

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Δραστηριότητα, η οποία αποτελεί την «ατμομηχανή» της ελληνικής οικονομίας, με συνεχώς αυξανόμενη σημασία, είναι ο τουρισμός¹. Με μικρές ή μεγάλες διακυμάνσεις, θετικές ή αρνητικές, ο τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά στην ευημερία της Ελλάδας, αποτελώντας ουσιαστικά τη μεγαλύτερη εθνική βιομηχανία.

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (90%) απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους, που στην περίπτωση της Ελλάδας αγγίζει το 60% του εργατικού δυναμικού της χώρας, το μεγαλύτερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το πιο δυναμικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας που συνεισφέρει, τόσο στην οικονομική μεγέθυνση, όσο και στην απασχόληση.

Από την άλλη πλευρά, πολύ σημαντική συνεισφορά στο Α.Ε.Π. και την απασχόληση κατέχει και ο κλάδος του τουρισμού, του οποίου μεγάλο μέρος αποτελεί ο ξενοδοχειακός κλάδος. Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες, οι οποίες συνεισφέρουν και στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας, διατηρώντας τμήματα του ελληνικού πληθυσμού σε ευαίσθητες περιοχές. Παράλληλα, η εποχιακή λειτουργία των περισσότερων ΜΜΕΞΕ (Μικρών-Μεσαίων Ξενοδοχειακών

¹ Η Διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού (Α.Ι.Τ.- Monte Carlo) ορίζει ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρωπίνων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν απ' αυτές.

Μια επιστημονική προσέγγιση του Τουρισμού, όπου η τουριστική παραγωγή τείνει να ικανοποιήσει τις τουριστικές ανάγκες, δόθηκε από τους Hunziker και Krapf το 1942. Σύμφωνα με αυτούς: «Τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή τους δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας».

Επιχειρήσεων), αποτελεί από μόνη της αντικείμενο έρευνας και αναζήτησης τρόπων και μεθόδων που θα οδηγήσουν στη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου.

Ο ορισμός της μικρής και μεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ) γενικά, αλλά και της μικρής και μεσαίας ξενοδοχειακής επιχείρησης (ΜΜΕΞΕ)² ειδικότερα, δεν εντάσσεται μόνο στο γενικότερο θεωρητικό επιστημονικό ενδιαφέρον, αλλά έχει σημαντική πρακτική διάσταση. Αυτό, καθώς πολλές κυβερνητικές παρεμβάσεις, είτε της γενικότερης οικονομικής πολιτικής, είτε της ειδικότερης φορολογικής πολιτικής, εξαρτώνται από το πώς ορίζεται η ΜΜΕ ή η ΜΜΕΞΕ.

Το 1996 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπέδειξε τον τρόπο μέτρησης της μικρής και μεσαίας επιχείρησης με σκοπό την ενοποίηση των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των ΜΜΕ της Ευρωπαϊκής Ένωσης³. Σκοπός των ενιαίων μετρήσεων είναι η εξασφάλιση ίσων όρων ανταγωνισμού μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών της ενιαίας αγοράς και την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει καθιερώσει τέσσερα κριτήρια για τη μέτρηση του μεγέθους μιας επιχείρησης:

1. Αριθμός Εργαζομένων
2. Κύκλος Εργασιών
3. Οικονομικά Αποτελέσματα

² Ο ορισμός της ΜΜΕΞΕ συμπίπτει με το γενικότερο ορισμό της ΜΜΕ και δεν εξετάζεται ειδικά από τους ερευνητές. Μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες του κλάδου της φιλοξενίας γίνεται από τους Chon & Sparrowe (2000).

³ Commission of the European Communities (1996)

4. Ανεξαρτησία

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω κριτήρια, στο Ευρωπαϊκό Ορισμό της ΜΜΕ ανήκουν οι επιχειρήσεις που:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους.
- Ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα € 40 εκ., ή τα ετήσια λογιστικά τους κέρδη δεν υπερβαίνουν τα € 27 εκ.
- Δεν εξαρτώνται από άλλες επιχειρήσεις ή δεν αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου ομίλου μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων σε ποσοστό μεγαλύτερο του 25%, είτε του κεφαλαίου τους, είτε των εκλογικών δικαιωμάτων.

Ένας ορισμός έχει πρακτική αξία όταν διαφοροποιεί την κατηγορία στην οποία αναφέρεται. Συγκεκριμένα, στην τουριστική βιομηχανία το 99% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους, ενώ το 94% απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα. Για το σκοπό αυτό ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προβλέπει μια μικρότερη κατηγορία επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζόμενους.

Τόσο από τα παραπάνω, όσο και από προσωπική εμπειρία, γίνεται εύκολα αντιληπτή η ανάγκη σχεδιασμού των επιχειρηματικών κινήσεων των ΜΜΕΞΕ. Ο προσδιορισμός, δηλαδή, των κατάλληλων ενεργειών που θα οδηγήσουν στην εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής και του οράματος από την πλευρά των επιχειρήσεων, αλλά και στην αύξηση της τουριστικής κίνησης χωρίς την απαξίωση θεμελιωδών προϋποθέσεων εύρυθμης και ορθής λειτουργίας, όπως η ποιότητα, η καινοτομία και γενικότερα το σωστό management. Αυτοί οι στόχοι

οριοθετούν κατά μεγάλο ποσοστό τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού, την εξισορρόπηση, δηλαδή, των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων (strengths) με την περιοχή, με τρόπο που η επιχείρηση απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπολοίπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή⁴.

⁴ Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Μπένος, 2002

1^ο

Κεφάλαιο

Εισαγωγή

1.1. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και ανάλυση των μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των Ιονίων Νήσων, των Κυκλάδων και του Βόρειου Αιγαίου, με έμφαση:

- ο στην αποστολή της επιχείρησης
- ο στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης
- ο στο μοντέλο στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τόσο την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και τη διερεύνηση και οριοθέτηση της εταιρικής αποστολής. Ο συνδυασμός των παραπάνω οδηγεί στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, όπως αυτή πραγματώνεται στην καθημερινή λειτουργία παροχής υπηρεσιών των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

1.2. Στόχοι της εργασίας

Οι στόχοι της εργασίας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους παρακάτω:

- Εμπέδωση των βασικότερων εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αυτός πραγματοποιείται στα πλαίσια μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

- Ανάλυση και Αξιολόγηση της παρούσας διαδικασίας ελέγχου και προγραμματισμού των ΜΜΕΞΕ, αναφορικά με τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Καταγραφή των χρησιμοποιούμενων πρακτικών και τεχνικών για την οριοθέτηση, α) της Εταιρικής Αποστολής της επιχείρησης (mission), β) του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού (long-term planning), καθώς και γ) της Εταιρικής Στρατηγικής (corporate strategy).
- Προτάσεις για καλύτερη και αρτιότερη οργάνωση της ΜΜΕΞΕ, στο επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού της.

1.3. Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος

Με μια πρώτη ματιά στα τουριστικά δρώμενα, η δραστηριοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας μας βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, αναφορικά με την πληρότητα και την κερδοφορία. Είναι όμως ορατός ο κορεσμός των επιχειρήσεων αυτών – ειδικότερα των ΜΜΕΞΕ – λόγω της μη «ανανέωσής» τους. Λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο ποσοστό που καταλαμβάνουν οι ΜΜΕΞΕ στον κλάδο, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η έρευνα των αιτίων που προκαλούν αυτόν τον κορεσμό και την σταδιακή παρακμή τους.

Αναλύοντας, λοιπόν, το στρατηγικό σχεδιασμό των ΜΜΕΞΕ, δίνεται η ευκαιρία να προσεγγισθούν όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας και να εντοπισθούν οι πιθανές δυσλειτουργίες της, καθώς και οι λανθασμένοι χειρισμοί των στελεχών σε θέματα διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο θα αξιοποιηθούν τεχνικές για

αντιμετώπιση οποιοδήποτε καταστάσεων, όπως είναι οι τρέχουσες και μελλοντικές ευκαιρίες & απειλές (opportunities & threats) και δυνάμεις & αδυναμίες (strengths & weaknesses).

1.4. Διάρθρωση της Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται συνολικά σε πέντε (5) κεφάλαια, χωρίς να περιλαμβάνεται σε αυτά ο πρόλογος. Κάθε κεφάλαιο αποτελεί ξεχωριστή επιμέρους ενότητα της εργασίας και περιλαμβάνει:

➤ 1^ο Κεφάλαιο: *Εισαγωγή*.

Περιγράφεται το αντικείμενο και οι στόχοι της εργασίας, τεκμηριώνεται η επιλογή του θέματος ανάλυσης και δίδεται η διάρθρωση της εργασίας.

➤ 2^ο Κεφάλαιο: *Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακή Πολιτική – Κύρια Θέματα*

Παρουσιάζονται οι βασικότερες έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως αυτά προκύπτουν από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας.

➤ 3^ο Κεφάλαιο: *Εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού & της Επιχειρησιακής Πολιτικής στις Μικρό-Μεσαίες, Εποχιακές, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*

Προσεγγίζονται θεωρητικά οι τεχνικές εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αυτός διαμορφώνεται στις ΜΜΕΞΕ. Γίνεται, δηλαδή, παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων του στρατηγικού μάνατζμεντ στα πλαίσια λειτουργίας των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

➤ 4^ο Κεφάλαιο: Περιγραφή της Μεθοδολογίας Έρευνας

Γίνεται αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας συλλογής των στοιχείων, καθώς και η τεκμηρίωση της καταλληλότητας χρήσης της.

➤ 5^ο Κεφάλαιο: Ανάλυση Δεδομένων & Αξιολόγηση Ευρημάτων

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων με παράθεση σύντομων σχολιασμών.

