητα οικονομικά δώρα στους υπαλλήλους της οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Τα οικονομικά δώρα από τη μία, παροτρύνουν τους ήδη παραγωγικούς εργαζομένους να συνεχίσουν έτσι και από την άλλη δίνουν κίνητρο στους λιγότερο παραγωγικούς να αυξήσουν την απόδοσή τους. Τα μπόνους μπορούν να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση την κερδοφορία της επιχείρησης.

6. Προσφέρει μια αμειβόμενη μέρα άδειας στα γενέθλια κάθε εργαζομένου

Το Irini Spa δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους του να γιορτάζουν τα γενέθλια τους όπως οι ίδιοι επιθυμούν, γεμίζοντας την ημέρα τους με ευχάριστες δραστηριότητες και χαλάρωση. Αυτή η γενναιοδωρία του ξενοδοχείου επιστρέφει με τη μορφή εκτίμησης των υπαλλήλων. Μέσα από αυτή την κίνηση ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι σημαντικός στα μάτια της επιχείρησης, ότι τον υπολογίζει και θέλει το καλό του. Αυτό με την σειρά του οδηγεί στην τόνωση του ηθικού του εργαζομένου, στη μεγαλύτερη όρεξη για εργασία, καθώς και στη δέσμευση του προς την επιχείρηση.

7. Προσφέρει δωρεάν υπηρεσίες spa στους εργαζομένους

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση για να ανταμείψει και συγχρόνως να δώσει κίνητρο στους εργαζομένους της να αποδίδουν περισσότερο στην εργασία τους τους προσφέρει όλες τις υπηρεσίες spa δωρεάν. Ο υπάλληλος έτσι, έχει τη δυνατότητα μετά από μία απαιτητική ημέρα στη δουλειά να απολαύσει τις παροχές spa, να χαλαρώσει και να «γεμίσει τις μπαταρίες» του, έτσι ώστε να έρθει την επόμενη επιστρέψει την επόμενη μέρα γεμάτος ενέργεια και όρεξη να εργαστεί.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ξενοδοχείο Irini Spa δίνει μεγάλη έμφαση στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί τη βέλτιστη ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Αυτό ωφελεί τόσο τη διοίκηση όσο και τους εργαζομένους, καθώς δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι υπάλληλοι έχουν όρεξη να δουλέψουν και στο οποίο επιθυμούν να αποδώσουν όσο περισσότερο γίνεται. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει πως οι επιχειρησιακές μονάδες οι οποίες θέτουν ως προτεραιότητα μία θετική εργασιακή κουλτούρα με καλή συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη έναντι ενός περιβάλλοντος αυταρχικό και πιεστικό, οι υπάλληλοι είναι πέρα από ικανοποιημένοι, αποδοτικοί και πιστοί.

5.7 Η επίδραση του παραγωγικού προσωπικού στην ικανοποίηση των πελατών της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Κατά διαστήματα έχουν γίνει προσπάθειες να δοθεί ο ορισμός της ικανοποίησης του καταναλωτή. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει κάποιος ορισμός που να είναι κοινώς αποδεκτός. Σύμφωνα με τον Oliver (1997): «Όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό, τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...». Ο Philip Kotler υποστηρίζει ότι η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη έχει άμεση συσχέτιση με τα συναισθήματα της ευχαρίστησης και της δυσαρέσκειας που πηγάζουν από την διαδικασία σύγκρισης της απόδοσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης για αυτό το προϊόν/υπηρεσία (Kotler, 2000). Σε περίπτωση που η απόδοση είναι πιο μικρή από τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης, τότε εκείνος δεν είναι ευχαριστημένος. Εάν από την άλλη, η απόδοση καλύπτει ή ακόμα υπερβαίνει τις προσδοκίες, τότε ο πελάτης είναι ενθουσιασμένος ή πολύ ευχαριστημένος.

Κύριος σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών συσχετίζεται άμεσα με τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης, τη μείωση του κόστους των συναλλαγών που θα γίνουν μελλοντικά και την ελάττωση του ενδεχομένου οι πελάτες να μειωθούν σε αριθμό στην περίπτωση που η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι σταθερή. (Αλμπάνη Παναγιώτα, Μάιος-Ιούνιος 2010). Προχωρώντας σε βελτιώσεις όσον αφορά στην ποιότητα και την ευχαρίστηση του αγοραστή, ελαττώνονται τα κόστη που σχετίζονται με τα προβληματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, η από στόμα σε στόμα διάδοση της ικανοποίησης αυξάνει την προσέλκυση νέων αγοραστών βελτιώνοντας το image της επιχειρησιακής μονάδας. Στη περίπτωση όμως που οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Να σημειωθεί επίσης, ότι οι επιχειρησιακές μονάδες που παρέχουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν και υψηλότερες οικονομικές απολαβές (Aderson et al 1994).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι κύριοι παράγοντες για να μείνει ένας πελάτης ικανοποιημένος είναι:

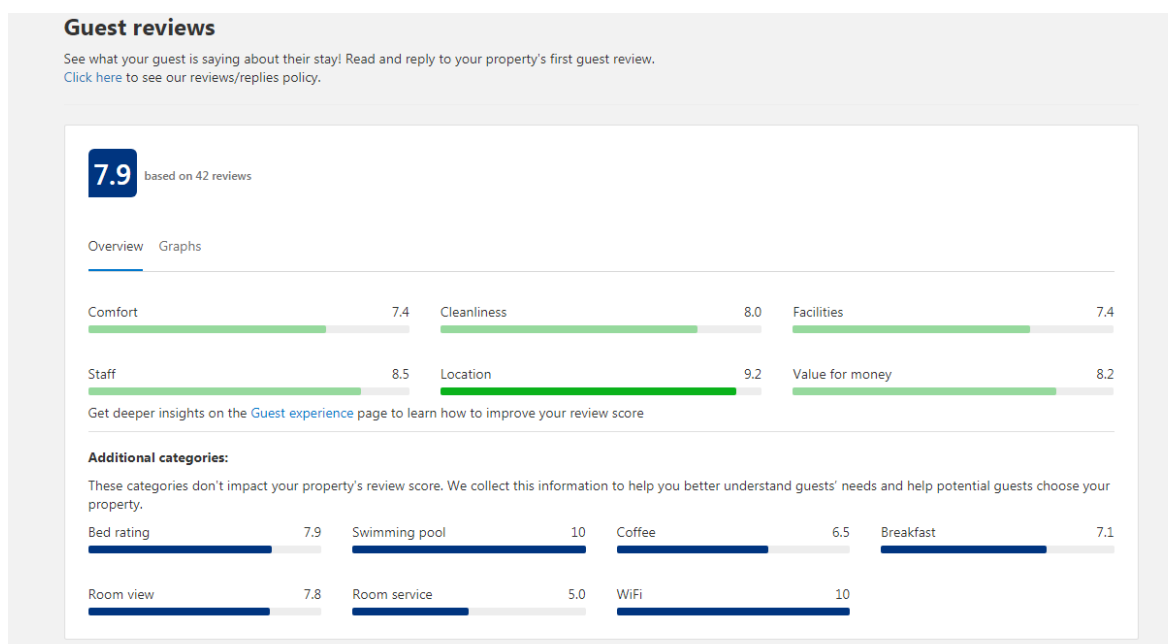
1. Η θερμή υποδοχή
2. Η παροχή βοήθειας όσον αφορά στις αποσκευές και στην ξενάγηση του χώρου
3. Η γρήγορη εξυπηρέτηση
4. Η έγκαιρη παράδοση των μηνυμάτων
5. Το χαμογελαστό και εξυπηρετικό προσωπικό που νοιάζεται τους φιλοξενούμενους
6. Η καλή οργάνωση
7. Οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης να κάνουν τον πελάτη να αισθάνεται μοναδικός και σημαντικός
8. Καλή σχέση τιμής – ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών

Ο τουρισμός είναι ένας τομέας όπου η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από το βαθμό αμοιβαίας επίδρασης των εργαζομένων και των πελατών (Johns 1999). Οι κύριοι παράγοντες που σχετίζονται με την αφοσίωση των πελατών είναι οι υπάλληλοι, η εικόνα, οι εγκαταστάσεις και οι παροχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στο ξενοδοχείο Irini Spa, όπως γίνεται φανερό στην εικόνα 5.1 οι πελάτες εκδηλώνουν την προτίμηση τους όσον αφορά στους παράγοντες που σχετίζονται με την ξενοδοχειακή επιχείρηση βαθμολογώντας αναλόγως.

Κατάταξη:

1. Τοποθεσία ξενοδοχείου
2. Προσωπικό
3. Σχέση τιμής – ποιότητας
4. Καθαριότητα
5. Παροχές
6. Άνεση

Εικόνα 5.1: Διαμόρφωση βαθμολογίας πελατών του Irini Spa σχετικά με τους παράγοντες και τις παροχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης



Πηγή: www.booking.com/hotel/gr/irini-loutra-edipsou

Από τα παραπάνω διακρίνεται ο ρόλος που παίζει το εξυπηρετικό και παραγωγικό προσωπικό του ξενοδοχείου στη προτίμηση των πελατών. Με βαθμολογία 8.5/10 το προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ευχαρίστηση και την ικανοποίηση των φιλοξενουμένων. Με βάση τα σχόλια και τις κριτικές των πελατών του ξενοδοχείου Irini Spa οι χαμογελαστοί και εξυπηρετικοί εργαζόμενοι είναι ένας από τους κύριους λόγους που οι πελάτες έμειναν ενθουσιασμένοι και ευχαριστημένοι από την παραμονή τους στο ξενοδοχείο, επιλέγοντας να το ξανά επισκεφτούν. Τόσο στο διαδίκτυο όσο και στο βιβλίο εντυπώσεων, το οποίο βρίσκεται στη reception και είναι προσβάσιμο σε όλους τους φιλοξενουμένους, υπερτερούν τα θετικά σχόλια που αφορούν στην εξυπηρέτηση των εργαζομένων. Κάποια από αυτά είναι τα εξής: «Και μόνο το χαμόγελο που βλέπεις στα πρόσωπα που σε υποδέχονται σου φτάνει», «Το προσωπικό ήταν πολύ φιλικό και πρόθυμο να βοηθήσει με πολλή υπομονή»,