➤ 6^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Θα παρουσιαστούν τα κυριότερα συμπεράσματα από την εργασία, ενώ θα επισημαίνονται περιοχές που χρίζουν μεγαλύτερης έρευνας.

➤ Βιβλιογραφία

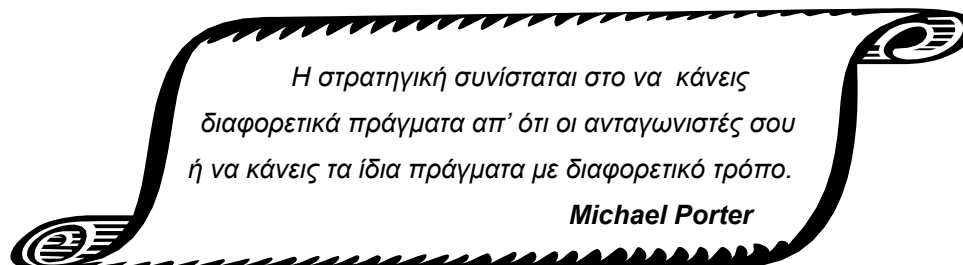
➤ Παραρτήματα

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
2. World Tourism Organization (W.T.O.), Study in Trends in Accommodation, 1980
3. Βαρβαρέσος Στ., Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις, Προπομπός, Αθήνα 1997
4. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, 7th edition, Prentice Hall, 2000
5. Παπανίκος Γρ., Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
6. Ι.Τ.Ε.Π., Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
7. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
8. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), Market Study του Ελληνικού Τουρισμού, 1998
9. International Hotel Association, Hotels of the future: Strategies and Action Plan, 1988
10. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 1999

2^ο Κεφάλαιο

Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακή Πολιτική - Κύρια Θέματα -



2.1. Τι είναι Στρατηγική Διοίκηση;

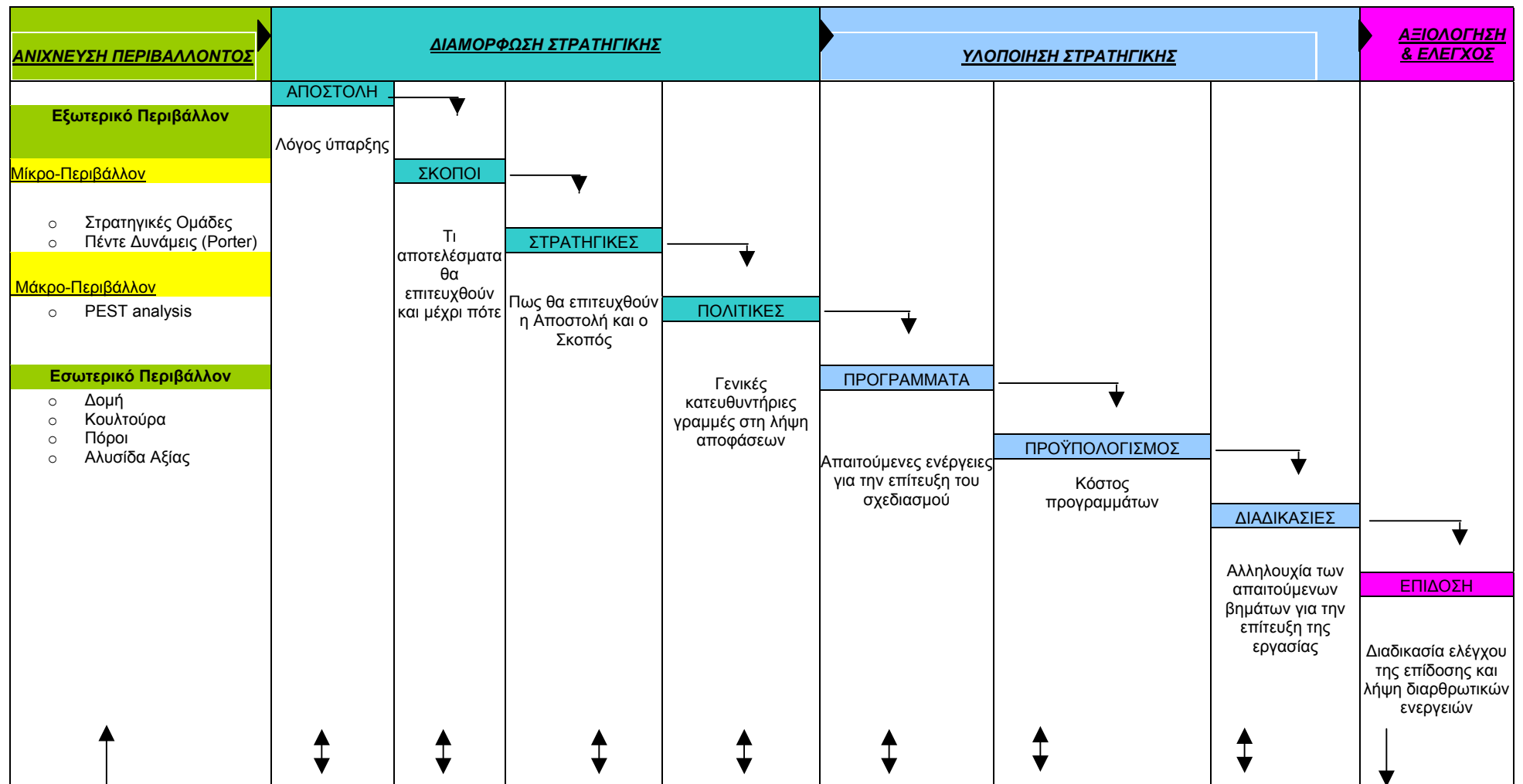
Χρησιμοποιώντας τον όρο Στρατηγική Διοίκηση (strategic management) εννοούμε το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που οριοθετούν την μακροπρόθεσμη απόδοση μιας επιχείρησης. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας «στρατηγική». Ο Michael Porter, καθηγητής του Harvard, θεωρεί ότι στρατηγική είναι η «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο καθηγητής του London Business School Gary Hamel τείνει να θεωρεί τη στρατηγική ως επανάσταση. Είναι προφανές ότι σήμερα, παρά τα σαράντα χρόνια έρευνας στο αντικείμενο, δεν υπάρχει ακριβής ορισμός για το τι είναι στρατηγική. Έτσι λοιπόν, καλύτερο είναι να προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε τι δεν αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής, οριοθετώντας με αυτό τον τρόπο την έννοιά της.

2.2. Τι δεν είναι Στρατηγική Διοίκηση;

Στο κομμάτι αυτό θα επισημανθούν έννοιες που δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματική φύση του στρατηγικού σχεδιασμού, παρότι αποτελούν συχνά προσπάθεια προσέγγισης του όρου:

- *Η Στρατηγική Διοίκηση δεν είναι πρόβλεψη.* Είναι απεικόνιση των σημερινών επιχειρηματικών τάσεων στο μέλλον. Τέτοιες απεικονίσεις είναι σπάνια σωστές, ακόμη και σε βραχυχρόνιο ορίζοντα.
- *Η Στρατηγική Διοίκηση δεν είναι απλή εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών στο σχεδιασμό.* Αυτό συμβαίνει, καθώς χρειάζεται κρίση και διαίσθηση που απέχουν απ' την ποσοτική ανάλυση. Αν και χρειάζεται κάποια ποσοτική ανάλυση, δεν αποτελεί τη βάση της διαδικασίας.
- *Η Στρατηγική Διοίκηση δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές αποφάσεις.* Κύρια ασχολία της είναι η λήψη αποφάσεων σήμερα, οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης.
- *Η Στρατηγική Διοίκηση δεν αποκλείει τον κίνδυνο.* Βοηθά στην αντίληψή του από τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις παραμέτρους που εμπλέκονται στις αποφάσεις.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά όλων των ορισμών, είναι η λανθασμένη αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Δηλαδή, κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, αλλά και τον τρόπο ελέγχου και αξιολόγησης αυτών. Η ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφεται στο Σχήμα 2.1.



Πηγή: Wheelen & Hunger (2000)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ
Σχήμα 2.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Με βάση το μοντέλο αυτό, αλλά και τους διάφορους ορισμούς, η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνεται προσπάθεια καλύτερης «τοποθέτησης» (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων απ' όλους όσους δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση.

Για να είναι αποτελεσματική, η στρατηγική διοίκηση πρέπει να είναι πάντοτε μια επίσημη διαδικασία, η οποία θα θέτει τα εξής ερωτήματα, τα οποία περικλείουν την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού:

1. *Πού είναι η επιχείρηση τώρα; Ποια είναι η παρούσα κατάσταση; (Strategic Analysis)*
2. *Πού θέλουμε να βρεθεί η επιχείρηση;*
 - Επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε
 - Θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε
 - Ανάγκες των αγοραστών που επιδιώκουμε να καλύψουμε
 - Επιθυμητά αποτελέσματα
3. *Πώς θα φθάσουμε εκεί;*

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης σε μια επιχείρηση, θα αναλύσουμε τα στάδια που παρουσιάζονται στο μοντέλο (Σχήμα 2.1). Έτσι, θα δοθεί στον αναγνώστη μια αναλυτική περιγραφή κάθε βήματος ξεχωριστά.