«Ευγενέστατο κ πολύ εξυπηρετικό προσωπικό!» , «Όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου είναι καταπληκτικοί! Πολύ ευγενικοί και απίστευτα εξυπηρετικοί». Γι' αυτό το λόγο, το ξενοδοχείο Irini Spa αναμφισβήτητα υποστηρίζει πως για να είναι πετυχημένη και κερδοφόρα η επιχείρηση αρχικά πρέπει να είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι και αυτοί με την σειρά τους να ικανοποιούν τους πελάτες. Σύμφωνα με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεί το δυνατό του «όπλο» για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στοχεύει με αυτό τον τρόπο να έχει όχι απλά ικανοποιημένους πελάτες αλλά και αφοσιωμένους, οι οποίοι θα επισκεφτούν και πάλι το ξενοδοχείο και θα μοιραστούν την ευχάριστη εμπειρία τους με φίλους και γνωστούς τους (word of mouth).

5.8 Ποια επιχειρηματική στρατηγική ακολουθεί το ξενοδοχείο Irini Spa

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί η εύρεση και η διατήρηση πελατών. Με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας οι πελάτες θα είναι αρχικά ευχαριστημένοι και στη συνέχεια θα γίνουν αφοσιωμένοι. Πιστοί πελάτες θεωρούνται εκείνοι που επιλέγουν ξανά και ξανά να επισκεφτούν το ξενοδοχείο και να κάνουν χρήση των υπηρεσιών του με σκοπό να καλύψουν μια ανάγκη τους. Οι πιστοί πελάτες, είναι εκείνοι που σε βάθος χρόνου, κάνουν μία επιχειρησιακή μονάδα να είναι πετυχημένη. Οι επιχειρήσεις που θέτουν ως βασικό σκοπό τους την δημιουργία αφοσιωμένων πελατών μεταβάλλουν και προσαρμόζουν τις προσφορές τους διαρκώς, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών τους που αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου (Anderson and Mary Sullivan, 1993).

Το να δημιουργήσει μια επιχείρηση πιστούς πελάτες είναι πιο σπουδαίο και σημαντικό από την βραχυχρόνια αύξηση των κερδών (Anderson E., Fornell C., Lehmann D.,1994). Η ευχαρίστηση των πελατών έχει άμεση συσχέτιση με τη διατήρησή τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ευχαρίστηση είναι ο πιο βασικός παράγοντας αφοσίωσης των πελατών (customer loyalty). Οι Reichheld F. and Sasser WJr. (1990b), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες παραμένουν πιστοί σε μια επιχειρησιακή μονάδα, λόγω της αξίας που εισπράττουν από εκείνη και ότι η συνεχής προσπάθεια διατήρησής τους, από τη μεριά της επιχείρησης, επιτυγχάνεται κατόπιν διαρκής επικοινωνίας και επαφής μαζί του.

Χωρίς αμφισβήτηση λοιπόν, η ικανοποίηση των φιλοξενουμένων αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές σύγχρονες προκλήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τόσο η ποιοτική προσφορά υπηρεσιών όσο και η ευχαρίστηση των πελατών όλο και πιο πολύ αναγνωρίζονται ως κύριοι παράγοντες, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διατήρηση πελατών. Η επιχειρηματική στρατηγική έχει να κάνει με την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κύριες επιχειρηματικές στρατηγικές που μια επιχειρησιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόσει παρουσιάζονται στον πίνακα 5.8:

Πίνακας 5.1: Στρατηγικές Δημιουργίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΝΤΙΑΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.8 και όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3 οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι: α) Στρατηγική ηγεσίας κόστους, β) Στρατηγική διαφοροποίησης, γ) Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και δ) Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

Συγκεκριμένα, η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει ο σκοπό τη δημιουργία και διάθεση στην αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η επιχειρησιακή μονάδα απευθύνεται σε πελάτες που ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την τιμή. Τα θετικά αυτή της στρατηγικής είναι ότι η επιχειρησιακή μονάδα πετυχαίνει μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας από τους αντιπάλους της, προσφέροντας το προϊόν/υπηρεσία στην αγορά στη μέση τιμή του κλάδου ή και ακόμη λιγότερο. Επιπλέον, σε μια περίοδο που επικρατεί πόλεμος τιμών η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική έχει τη δυνατότητα να μειώσει με μεγαλύτερη ευκολία τις τιμές διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και αγοραστών και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η ελάττωση του κόστους έχει ως βασική προϋπόθεση την προσπάθεια της επιχειρησιακής μονάδας να κρατήσει σε ανταγωνιστικά επίπεδα την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Η στρατηγική διαφοροποίησης καθιστά το προϊόν/υπηρεσία μοναδικό στα μάτια του πελάτη μέσω της διαφοροποίησης του ως προς την επωνυμία του, τη συσκευασία του, τον τρόπο διάθεσης του στον καταναλωτή κ.ά. (Γεωργόπουλος Ν., 2010). Αυτή η στρατηγική συνήθως χρειάζεται μεγαλύτερα οικονομικά κεφάλαια για να υλοποιηθεί. Αυτό συμβαίνει λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών που προσδίδει στην υπηρεσία/προϊόν και για αυτό το λόγο και η τιμή πώλησης του είναι πιο υψηλή. Η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής δεν οδηγεί πάντα σε μεγάλα μερίδια αγοράς, παρ' όλα αυτά πετυχαίνει ικανοποιητικά έσοδα έναντι των αντιπάλων, μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών και δυσκολία εισόδου στον κλάδο νέων επιχειρησιακών μονάδων. Ένα ρίσκο για την στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι πελάτες μπορεί να μην επιθυμούν να πληρώσουν περισσότερο για το διαφοροποιημένο προϊόν/υπηρεσία