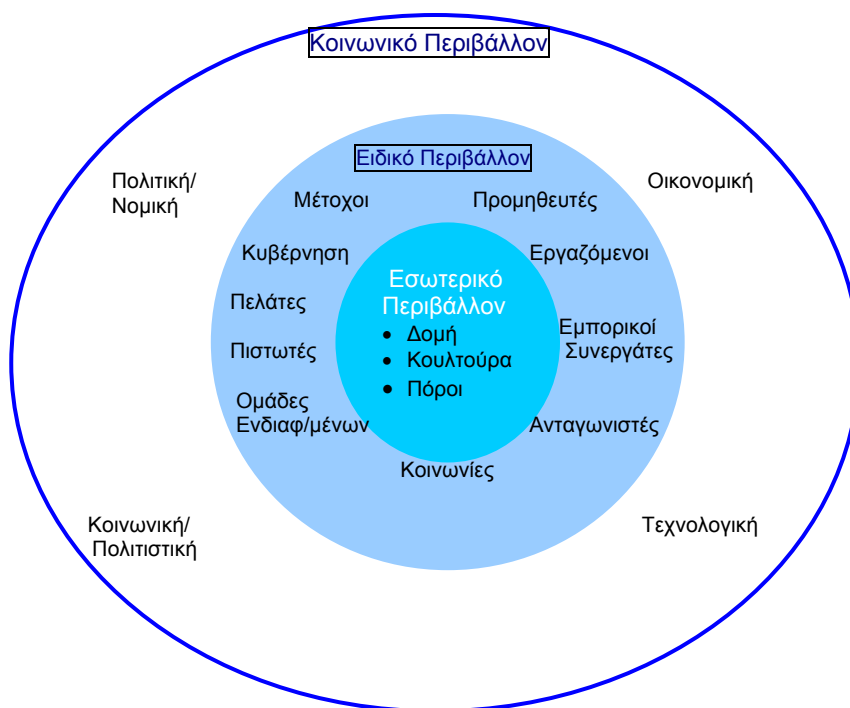
2.3. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) αποτελεί την παρακολούθηση, τον υπολογισμό και τη διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό & εσωτερικό περιβάλλον στους επικεφαλείς της επιχείρησης. Σκοπός της είναι η αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων που θα προσδιορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.

Ο απλούστερος τρόπος για να ανιχνεύσει κάποιος το περιβάλλον μια επιχείρησης είναι μέσω της ανάλυσης Δυνάμεων (**Strengths**) & Αδυναμιών (**Weaknesses**), Ευκαιριών (**Opportunities**) & Απειλών (**Threats**), μιας διαδικασίας που είναι γνωστή ως *S.W.O.T. Analysis*. Το εσωτερικό περιβάλλον περικλείεται από τις Δυνάμεις και τις Αδυναμίες, ενώ το εξωτερικό από τις Ευκαιρίες και τις Απειλές οι οποίες βρίσκονται εκτός του οργανισμού και συνήθως δεν αποτελούν μέρος του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης.

2.3.1. Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Με την ανάληψη της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα πολλές μεταβλητές μέσα στο κοινωνικό (societal) και ειδικό (task) περιβάλλον του οργανισμού. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν αναφέρονται στις βραχυπρόθεσμες ενέργειες, αλλά μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τόσο αυτές οι δυνάμεις, όσο και οι μεταβλητές του ειδικού περιβάλλοντος, απεικονίζονται στο Σχήμα 2.2.



Σχήμα 2.2: Διαστάσεις της Περιβαλλοντικής Ανάλυσης

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι ευρύτερα γνωστή ως *P.E.S.T. Analysis*, περιλαμβάνει 4 διαστάσεις:

- ο *Πολιτική/Νομική (Political/Legal) Διάσταση*, η οποία αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.
- ο *Οικονομική (Economic) Διάσταση*, που αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία.

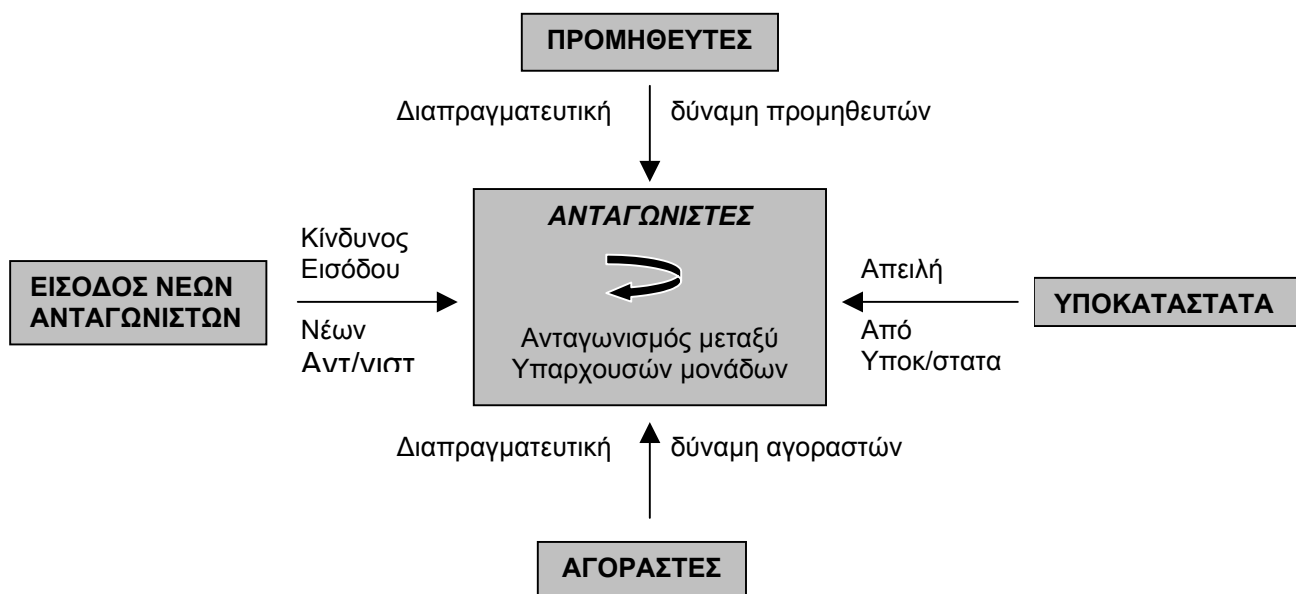
- ο *Κοινωνική/Πολιτιστική (Sociocultural) Διάσταση*, όπου περιλαμβάνονται οι αλλαγές στο σύγχρονο τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης κ.λ.π.
- ο *Τεχνολογική (Technological) Διάσταση*, η οποία αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα εκτός της αγοράς και είναι δυνατόν να επιδράσουν στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Το Ειδικό ή Μίκρο-Περιβάλλον (**Task Environment**) περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες αυτές, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και, κατ' επέκταση, επηρεάζονται κι αυτές απ' αυτήν. Συνήθως, το ειδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί.

2.3.2. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού-Μίκρο Περιβάλλοντος

(α) «Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter»

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά, το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται και «*Δομική Ανάλυση του Κλάδου*» ή «*Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter*» και παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3.



Πηγή: Porter, M.E. *Competitive Strategy*, New York, Free Press 1980

Σχήμα 2.3: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Ο Porter αναφέρει πως η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται *Δυνάμεις Ανταγωνισμού*. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η πιθανή είσοδος νέων επιχειρήσεων θα αυξήσει τη χωρητικότητα του κλάδου, δημιουργώντας επιθυμία για κατάληψη μεριδίου αγοράς. Αποτελούν γι' αυτόν το λόγο απειλή για μια εγκατεστημένη επιχείρηση. Η απειλή εισόδου, βέβαια, εξαρτάται από την παρουσία ή μη εμποδίων εισόδου καθώς και από την αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Ως εμπόδιο εισόδου (entry barrier) εννοείται η παρεμπόδιση σε μια επιχείρηση να εισέλθει

και να ανταγωνιστεί σ' έναν κλάδο. Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν:

- *Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)*: Αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται. Εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων αναγκάζοντας αυτές σε μεγάλη παραγωγή, προκειμένου να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος. Έτσι όμως η τιμή μειώνεται για να μη μείνει αδιάθετη η ποσότητα της παραγωγής ή ο βαθμός αξιοποίησης είναι χαμηλός, με συνέπεια το υψηλό κόστος.
- *Διαφοροποίηση Προϊόντος (Product Differentiation)*: Ο βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και από περίοδο σε περίοδο. Η διαφοροποίηση σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως είναι η ποιότητα, η διαφήμιση, η προώθηση.
- *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια (Capital Requirements)*: Σε πολλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας οι αναγκαίες επενδύσεις είναι αρκετά υψηλές, οι οποίες συχνά δεν αποδίδουν άμεσα και αποτελούν υψηλά εμπόδια εισόδου. Σημαντικό παράδειγμα στην ελληνική αγορά αποτελεί η περίπτωση των τηλεπικοινωνιών, όπου η απελευθέρωση της αγοράς είναι, ουσιαστικά, μόνο τυπική, καθώς το κόστος αγοράς και εγκατάστασης του αναγκαίου εξοπλισμού είναι δυσπρόσιτο έως τώρα.
- *Κόστος ή Κόστος Μετακίνησης (Switching Costs)*: Η εγκατάσταση ενός νέου μηχανήματος ή προγράμματος απαιτεί επένδυση κεφαλαίων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, πολύ συχνά κάτι τέτοιο αποφεύγεται. Ενδεικτική είναι η περίπτωση του λογισμικού επεξεργασίας και συγγραφής

κειμένων Microsoft Word, που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προμηθεύονται το πακέτο Microsoft Office, παρά να επιλέγουν κάποιο νέο και απλούστερο, καθώς κάτι τέτοιο προϋποθέτει έξοδα επιμόρφωσης του εργατικού δυναμικού.

- *Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής (Access to Distribution Channels):* Τόσο στον τομέα των αγαθών, όσο και σε αυτόν των υπηρεσιών η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί υψηλό εμπόδιο εισόδου. Η αύξηση της ζήτησης ενός προϊόντος αποτελεί αυτοσκοπό κάθε επιχείρησης και είναι ευκολότερο να επιτευχθεί από μια υπάρχουσα, καταξιωμένη εταιρεία του κλάδου παρά από μια νεοεισερχόμενη που στερείται ανάλογης πείρας.
- *Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος (Cost Disadvantages Independent of Size):* Τα μειονεκτήματα αυτά σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεγάλο διάστημα στον κλάδο, κάτι που τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).
- *Κυβερνητική Πολιτική (Government Policy):* Οι κυβερνήσεις δύναται να περιορίσουν τη δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, καθώς πολλές φορές απαιτείται η σύμπραξη τους για την έκδοση άδειας λειτουργίας.

2. Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Σε πολλούς κλάδους, οι επιχειρήσεις δρουν ανεξάρτητα. Μια ανταγωνιστική κίνηση μιας απ' αυτές, με σκοπό τη βελτίωση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη μεγαλύτερων μεριδίων, μπορεί να έχει αξιοπρόσεκτη επίδραση στους

ανταγωνιστές και να προκαλέσει αντίποινα. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από την ύπαρξη παραγόντων, όπως οι παρακάτω:

- *Αριθμός των Ανταγωνιστών (Number of Competitors)*: Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και το μέγεθός τους σχετικά ίδιο, είναι όλοι προσεκτικοί και προσπαθούν μια κίνηση μιας εξ' αυτών να ταιριάζει με μια ανάλογα αντίθετη.
- *Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου (Rate of Industry Growth)*: Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν τα αγαθά, άυλα ή υλικά, βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης και εντείνεται ο ανταγωνισμός για τη διατήρηση των μεριδίων αγοράς.
- *Χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας (Product or Service Characteristics)*: Πολλοί καταναλωτές επιλέγουν ένα κατάστημα βάσει της τοποθεσίας, τη δυνατότητα επιλογής ή την τιμή καθώς ενδιαφέρονται για το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία και όχι για αυτόν που την προσφέρει.
- *Ύψος του Σταθερού Κόστους (Amount of Fixed Costs)*: Σε περιπτώσεις όπου το σταθερό κόστος είναι υψηλό, οι επιχειρήσεις προσφέρουν το προϊόν τους σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, προκειμένου να μην παραμείνει αδιάθετο, και να αυξήσουν το ρυθμό παραγωγής τους.
- *Ύπαρξη Υψηλών Εμποδίων Εξόδου (Height of Exit Barriers)*: Τα εμπόδια εξόδου διατηρούν μια επιχείρηση εντός του κλάδου δραστηριότητάς της. Πολλές φορές κοστίζει περισσότερο να βγει μια επιχείρηση παρά να παραμείνει. Το κόστος αυτό, μπορεί να υφίσταται λόγω της ύπαρξης εξειδικευμένου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, πρόσβασης σε χρηματοδοτικές πηγές ή άλλων λόγων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση έχει σοβαρά

κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω κι αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημιά.

- ο *Ποικιλία των Ανταγωνιστών (Diversity of Rivals)*: Ανταγωνιστές που έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο του ανταγωνισμού, συχνά επιλέγουν διαφορετικές οδούς για να αμφισβητήσουν τη θέση του άλλου.

3. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Υποκατάστατα είναι εκείνα τα αγαθά που φαινομενικά διαφέρουν μεταξύ τους, μπορούν όμως να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με άλλα. Σύμφωνα με τον Porter, «Τα υποκατάστατα περιορίζουν τις δυναμικές επιστροφές αγαθών μιας επιχείρησης, θέτοντας ένα ανώτατο όριο τιμών που μπορούν να τεθούν από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου». Στο βαθμό που το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα αγαθά δύναται να επιδρούν σημαντικά στον κλάδο που ανήκουν.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ο *Ύπαρξη «Άμεσων» Υποκατάστατων (Strong Substitutes Existence)*: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή είναι μεγαλύτερη.
- ο *Επίδραση της Τιμής (Price's Effect)*: Αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των άμεσων υποκατάστατων τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

- *Τάση των Αγοραστών προς τα Υποκατάστατα (Customers' Tendency to Substitutes):* Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή.

4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν την αγορά, μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, αναζητώντας καλύτερη ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών και στρέφοντας κάθε επιχείρηση ενάντια στον ανταγωνιστή της. Οι αγοραστές κατέχουν δύναμη αρκετή ώστε να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό, αν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Μέγεθος του Αγοραστή (Size of Buyer):* Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη.
- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers):* Αν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- *Πληροφορίες για το Κόστος της Επιχείρησης (Information about Company's Costs):* Γενικά, όσο περισσότερες πληροφορίες κατέχουν οι αγοραστές για τα κόστη της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη η δύναμή τους.
- *Ευαισθησία των Αγοραστών στην Τιμή (Buyer's Sensitivity in Price):* Οι αγοραστές ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις όταν γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος, προσπαθώντας να αυξήσουν το πραγματικό τους εισόδημα.
- *Χαρακτηριστικά του Προϊόντος (Product's Characteristics):* Αν διαφοροποιείται το προϊόν στην αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

- *Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών προς τα Πίσω (Buyers' Vertical Integration)*: Αυτός ο παράγοντας ισχύει σε περίπτωση που οι αγοραστές αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν, όντας ανικανοποίητοι από την αγορά.

5. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers)*: Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες απ' αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- *Μέγεθος και σημασία του Αγοραστή (Buyer's Size and Importance)*: Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή είναι ανάλογη της διαπραγματευτικής του δύναμης.
- *Υψηλός Βαθμός Διαφοροποίησης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Level of Products' Differentiation)*: Όταν η αντιληπτή (perceived) διαφοροποίηση των προϊόντων είναι υψηλή, τότε το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τους πελάτες είναι ανάλογο.

- *Δυνατότητα Υποκατάστασης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Products' Substitution)*: Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι εναλλακτικές δυνατότητες των αγοραστών αυξάνονται μαζί με τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης των Προμηθευτών προς τα εμπρός (Suppliers' Vertical Integration)*: Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

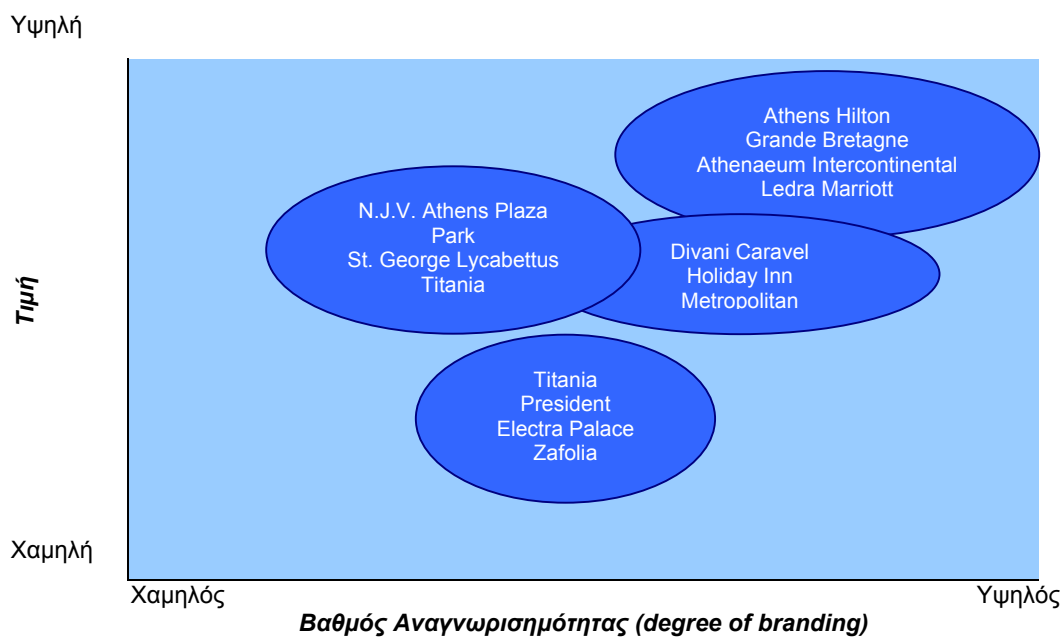
(β) « Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (strategic groups)»

Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, η οποία δυσχεραίνει την ανάλυσή τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις χωρίζουμε τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Επίσης, χωρίζουμε την αγορά σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αγοραστών και των προϊόντων.

Μια στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων, οι οποίες «επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους»⁵. Κατατάσσοντας επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες μπορεί κάποιος να καταλάβει καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου και της αγοράς. Για το διαχωρισμό των ομάδων αυτών, χρησιμοποιούνται διάφορες παράμετροι που μπορεί να προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο. Αυτές οι

⁵ K.J. Hatten & M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic management Journal* (July-August 1987), σελ. 329

παράμετροι μπορεί να είναι τα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή, η τεχνολογία. **Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους.** Στο Σχήμα 2.4. γίνεται μια προσπάθεια να διαμορφωθούν οι στρατηγικές ομάδες των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων στην Αθήνα.



Σχήμα 2.4.: Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων στην Αθήνα⁶

Σε αυτό το υποθετικό υπόδειγμα, τοποθετήθηκαν οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις του κέντρου της Αθήνας σε ομάδες, ανάλογα με την τιμή και την αναγνωρισιμότητά τους. Για να γίνει καλύτερη προσέγγιση, επιλέχθηκαν τα γνωστότερα ξενοδοχεία της Αθήνας που ανήκουν στις κατηγορίες AA (De Lux) και A. Το Σχήμα 2.4. ονομάζεται και στρατηγικός χάρτης (strategic map) του κλάδου και πρέπει να τονισθεί πως δεν είναι ο μοναδικός για τον κλάδο αυτό. Μπορούμε να δημιουργήσουμε πολλούς τέτοιους χάρτες ανάλογα με τις μεταβλητές που χρησιμοποιούμε.

⁶ Τα στοιχεία είναι από τον Ετήσιο Οδηγό του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.), 2001

Οι μετακινήσεις από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη είναι εφικτή. Οι παράγοντες που επιτρέπουν κάτι τέτοιο είναι τα εμπόδια εισόδου στις στρατηγικές ομάδες. Έχει υποστηριχθεί, πως η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων αποτελεί ένα εργαλείο περιγραφής του κλάδου, παρά εργαλείο πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων. Ωστόσο, συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση και μελέτη της δομής του κλάδου και των στρατηγικών που οι επιμέρους ομάδες επιχειρήσεων ακολουθούν.

2.3.3. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για *ευκαιρίες & απειλές* δεν αρκούν για να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Οι επικεφαλείς πρέπει να αναλύσουν και εσωτερικά την επιχείρηση για να αναγνωρίσουν *δυνάμεις & αδυναμίες* που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, ενώ παράλληλα θα αποφύγει τις απειλές. Πιο συγκεκριμένα, οφείλουν να μελετήσουν (α)τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, καθώς και (β)την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

(α) «Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης (The resource-based Theory of competitive advantage)»

Οι πόροι αποτελούν κεφάλαιο, γνώση, διαδικασία, που ελέγχονται από την επιχείρηση. Ένας πόρος συγκαταλέγεται στις δυνάμεις όταν προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αποτελεί αδυναμία όταν η επιχείρηση τον εκμεταλλεύεται περιορισμένα ή καθόλου τη στιγμή που οι ανταγωνιστές τον χρησιμοποιούν.

Θα μπορούσαμε να προτείνουμε τέσσερα ερωτήματα⁷ για να αξιολογήσουμε τους πόρους-κλειδιά μιας εταιρείας:

1. **Αξία:** Προσδίδει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;
2. **Σπανιότητα:** Κατέχουν οι ανταγωνιστές τους ίδιους πόρους;
3. **Μίμηση:** Είναι δαπανηρό για άλλους να μιμηθούν;
4. **Οργάνωση:** Είναι η επιχείρηση οργανωμένη έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τους πόρους αυτούς;

Αν η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι θετική, τότε ο συγκεκριμένος πόρος θεωρείται ως δύναμη (strength) που προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η αξιολόγηση της σημαντικότητας των πόρων, βοηθά στην κατάταξή τους ως στρατηγικούς παράγοντες ή μη και στον προσδιορισμό της μελλοντικής απόδοσης της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός δυνάμεων και αδυναμιών δύναται να γίνει συγκρίνοντας τα μέτρα των πόρων με τα μέτρα, α) των παλαιών

⁷ J.B. Barney, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage ", (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1997), σελ. 145-164

αποδόσεων της επιχείρησης, β) των βασικών ανταγωνιστών, γ) των κλάδου ως σύνολο. Στην έκταση που ένας πόρος, όπως για παράδειγμα η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, έχει διαφορές όταν υποβληθεί στην παραπάνω σύγκριση, τότε αποτελεί στρατηγικό παράγοντα που επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη σε στρατηγικές αποφάσεις.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται παραδείγματα πόρων, τόσο «Υλικών» (tangible), όσο και «Άυλων» (intangible), που δύναται να διαθέτει μια επιχείρηση:

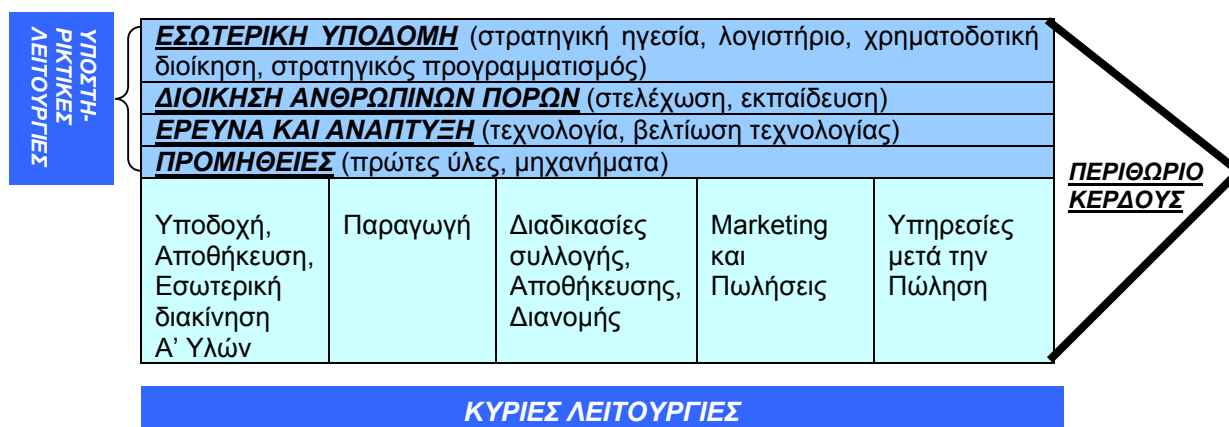
Πίνακας 2-1: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών & Άυλων Πόρων

<u>«Υλικοί» Πόροι</u>	<u>Παραδείγματα</u>
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης• Η ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Τοποθεσία και αρτιότητα του εξοπλισμού• Πρόσβαση στις πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Εκπαίδευση, κρίση, εμπειρία κ.λ.π. εργαζομένων
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Δομή της επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου
<u>«Άυλοι» Πόροι</u>	<u>Παραδείγματα</u>
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογική ικανότητα & Τεχνογνωσία
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none">• Ερευνητικές εγκαταστάσεις (R&D)
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none">• Brand name, διάρκεια, αξιοπιστία ως προς τους πελάτες• Αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία ως προς τους προμηθευτές

(β) «Η Αλυσίδα Αξίας μιας επιχείρησης (Value-Chain Analysis)»

Όταν υπάρχει αναλυτική άποψη της επιχείρησης είναι ευκολότερη η αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών. Μια μέθοδος είναι αυτή του

διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της «Αλυσίδας Αξίας»⁸, που αναπτύχθηκε από τον Porter. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η επιχείρηση εξετάζεται από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, Σχήμα 2.5., δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, εξετάζοντας την πορεία του κόστους, καθώς και τις υπάρχουσες πηγές διαφοροποίησής της.



Πηγή: Porter, M.E. "Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985

Σχήμα 2.5.: Η Αλυσίδα Αξίας

Όπως φαίνεται στο σχήμα, η Αλυσίδα Αξίας αποτελείται από μια σειρά ενεργειών που δημιουργούν αξία και εισέρχονται στη συνολική αξία που αποκομίζει μια επιχείρηση. Το περιθώριο που φαίνεται στο σχήμα μπορεί να προσδιοριστεί και ως προστιθέμενη αξία.

Οι βασικές λειτουργίες διαχωρίζονται σε *Κύριες* και *Υποστηρικτικές*, ως εξής:

⁸ M. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", (New York, Free Press, 1985), σελ. 37

(α) Κύριες Λειτουργίες:

- *Λειτουργίες διαχείρισης εισερχομένων (inbound logistics)*, όπου παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές της επιχείρησης οι προμήθειες, και κατόπιν αποθηκεύονται μέχρι να χρησιμοποιηθούν στη γραμμή παραγωγής.
- *Λειτουργίες Παραγωγής (operations)*, όπου τα αγαθά περνούν στη φάση της μεταποίησης στο τελικό προϊόν.
- *Λειτουργίες χειρισμού εξερχόμενων (outbound logistics)*, όπου τα αγαθά στην τελική τους μορφή διανέμονται ή αποστέλλονται στους καταναλωτές. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, αναφερόμαστε στη διαδικασία με την οποία ο καταναλωτής φθάνει στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.
- *Marketing και Πωλήσεις (Marketing & Sales)*, όπου αναφέρονται οι δραστηριότητες που φέρνουν το προϊόν στις ανάγκες του καταναλωτή (διαφήμιση, προώθηση, κανάλια διανομής κ.λ.π.)
- *Υπηρεσίες μετά την πώληση (After Sales Services)*, όπου κύρια δραστηριότητα είναι η διατήρηση ή και αύξηση της αξίας του προϊόντος μέσω της εγκατάστασης, επισκευής, παροχής ανταλλακτικών κ.λ.π.

(β) Υποστηρικτικές Λειτουργίες:

- *Προμήθειες-Αγορές (procurement)*, όπου αναφέρονται δραστηριότητες για την απόκτηση αγαθών, κυρίως πρώτων υλών, εξωτερικών υπηρεσιών και

εξοπλισμού, με σκοπό την επιτυχία της καλύτερης δυνατής σχέσης τιμής-ποιότητας.

- *Έρευνα & Ανάπτυξη (Research & Development-R&D)*, όπου αναφέρονται προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνολογία παραγωγής και οι ενέργειες Internet Marketing. Η κατοχή της τεχνογνωσίας (know-how) αποτελεί από μόνη της πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management-HRM)*, όπου αναφέρεται η σωστή στελέχωση της επιχείρησης μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας, καθώς καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ο ανθρώπινος παράγοντας λαμβάνει μέρος σε σημαντικό βαθμό.
- *Εσωτερική Υποδομή (internal infrastructure)*, όπου αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται το Σύστημα Διοίκησης Πληροφοριών (Management Information System-MIS) και άλλοι μηχανισμοί σχεδιασμού και ελέγχου.