Η στρατηγική εστίασης είναι η στρατηγική που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Συγκεκριμένα, μπορεί για παράδειγμα να στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα καταναλωτών ή σε μια συγκεκριμένη κατηγορία αγοραστών, σε μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντων, καθώς και σε μία γεωγραφική περιοχή. Η στρατηγική αυτή έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει υψηλά περιθώρια κερδοφορίας μιας που δεν εξυπηρετεί ολόκληρη την αγορά παρά μόνο ένα τμήμα της (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Η επιχειρησιακή μονάδα που εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της μειώνοντας το κόστος των υπηρεσιών/προϊόντων της. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Irini Spa δε μπορεί να ακολουθήσει μια πιο χαμηλή τιμολογιακή πολιτική, καθώς δε την συμφέρει οικονομικά. Μία οποιαδήποτε μείωση των τιμών των υπηρεσιών θα οριζόταν ως ζημία για το ξενοδοχείο. Για να έχει τη δυνατότητα να παρέχει όλες αυτές τις ποιοτικές υπηρεσίες οι οποίες είναι πολυέξοδες για την επιχείρηση οι τιμές θα πρέπει να παραμείνουν ως έχει. Από την άλλη, η επιχειρησιακή μονάδα η οποία εφαρμόζει στρατηγική εστίασης θα πρέπει να απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Το ξενοδοχείο Irini Spa προσφέροντας υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις όλων των ειδών των πελατών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο συγκεκριμένο κοινό, καθώς αυτό θα ήταν ζημιογόνο για την επιχείρηση. Τέλος, η επιχειρησιακή μονάδα που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει συνεχώς να εξασφαλίζει τη μοναδικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η επιχείρηση κρίνεται σημαντικό να εξελίσσεται διαρκώς κάνοντας νέα πράγματα, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα και η φήμη της και ταυτόχρονα θα πρέπει να στρέφει μεγάλο μέρος της προσοχής της στο τμήμα μάρκετινγκ. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Irini Spa ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της πρώτης ποιότητας υπηρεσίες που την κάνουν να υπερτερεί ανταγωνιστικά, σε συνδυασμό με το δυνατό image και τις ανταγωνιστικές τιμές που προσφέρει. Ένας σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί το Irini Spa και του εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το προσωπικό του και η γενικότερη φιλοσοφία του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα, ξεχωρίζει για το οικογενειακό, οικείο και όμορφο κλίμα που επικρατεί και για το γεγονός ότι κάνει κάθε πελάτη να αισθάνεται μοναδικός και ξεχωριστός. Το «όπλο» του για να επιτύχει τα παραπάνω είναι το ικανοποιημένο προσωπικό που είναι πάντα σε θέση να εξυπηρετήσει και να φροντίσει με χαρά τους φιλοξενούμενους προσφέροντας τους μια μοναδική εμπειρία στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου, το δυνατό του σημείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, το οποίο ξεχωρίζει για τις ικανότητές του. Μέσω αυτού στοχεύει στο να ενθουσιάσει τους πελάτες και η εμπειρία τους στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να χαραχτεί στη μνήμη τους για πάντα. Έτσι, θα μειώσει και τον ανταγωνισμό. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς με αυτό τον τρόπο θα έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότητα στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα και μοναδικότητα υπηρεσιών). Συνεπώς το ξενοδοχείο, με αυτή τη στρατηγική και συνεχίζοντας τις επενδύσεις στο κομμάτι του

προσωπικού και των υπηρεσιών που παρέχονται θα μπορεί μελλοντικά να κερδίσει περισσότερους πελάτες και έτσι να αυξήσει την κερδοφορία του.

5.9 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι υπεύθυνη για τη χάραξη της πορείας ολόκληρης της επιχειρησιακής μονάδας, η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται σε κάθε εταιρεία, ανεξαρτήτως του είδους και της ποικιλίας των προϊόντων και υπηρεσιών της ή εάν είναι μικρή ή μεγάλη. Στοχεύει στην ορθή διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης, αποβλέποντας μελλοντικά στην αύξηση της αξίας όλης της επιχειρησιακής μονάδας. Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική ροή της επιχείρησης, όπως και άλλων πόρων από και προς εκείνη. Μέσω μηχανισμών γίνεται μεταφορά πόρων από το ένα τμήμα της επιχείρησης σε ένα άλλο. Έτσι, στοχεύει στην ανάπτυξη συνεργασίας ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και τις στρατηγικές επιχειρηματικές της μονάδες, θέτοντας ως απώτερο σκοπό η αξία της επιχειρησιακής μονάδας, σε όλο της το σύνολο, να είναι υψηλότερη από το άθροισμα της αξίας των επιμέρους τμημάτων της (Wheelen T., D. Hunger, 2012).

Η επιχειρησιακή στρατηγική, βλέπει την επιχειρησιακή μονάδα σαν ένα ενιαίο σύνολο και ασχολείται με τα εξής θέματα (Παπαδάκης Β., 2012):

1. Τη Στρατηγική Κατεύθυνσης

Δηλαδή τον προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και την περισυλλογή.

2. Τη Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Δηλαδή τον κλάδο ή την αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχειρησιακή μονάδα μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών της.

3. Τη Γονική Στρατηγική

Δηλαδή τον τρόπο όπου η διοίκηση της εταιρείας οργανώνει και συγχρονίζει τις ενέργειές της, εκμεταλλεύεται τις πρώτες ύλες και αναπτύσσει σχέσεις ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής της ή στις επιχειρηματικές της μονάδες.

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής κατεύθυνσης η επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις σχετικά με το πως θα πράξει στο μέλλον. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αποφασίσει αν θα προχωρήσει σε ανάπτυξη, θα παραμείνει ως έχει ή θα περιοριστεί. Προκύπτει, λοιπόν, ότι η στρατηγική κατεύθυνσης χωρίζεται σε τρεις ξεχωριστές στρατηγικές, τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας και τέλος τη στρατηγική περισυλλογής.

A. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης, αυτές δηλαδή που στοχεύουν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, των πωλήσεων και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα διευρυμένο κλάδο θα πρέπει να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται συνεχώς. Μια επιχειρησιακή μονάδα έχει τη δυνατότητα εσωτερικής ανάπτυξης, πραγματοποιώντας δηλαδή επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, ή εξωτερικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Κατά την εξαγορά, μια εταιρεία αγοράζει μια άλλη εταιρεία στο σύνολο της ή το μεγαλύτερο μέρος αυτής, κάνοντας τη θυγατρική της. Κατά τη συγχώνευση, δύο επιχειρηματικές μονάδες ενοποιούν τις λειτουργίες και τους πόρους τους, καθώς μαζί μπορούν να επιτύχουν ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τη στρατηγική συμμαχία, δύο ή και παραπάνω επιχειρήσεις συνεργάζονται, με σκοπό να ωφεληθούν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συχνό φαινόμενο στον επιχειρησιακό κόσμο και πολλές φορές οδηγούν σε συγχωνεύσεις μεταξύ των εταιρειών που έχουν συμμαχήσει (Παπαδάκης Β., 2012).

Οι δύο κύριες στρατηγικές ανάπτυξης είναι η ολοκλήρωση (integration) και η διαποίκιση (diversification). Οι στρατηγικές συγκέντρωσης χωρίζονται σε κάθετη ολοκλήρωση, όπου είναι η επέκταση της λειτουργίας της επιχειρησιακής μονάδας στα παραγωγικά στάδια πριν ή και μετά από το στάδιο που ήδη δραστηριοποιείται, και σε οριζόντια ολοκλήρωση, όπου είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτυγχάνεται τόσο μέσω εσωτερικής ανάπτυξης όσο και εξωτερικής κάνοντας εξαγορές και συνάπτοντας στρατηγικές συμμαχίες (Γεωργόπουλος Ν., 2010),

Όταν ο κλάδος σταθεροποιείται οι πιο πολλές επιχειρησιακές μονάδες έχουν πλέον φτάσει στο ανώτατο σημείο ανάπτυξής τους, μέσω των στρατηγικών της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στη περίπτωση που οι επιχειρησιακές μονάδες δε μπορούν να επεκταθούν σε άλλες, διεθνείς αγορές, τότε ακολουθούν τη στρατηγική της διαποίκισης εξασφαλίζοντας έτσι τη συνεχή ανάπτυξή τους. Διαποίκιση είναι η έναρξη νέων δραστηριοτήτων σε νέες αγορές, υπηρεσίες και προϊόντα. Η διαποίκιση χωρίζεται σε συσχετισμένη διαποίκιση και ασυσχέτιστη διαποίκιση. Η πρώτη είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συσχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες όσον αφορά στα προϊόντα, την αγορά και την τεχνολογία. Ενώ η δεύτερη είναι η έναρξη καινούργιων δραστηριοτήτων σε αγορές, υπηρεσίες και προϊόντα που δε φαίνεται να συσχετίζονται άμεσα με τα υπάρχοντα. Επιλέγεται όταν η επιχείρηση καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος όπου μέχρι στιγμής δραστηριοποιείται δεν έχει πλέον περιθώρια κέρδους και η ίδια δεν έχει την ικανότητα να προσφέρει συγγενικά προϊόντα (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Β. Στρατηγικές Σταθερότητας

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική σταθεροποίησης στην ουσία συνεχίζει τις δραστηριότητές της χωρίς κάποια σημαντική αλλαγή. Η στρατηγική αυτή ταιριάζει στην περίπτωση όπου η επιχειρησιακή μονάδα δραστηριοποιείται επιτυχημένα σε ένα σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον. Έχει τη δυνατότητα, όμως, να αποδώσει μόνο για μία μικρή χρονική περίοδο. Σε αυτή τη κατηγορία, περιλαμβάνονται η στρατηγική της παύσης ή συνέχισης με προσοχή και η στρατηγική της καμίας αλλαγής (Παπαδάκης Β., 2012)