Γίνεται εύκολα κατανοητό, *το πόσο σημαντικό στοιχείο αποτελούν οι δραστηριότητες αξίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μια απ' αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξης διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Βέβαια, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά

και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

2.4. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Αναλύοντας τον ορισμό της Στρατηγικής Διοίκησης καταλήξαμε στο συμπέρασμα, πως τα στελέχη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Το πρώτο βήμα για την διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων της παρούσας κατάστασης. Αυτή η ανάλυση γίνεται με τη βοήθεια της εύρεσης των Δυνάμεων & Αδυναμιών (Εσωτερικό Περιβάλλον), καθώς και των Ευκαιριών & Απειλών (Εξωτερικό Περιβάλλον), μια ανάλυση που είναι ευρύτερα γνωστή ως **S.W.O.T. Analysis**. Σκοπός του πρώτου βήματος είναι η αναγνώριση, τόσο των συγκριτικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης τα οποία μπορούν να εκμεταλλευθούν στο μέγιστο βαθμό, όσο και των ευκαιριών που η επιχείρηση δε δύναται να εκμεταλλευθεί στην παρούσα της κατάσταση λόγω έλλειψης κατάλληλων πόρων. Παράλληλα, όμως, τα στελέχη οφείλουν να οριοθετούν το ΠΟΥ θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους σε μερικά χρόνια από σήμερα, να θέτουν δηλαδή ένα όραμα (vision) για την επιχείρηση, ή εναλλακτικά να δηλώνουν την εταιρική αποστολή της επιχείρησης (mission statement). Η αποστολή της επιχείρησης συντελεί σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση της στρατηγικής, τα στάδια της οποίας είναι τα παρακάτω:

2.4.1. Αποστολή της Επιχείρησης

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σε περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπό ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης, αλλά και ανάλογα με τις προσδοκίες και φιλοδοξίες των επικεφαλής. Θα μπορούσε να δοθεί μια κατευθυντήρια γραμμή, μια σειρά ερωτημάτων⁹, η απάντηση των οποίων θα δηλώνει την επιτυχία ή όχι της αποστολής:

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; Η ίδια με σήμερα ή διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή ακόμη και κλάδου δραστηριοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι στόχοι μας; Δεν αρκεί απλά η δήλωση αποστολής για την επιτυχία. Πρέπει να δίδονται οι πληροφορίες για τον τρόπο εκπλήρωσης της δηλωθείσας αποστολής.
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά; Πρόκειται για το πλέον κρίσιμο σημείο, καθώς οριοθετείται ο τρόπος επιβολής της επιχείρησης στην αγορά.

2.4.2. Αντικειμενικοί Σκοποί (objectives) της Επιχείρησης

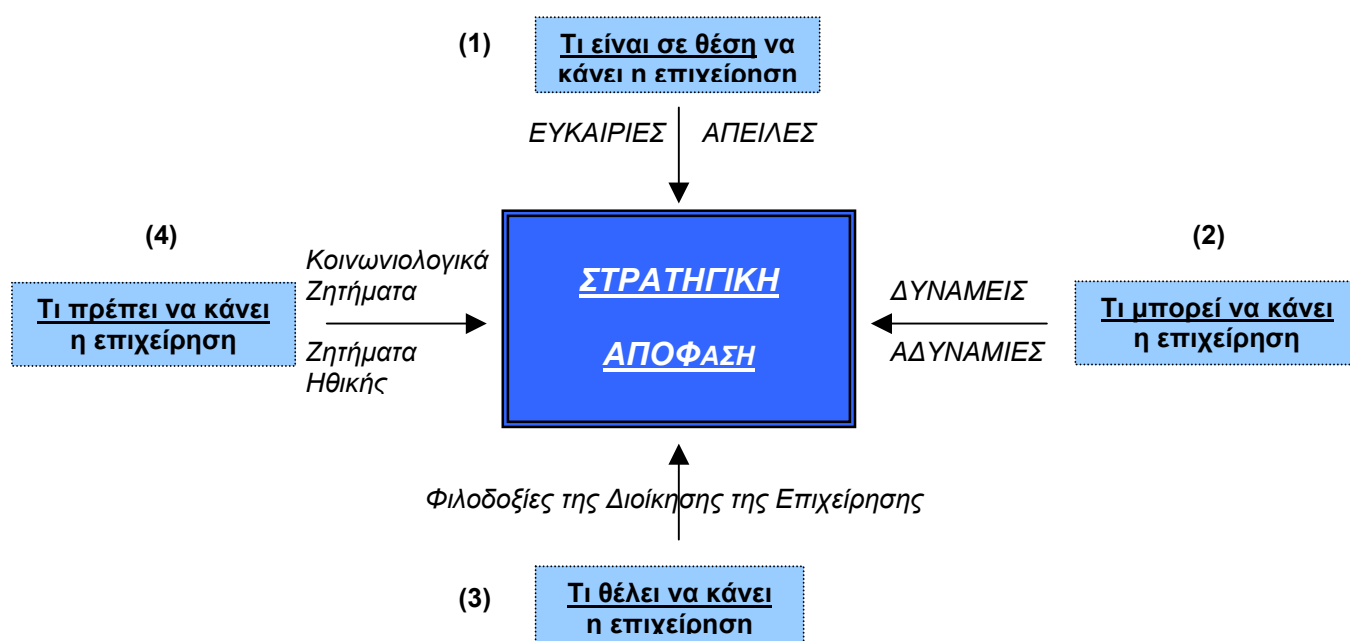
Αντικειμενικό Σκοπό (objective) μιας επιχείρησης αποτελεί συνήθως μια συγκεκριμένη πρόταση-δήλωση των αποτελεσμάτων, καθώς και ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής των (π.χ. Εισαγωγή στην Χ αγορά, σε 2 έτη, με 10% μερίδιο αγοράς).

⁹ Β. Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία", (Μπένος, Αθήνα, 1999), σελ. 152

2.4.3. Στρατηγικές της Επιχείρησης

Μια επιχείρηση διαθέτει μια πλειάδα στρατηγικών τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει και να εφαρμόσει. Τις στρατηγικές αυτές θα τις αναλύσουμε παρακάτω, καθώς θα πρέπει πρώτα να αναφερθεί η διαδικασία με την οποία λαμβάνουμε μια στρατηγική απόφαση.

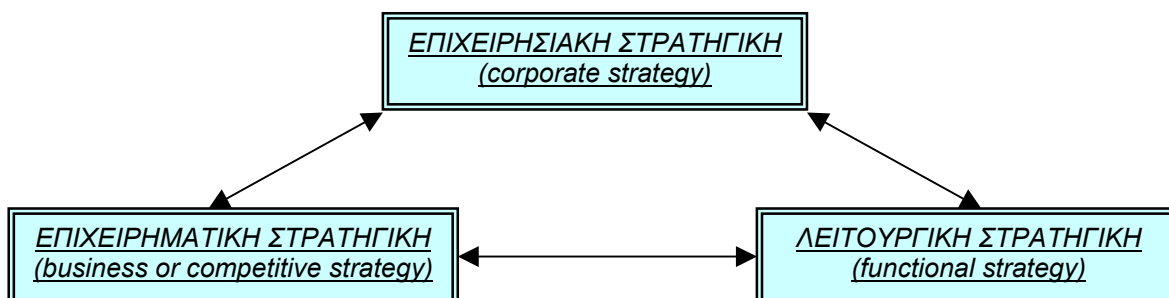
Στο Σχήμα 2.6 αναφέρονται οι διαδικασίες για τη λήψη μιας στρατηγικής απόφασης και αναφέρεται σε όλο το στάδιο της *Διαμόρφωσης της Στρατηγικής*.



Πηγή: Ν.Β. Γεωργόπουλος, “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*”, Αθήνα 2002

Σχήμα 2.6: Διαδικασίες Λήψης Στρατηγικής Απόφασης

Η ανάλυση των δυνατών στρατηγικών μιας επιχείρησης πρέπει να γίνει σε τρία επίπεδα, όπως αυτό φαίνεται στο Σχήμα 2.7., τα οποία αλληλεπιδρούν το ένα στο άλλο.



Σχήμα 2.7: Επίπεδα Στρατηγικής

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy):**

Το επίπεδο αυτό της στρατηγικής δίνει απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης:

- Σε ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα μπει (*growth strategies*);
- Ποιες δραστηριότητες θα διατηρήσει (*stability strategies*);
- Ποιες δραστηριότητες θα απομακρύνει (*retrenchment strategies*);

Για να απαντήσουν οι επιχειρήσεις στα παραπάνω ερωτήματα χρησιμοποιούν τη μήτρα BCG (Boston Consulting Group). Στη μήτρα αυτή (Σχήμα 2.8.) δύναται να παρουσιαστούν όλα τα προϊόντα μιας επιχείρησης, καταταγμένα σε κατηγορίες αναφορικά με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς.



Σχήμα 2.8: BCG Matrix

Στη μήτρα BCG, διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, όπου κατατάσσονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, ανάλογα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, λοιπόν, έχουμε τις εξής κατηγορίες:

- *Χρυσωρυχεία (Cash Cows)*: μια επιχειρηματική μονάδα με μεγάλο μερίδιο αγοράς, σε μια αργά αναπτυσσόμενη αγορά. Τα “χρυσωρυχεία” απαιτούν μικρές επενδύσεις σε κεφάλαια, ενώ αυξάνουν τις χρηματοροές της επιχείρησης, συμβάλλοντας έτσι στην επένδυση σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- *Αστέρες (Stars)*: μια επιχειρηματική μονάδα με μεγάλο μερίδιο αγοράς, σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά. Οι “Αστέρες” δύναται να δημιουργούν έσοδα, αλλά καθώς η αγορά αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση (μερίδιο) τους στην αγορά. Αν είναι επιτυχημένη η επένδυση τότε ένας Αστέρας μεταβάλλεται σε Χρυσωρυχείο.
- *Αμφίβολα (Question Marks or Problem Childs)*: μια επιχειρηματική μονάδα με μικρό μερίδιο αγοράς, σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά.

Αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες απαιτούν πόρους για να αυξήσουν το μερίδιό τους, παραμένει όμως αμφίβολο αν θα επιτύχουν και θα γίνουν Αστέρες.

- *Προβληματικά (Dogs)*: μια επιχειρηματική μονάδα με μικρό μερίδιο αγοράς, σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Ένα “Προβληματικό” προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να μην απαιτεί παραπάνω κεφάλαια, δεσμεύει όμως πόρους οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αλλού. Εκτός αν εξυπηρετεί άλλο στρατηγικό σκοπό της επιχείρησης, πρέπει να ρευστοποιηθεί και να σταματήσει η παραγωγή του, καθώς είναι εξαιρετικά αμφίβολο να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής διακρίναμε τρεις οδούς που μπορεί να επιλέξει ο επιχειρηματίας. Παρακάτω αναφέρονται οι αντίστοιχες στρατηγικές για κάθε μια από τις στρατηγικές αποφάσεις:

i. Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies):

- α) Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)
- β) Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)
- γ) Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)
- δ) Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)

ii. Στρατηγικές Ανάπτυξης (growth strategies):

- α) Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- β) Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- γ) Κοινοπραξίες (joint venture)

δ) Διαποίκιλη δραστηριοτήτων (diversification)

- Συσχετισμένη (related)
- Ασυσχέτιστη (unrelated)

ε) Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)

στ) Ανάπτυξη αγοράς (market development)

ζ) Ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας (product/service development)

iii. Στρατηγικές Αναστροφής (turnaround strategies):

α) Επανατοποθέτηση (retrenchment)

β) Εκποίηση

γ) Ρευστοποίηση/Εκκαθάριση (liquidation)

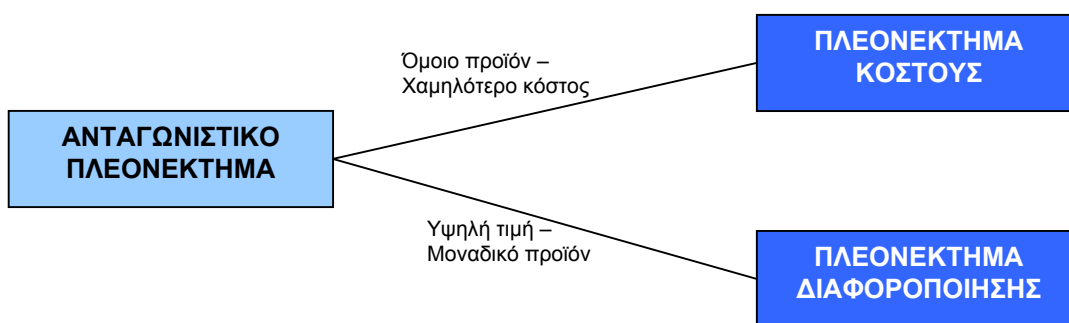
• **Επιχειρηματική Στρατηγική (business or competitive strategy):**

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Ουσιαστικά, η επιχειρηματική στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: *”πως μπορούμε να ανταγωνισθούμε σε έναν κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία;”*¹⁰. Επομένως, η ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού στο συγκεκριμένο κλάδο που αυτός ανταγωνίζεται. Αυτό το επιτυγχάνει βασιζόμενη στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή

¹⁰ Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (Μπένος, Αθήνα, 2002), σελ. 209

επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategies) αναφέρονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies).

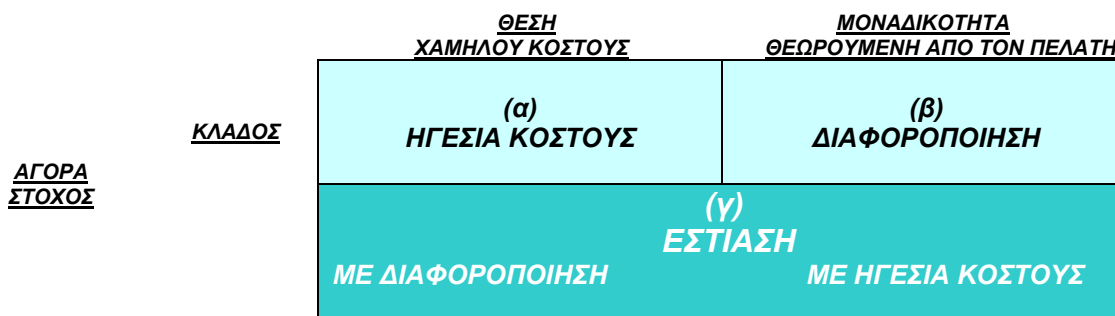
Όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει υψηλότερη αποδοτικότητα. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.9., πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν α) **η ηγεσία κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος και β) **η διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τέτοια χαρακτηριστικά που ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.



Πηγή: R.M. Grant, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Business, 1998, 3rd edition, page 190

Σχήμα 2.9.: Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter (Σχήμα 2.10.), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:



Πηγή: M. Porter, "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985

Σχήμα 2.10.: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

1. Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Cost Leadership strategy. Είναι μια στρατηγική που δεν απαιτεί μεγάλο κόστος, απευθύνεται στη μεγάλη μάζα της αγοράς και προϋποθέτει κατοχή υψηλού μεριδίου αγοράς, αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, χαμηλά κόστη, ελαχιστοποίηση των εξόδων για τομείς όπως το R&D, η διαφήμιση, οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Εξ' αιτίας του χαμηλού κόστους, ο "ηγέτης κόστους" δύναται να χαμηλώσει την τιμή στην αγορά απ' αυτήν των ανταγωνιστών επιτυγχάνοντας ικανοποιητικά κέρδη. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό, καθώς μπορεί και επιβιώνει σε αγορές με πλήρη ανταγωνισμό. Το απαραίτητα υψηλό μερίδιο αγοράς ενός ηγέτη κόστους σημαίνει πως του προσδίδει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών, αγοράζοντας σε μεγάλες ποσότητες. Επίσης, τα εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι αρκετά υψηλά λόγω της χαμηλής

τιμής που προσφέρει στην αγορά. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, συχνά έχουν απόδοση της επένδυσής τους (Return on Investment – ROI) πάνω από το μέσο όρο των ανταγωνιστών.

2. Η Στρατηγική Διαφοροποίησης ή Differentiation strategy. Είναι προσανατολισμένη στην ευρύτερη μάζα της αγοράς, περικλείοντας τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η μοναδικότητα αυτή μπορεί να αναφέρεται στην εξωτερική εμφάνιση, την τεχνολογία, την υπηρεσία όπως αυτή την εκλαμβάνει ο πελάτης. Η κύρια υπόθεση που βασίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να απολαύσουν ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς πελάτες (loyal customers), παρά πελάτες ευαίσθητους στην τιμή (sensitive to price). Η πίστη των καταναλωτών λειτουργεί και ως εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να αναπτύξουν την *Διακεκριμένη Ικανότητά ή Πυρήνα Ανταγωνισμού (distinctive competence)* τους, ώστε να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους για να μπορέσουν να ανταγωνισθούν επιτυχώς. Η επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης συχνότερα αποδίδει υψηλότερα κέρδη, παρά μειώνει το κόστος, καθώς η διαφοροποίηση δημιουργεί υψηλότερα εμπόδια εισόδου. Πάντως, η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι αυτή που αυξάνει συχνότερα το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης.

3. Η Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους ή Cost focus strategy. Η στρατηγική αυτή εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και εξυπηρετεί ένα στρατηγικό στόχο (niche). Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική επιδιώκουν την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά που απευθύνονται. Αυτό το επιτυγχάνουν πλεονεκτώντας στο κόστος.

4. Η Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση ή Differentiation focus strategy. Στόχος των επιχειρήσεων που υιοθετούν αυτήν τη στρατηγική είναι ακριβώς ο ίδιος με αυτό των επιχειρήσεων που εστιάζουν στο κόστος, μόνο που επιδιώκουν το μερίδιο αγοράς τους μέσω της διαφοροποίησης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η στρατηγική αυτή έχει αξία όταν η επιχείρηση που εστιάζει τις προσπάθειές της πιστεύει πως είναι σε θέση να εξυπηρετήσει πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας από τους ανταγωνιστές της.

- **Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy):**

Το τρίτο κατά σειρά επίπεδο της στρατηγικού σχεδιασμού στα πλαίσια της επίτευξης του σκοπού και της εκπλήρωσης της εταιρικής αποστολής αποτελεί η Λειτουργική Στρατηγική. Είναι κατά μια έννοια, η προσέγγιση του λειτουργικού τομέα μιας επιχείρησης για την επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών, μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων.

Συνήθως, η λειτουργική στρατηγική αποβλέπει στην ανάπτυξη της διακεκριμένης ικανότητας της επιχείρησης, ώστε να αποδώσει σε αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τομείς που διακρίνεται η λειτουργική στρατηγική είναι, συνοπτικά, οι παρακάτω:

- *Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy)*
- *Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy)*
- *Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης (Research and Development Strategy-R&D)*
- *Στρατηγική βασικών Λειτουργιών (Operations Strategy)*
- *Αγοραστική Στρατηγική (Purchasing Strategy)*
- *Στρατηγική Διαχείρισης Πόρων – Εφοδιαστικής (Logistics Strategy)*
- *Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management Strategy-HRM)*
- *Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems Strategy)*
- κ.α.

2.4.4. Πολιτικές της Επιχείρησης

Στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων, καθώς αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη μετάβαση από τη διαμόρφωση στην εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής.

Παράδειγμα πολιτικής μιας επιχείρησης είναι η πιθανή απόφασή της «να μη γίνεται αποδεκτή καμία μείωση του κόστους μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, αν αυτή εξασθενίζει την ποιότητα με οποιοδήποτε τρόπο».