Γ. Στρατηγικές Περισυλλογής

Η στρατηγική της περισυλλογής ακολουθείται όταν μια επιχειρησιακή μονάδα είναι ανίσχυρη έναντι των ανταγωνιστών της και ο κλάδος στον οποίο ανήκει έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους, γεγονός που την αποθαρρύνει να ακολουθήσει κάποια από τις άλλες δύο επιχειρησιακές στρατηγικές. Όταν μια εταιρεία βρίσκεται σε αυτή την κατάσταση έρχεται αντιμέτωπη με έσοδα τα οποία διαρκώς μειώνονται ή ζημιές, γι' αυτό το λόγο πρέπει άμεσα να λάβει κάποια μέτρα για να αντιμετωπίσει τα αδύνατα σημεία της, τα

οποία έχουν ως αποτέλεσμα την χαμηλή απόδοση της σε όλους τους τομείς (Wheelen T., D. Hunger, 2012).

5.9.1 Πρόταση επιχειρησιακής στρατηγικής

Όπως κάθε επιχειρησιακή μονάδα έτσι και το ξενοδοχείο Irini Spa στοχεύει στην συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη. Γι' αυτό το λόγο προσπαθεί να εμπλουτίσει διαρκώς το τουριστικό της προϊόν με στοιχεία που θα οδηγήσουν στην προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απευθύνεται κυρίως στην τουριστική αγορά που επισκέπτονται το ξενοδοχείο για λόγους αναψυχής και ξεκούρασης. Δεν αποκλείεται, όμως, και το τμήμα των πελατών που το επιλέγουν για την κάλυψη των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Η στρατηγική που θα επιλέξει το ξενοδοχείο θα πρέπει να διαφέρει από αυτή που ακολουθούν οι ανταγωνιστές της, καθώς είναι συχνό φαινόμενο στην Ελλάδα όλες οι επιχειρησιακές μονάδες ανά περιφέρεια της χώρας να εμφανίζουν σημαντικά κοινά και μικρές διαφοροποιήσεις στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχουν στους τουρίστες. Κρίνεται σημαντικό να μελετήσει τις ευκαιρίες και τα δυνατά της σημεία σαν ξενοδοχειακή επιχείρηση και να αποφύγει τις απειλές ισχυροποιώντας τα σημεία στα οποία υστερεί. Οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των υπηρεσιών που παρέχει τόσο σε ποιότητα όσο και σε αξιοπιστία και σε τιμές που «χτυπούν» τον ανταγωνισμό.

Για να επέλθει ανάπτυξη και βελτίωση, το ξενοδοχείο Irini Spa θα πρέπει να κατανοήσει την σημαντικότητα της αξιοπιστίας, της τιμολογιακής πολιτικής και της βελτίωσης των ανθρωπίνων πόρων του. Η βελτίωση του προσωπικού κρίνεται όχι απλά απαραίτητη αλλά και αναγκαία, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας έχει πλέον τη μεγαλύτερη σημασία για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου θα πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία θα είναι άρτια καταρτισμένα και θα έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορέσουν να προβάλλουν τα δυνατά σημεία του ξενοδοχείου, τονώνοντας τόσο το image του όσο και τη θέση του και συνεπώς συντελώντας στη μακροχρόνια επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Μόνο έτσι οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε κάθε δυσκολία που θα τους εμφανιστεί αποτρέποντας οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει και αντιμετωπίζοντας οποιαδήποτε δυσαρέσκεια μεταξύ των επισκεπτών. Επιπλέον, για την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται θα πρέπει

το ήδη υπάρχον δυναμικό να παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια για να μπορέσει να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί πάνω στις τελευταίες εξελίξεις και αλλαγές του ξενοδοχειακού κλάδου. Κύριος στόχος θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση της εποχικότητας και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμης πληρότητας για όλη τη διάρκεια του χρόνου για την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Όλες οι δραστηριότητες του ξενοδοχείου θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς την ελαχιστοποίηση των εξόδων και των ζημιών και στην αύξηση των ευκαιριών και των κερδών αυτού.

Σύμφωνα με την πορεία της τουριστικής κίνησης στα Λουτρά Αιδηψού και τις τάσεις που αυτή παρουσιάζει, καθώς και σύμφωνα με τις μαρτυρίες των ξενοδόχων και των τουριστικών πρακτόρων της περιοχής, εκτιμάται ότι στα επόμενα χρόνια τα Λουτρά Αιδηψού πρόκειται να εμφανίσουν αυξημένη κίνηση τουριστών, τόσο από ξένους όσο και από Έλληνες. Εξετάζοντας τη γενικότερη πορεία της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι όλα τα δεδομένα υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να εξεταστεί σοβαρά η περίπτωση περαιτέρω ανάπτυξης του ξενοδοχείου. Με άλλα λόγια, προτείνω η ξενοδοχειακή επιχείρηση Irini Spa να προχωρήσει σε επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Παρακάτω γίνεται αναφορά των προτάσεων στρατηγικής ανάπτυξης:

1. Δημιουργία νέας ξενοδοχειακής επιχείρησης, ίσης εάν όχι μεγαλύτερης δυναμικότητας, κοντά στην ήδη υπάρχουσα.

Μια μακροπρόθεσμη σκέψη θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη ενός ξενοδοχείου σε κοντινές παραλίες, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατό περισσότερο γίνεται την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών. Αυτή η πρόταση στηρίζεται στο γεγονός ότι, με βάση τα δυνατά σημεία του ήδη υπάρχοντος ξενοδοχείου και των στοιχείων πληρότητας του, η νέα επιχειρησιακή μονάδα θα έχει πολύ καλές προοπτικές.

2. Δημιουργία ενός συνεδριακού κέντρου.

Το Irini Spa μέχρι στιγμής φιλοξενεί κυρίως άτομα που επιλέγουν το ξενοδοχείο για λόγους αναψυχής, δημιουργώντας όμως ένα συνεδριακό κέντρο θα αυξήσει την πελατεία του, καθώς πλέον θα απευθύνεται και στο τμήμα της αγοράς που επισκέπτονται τα Λουτρά Αιδηψού για επαγγελματικούς λόγους. Επιπλέον, το γεγονός ότι διαθέτει υπηρεσίες spa είναι μεγάλο υπέρ, καθώς

μετά από μία δύσκολη μέρα εργασίας και πολύωρων συνεδρίων, οι επισκέπτες θα έχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν στιγμές χαλάρωσης και έτσι να συνδυάσουν τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις με ξεκούραση και χαλάρωση.

3. Δημιουργία ενός τουριστικού γραφείου. (Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).

Μέσω της δημιουργίας ενός τουριστικού γραφείου, είτε στον χώρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης είτε σε κάποιο κεντρικό σημείο της κωμόπολης, το Irini Spa μπορεί να γίνει ο προμηθευτής τόσο των δικών του εγκαταστάσεων, όσο και των υπόλοιπων ξενοδοχείων της περιοχής.

4. Δημιουργία καταστημάτων μέσα στο χώρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης. (Συσχετισμένη διαποίκιλη).

Μία καλή ιδέα αποτελεί η δημιουργία καταστήματος που να εμπορεύεται αναμνηστικά, κοσμήματα, παραδοσιακά προϊόντα του τόπου, καθώς και τοπικά προϊόντα που δημιουργούνται από τα ευεργετικά συστατικά των ιαματικών πηγών, όπως για παράδειγμα αρωματικά σαπούνια, σαμπουάν, αφρόλουτρα κ.α. Είναι γνωστό ότι τέτοιου είδους καταστήματα σε τουριστικές περιοχές, αλλά και εντός του χώρου των ξενοδοχείου προσελκύουν μεγάλο αριθμό πελατών.

5. Προσέλκυση νέων τμημάτων αγοράς τους μήνες που εμφανίζουν χαμηλή τουριστική κίνηση. (Οριζόντια ανάπτυξη).

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να βρει τρόπους και πολιτικές που θα οδηγήσουν στην αύξηση των πελατών της και της πληρότητας του κατά τους μήνες Μάιο και Οκτώβριο, που παρουσιάζουν χαμηλή κίνηση τουριστών. Σ' αυτό θα βοηθήσει η δημιουργία ελκυστικών πακέτων διακοπών, όπως και η προώθηση θεματικού τουρισμού που θα συνδυάζει περιπάτους στη φύση, περιηγήσεις κ.α. Σημαντικό ρόλο για να επιτύχει αυτό παίζει η προβολή και η προώθηση του με τον κατάλληλο τρόπο, όπως για παράδειγμα η διαδικτυακή διαφήμιση και η ενημέρωση της επίσημης ιστοσελίδας του ξενοδοχείου.

6. Ανάπτυξη εναλλακτικής μορφής τουρισμού – Αγροτουρισμός. (Συσχετισμένη διαποίκιλη).

Το Irini Spa θα μπορούσε να εξετάσει τη προοπτική της ανάπτυξης εναλλακτικής μορφής τουρισμού, όπως αγροτουρισμού μιας που η περιοχή μπορεί να στηρίξει ένα τέτοιο εγχείρημα, αφού διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα, θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα θεματικό πάρκο, αφού βέβαια υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης της κατάλληλης τοποθεσίας.

7. Εμπλουτισμό των υπηρεσιών που παρέχει.

Το ξενοδοχείο θα μπορούσε να προσθέσει υπηρεσίες πλυντηρίου, στεγνωτηρίου, φύλαξης αντικειμένων, δημιουργίας παιδότοπου για τη φύλαξη των παιδιών των επισκεπτών κ.α. Με αυτό τον τρόπο θα εξυπηρετούνται οι επισκέπτες που επιθυμούν τις παραπάνω υπηρεσίες. Μία άλλη πρόταση είναι η οργάνωση εκδηλώσεων στο χώρο του roof garden κατά τους μήνες χαμηλής πληρότητας.

Συμπέρασμα

Κύριος σκοπός του ξενοδοχείου Irini Spa είναι αρχικά η επιβίωση και έπειτα η αύξηση των κερδών, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση και αυξάνοντας των αριθμό των ικανοποιημένων πελατών. Η αξιοπιστία, η προσφορά ποιότητας προς του επισκέπτες, το παραγωγικό και ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, η βελτίωση της αποδοτικότητας του ξενοδοχείου μπορούν να αποτελέσουν σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τις τάσεις του τουριστικού φαινομένου στα Λουτρά Αιδηψού, καθώς και την επιτυχημένη πορεία του

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική:

1. Αλμπάνη Π., Ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, ικανοποίηση πελατών και διαχείριση παραπόνων η περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, Διπλωματική εργασία, Μάιος/Ιούνιος 2010
2. Γεωργόπουλος Ν., (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Ξηροτύτη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
4. Παπαδάκης Β., (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

6. Anderson and Mary Sullivan, (1993), “The Antecedents and Consequences of Customers satisfaction for firms” Marketing Science 12(2) 125-143.
7. Anderson E., Fornell C., Lehmann D.,(1994), “ Customer satisfaction, market share, and profitability findings from Sweden” Journal of Marketing 58,53-66.
8. Becker, B., & Huselid, M. A., (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resource Management

9. Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F., (1997), HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management
10. Delaney, J. T., & Huselid, M. A., (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal
11. Johns N.,(1999), “What is this Thing Called Service?,” European Journal of Marketing , 33 (9/10), 958–973.
12. Kotler, P, (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 9η έκδοση. Interbooks, Αθήνα, 107 - 108 σελ.
13. Oliver, R.L. (1977), “Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations An Alternative Interepretetion” Journal of Applied Psychology, (August), 34-217.
14. Reichheld F. and Sasser WJr., (1990b), “Loyalty-based management Harvard Business Review 71(2), 64-72.
15. Wheelen T., D. Hunger, (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CF%85%CF%84%CF%81%CE%AC_%CE%91%CE%B9%CE%B4%CE%B7%CF%88%CE%BF%CF%8D_%CE%95%CF%85%CE%B2%CE%BF%CE%AF%CE%B1%CF%82
2. <https://www.hotelirini.gr/hotel-spa/index.php>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

1. Αλμπάνη Π., Ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, ικανοποίηση πελατών και διαχείριση παραπόνων η περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, Διπλωματική εργασία, Μάιος/Ιούνιος 2010
2. Γεωργόπουλος Ν., (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Κανελλόπουλος Χ., (1991), Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Icon, Αθήνα
4. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ιδιωτική, Αθήνα
5. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
6. Ξηροτύπη - Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
7. Ξηροτύπη - Κουφίδου Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
8. Παπαγιάννης Γ., (2008), Η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις Οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
9. Παπαδάκης Β., (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

10. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μένου, Αθήνα
11. Πατρινός Δ. Θ., (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
12. Πατρινός Δ., (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
13. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2002), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα
14. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
15. Τερζίδης Κ., (2011), Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
16. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, (1999), Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
17. Χυτήρης Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
18. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
19. Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση:

1. Anderson and Mary Sullivan, (1993), “The Antecedents and Consequences of Customers satisfaction for firms” Marketing Science 12(2) 125-143.

2. Anderson E., Fornell C., Lehmann D.,(1994), “ Customer satisfaction, market share, and profitability findings from Sweden” Journal of Marketing 58,53-66.
3. Becker, B., & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal
4. Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F., (1997), HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management
5. Becker, B., & Huselid, M. A., (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resource Management
6. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal
7. Edwards C., Heery E., Bird M., (1989), Management Control and Union Power: Study of Labor Relations in Coal-mining
8. Hamel G. & Prahaland C.K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press
9. Johns N.,(1999), “What is this Thing Called Service?,” European Journal of Marketing , 33 (9/10), 958–973.
10. Kotler, P, (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 9η έκδοση. Interbooks, Αθήνα, 107 - 108 σελ.

11. Oliver, R.L. (1977), "Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations An Alternative Interepretetion" Journal of Applied Psychology, (August), 34-217.
12. Porter M., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press
13. Reichheld F. and Sasser WJr., (1990b), "Loyalty-based management Harvard Business Review 71(2), 64-72.
14. Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997), The service profit chain, New York: Free Press.
15. Schuler Randall S., (1998), Managing Human Resources, South – Western College Pub
16. Thomson A., Strickland III, Gamble J., (2012), Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, McGraw-Hill, 18th Edition
17. Ulrich, D., & Smallwood, N.,(2005), HR's new ROI: Return on Intangibles, Human Resource Management
18. Wheelen T., Hunger D., (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pentice Hall, 13th Edition
19. Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, Journal of Management

Άρθρα:

1. Luthans F. & Youssef C. M., Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, (2004), Published in Organizational Dynamics, vol. 33, no. 2 (2004), pp. 143–160

2. Raymond A. Noe, (1996), Is Career Management Related to Employee Development and Performance, Published by Wiley, Journal of Organizational Behavior pp. (119 – 133)
3. Tulgan B., (2007), Accountability Should Be the Standard for Managers as well as Employees, Published online in Wiley InterScience

Διαδικτυακοί Τόποι:

1. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CF%85%CF%84%CF%81%CE%AC_%CE%91%CE%B9%CE%B4%CE%B7%CF%88%CE%BF%CF%8D_%CE%95%CF%85%CE%B2%CE%BF%CE%AF%CE%B1%CF%82
2. <https://www.hotelirini.gr/hotel-spa/index.php>