2.5. Υλοποίηση Στρατηγικής

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ κάθε οργανισμού αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο συγκεντρώνονται οι ενέργειες και οι επιλογές που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του στρατηγικού πλάνου. Υλοποίηση της στρατηγικής είναι, δηλαδή, οι ενέργειες κατά τις οποίες στρατηγικές και πολιτικές δραστηριοποιούνται μέσω της ανάπτυξης:

- α) προγραμμάτων
- β) προϋπολογισμών
- γ) διαδικασιών

Παρότι η υλοποίηση αναφέρεται συχνότερα μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτελεί ένα σημείο-κλειδί στο σχεδιασμό. Τα στελέχη, ξεκινώντας το στάδιο της υλοποίησης οφείλουν να αναλογίζονται τα παρακάτω ερωτήματα:

1. *Ποιοι* θα πραγματοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό;
2. *Τι* πρέπει να γίνει για να στραφούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση;
3. *Πως* θα πραγματοποιήσει καθένας μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

2.5.1. Προγράμματα

Αντικειμενικός σκοπός των προγραμμάτων είναι η στροφή της στρατηγικής προς τη δράση. Από τη φάση της επιλογής της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, ξεκινά μια σειρά από προγράμματα που πρέπει να εξελιχθούν.

Τέτοια μπορεί να είναι:

- ✓ Διαφημιστικά για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας
- ✓ Εκπαιδευτικά για την εξειδίκευση του προσωπικού
- ✓ Ανάπτυξης διαδικασιών οικονομικού περιεχομένου για καλύτερο έλεγχο
- ✓ Προγράμματα marketing για την αύξηση των πωλήσεων και του αντίστοιχου μεριδίου αγοράς

2.5.2. Προϋπολογισμοί

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινά η διαδικασία των προϋπολογισμών. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο, για το αν μια επιχείρηση έχει την οικονομοτεχνική δυνατότητα υλοποίησης της επιλεγμένης στρατηγικής. Μια ιδανική κατά τ' άλλα στρατηγική μπορεί να είναι εντελώς ασύμβατη μετά την κοστολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων. Έτσι δημιουργείται το "*planning gap*", το κενό δηλαδή μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού στόχου.

2.5.3. Διαδικασίες

Αφού έχουν ολοκληρωθεί και εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί αυτών, είναι σειρά να αναπτυχθούν ορισμένες τυπικές λειτουργικές διαδικασίες (standard operating procedures-SOPs). Ουσιαστικά οι διαδικασίες αυτές δίνουν με λεπτομέρεια τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να ανανεώνονται συχνά για να αντιλαμβάνονται τις μεταβολές στην τεχνολογία και στην επιλεγμένη στρατηγική.

Συχνά οι λειτουργίες της υλοποίησης της στρατηγικής συγχέονται με αυτές της φάσης της διαμόρφωσης της στρατηγικής και θεωρούνται ένα ενιαίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Στον Πίνακα 2.2.¹¹ εμφανίζονται οι βασικότερες διακρίσεις κάθε φάσης για την καλύτερη κατανόηση.

Πίνακας 2.2.: Διαμόρφωση & Υλοποίηση Στρατηγικής

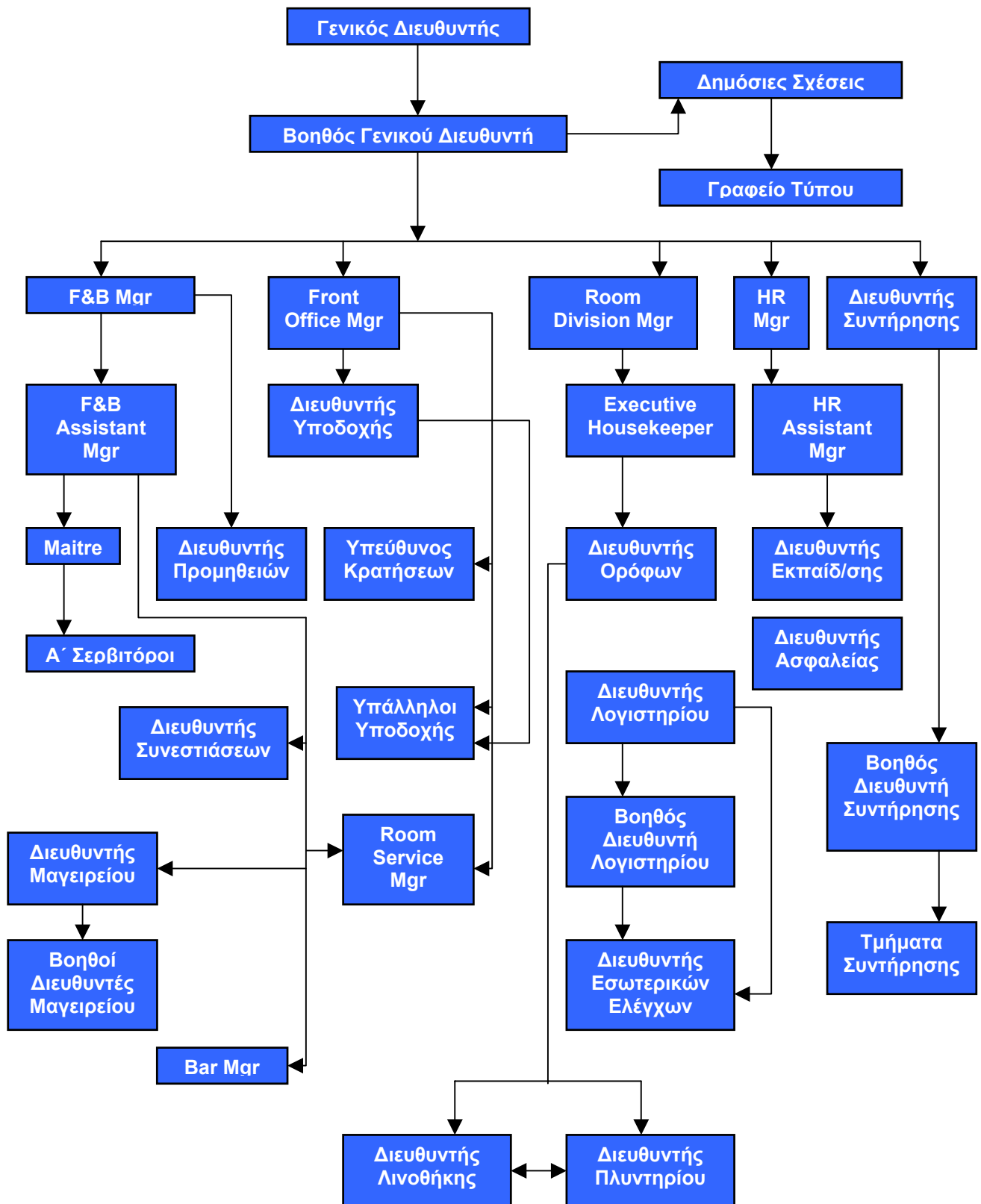
Διαμόρφωση	Υλοποίηση
✓ Εκτίμηση στοιχείων πριν την ενέργεια	✓ Διοίκηση στοιχείων κατά τη διάρκεια της ενέργειας
✓ Εστίαση στην αποτελεσματικότητα	✓ Εστίαση στην αποδοτικότητα
✓ Πνευματική κυρίως δραστηριότητα	✓ Λειτουργική κυρίως δραστηριότητα
✓ Αναγκαία η καλή κρίση, η διαίσθηση και οι αναλυτικές ικανότητες	✓ Αναγκαία η ικανότητα ηγεσίας και κινήτρων
✓ Απαραίτητη η σωστή συνεργασία μεταξύ λίγων ατόμων	✓ Απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ πολλών ατόμων

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις βασικότερες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα κατά την υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation). Έτσι, οι κύριες δραστηριότητες της φάσης της υλοποίησης, που ορίζουν την επιτυχή έκβαση αυτής είναι οι παρακάτω:

¹¹ Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", (Μπένος, Αθήνα, 2002), σελ. 230

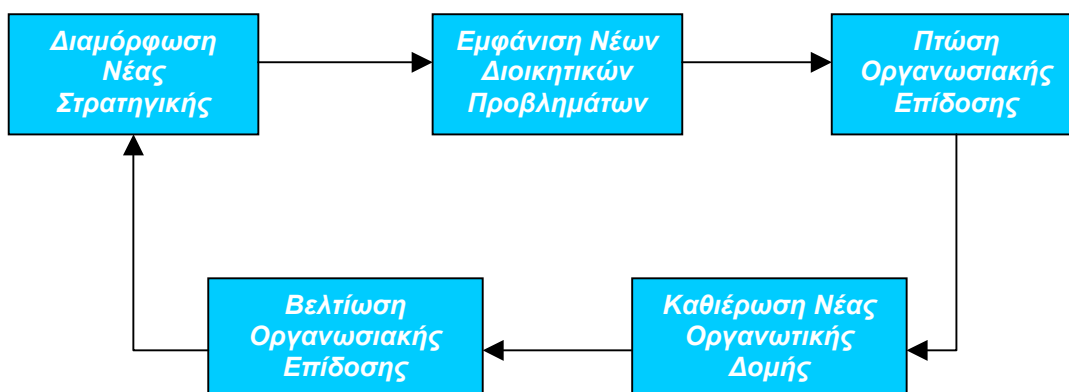
- ➔ *Κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη της αποτελεσματικής στρατηγικής αλλαγής (ποιος κάνει τι)*
- ➔ *Περιορισμένος αριθμός ταυτόχρονων στρατηγικών αλλαγών*
- ➔ *Αναγνώριση και προγραμματισμός με την εκ νέου κατανομή των αρμοδιοτήτων των απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση των στρατηγικών*
- ➔ *Μέτρηση των αποτελεσμάτων (έλεγχος) θα πρέπει να πραγματοποιείται εκεί που κρίνεται απαραίτητη και όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας υλοποίησης*
- ➔ *Καλή επικοινωνία των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν, στους ανθρώπους της επιχείρησης*

Βασικό ρόλο στα στάδια της στρατηγικής, αλλά και στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης παίζει η δομή της επιχείρησης, που συχνά απεικονίζεται σε μια μήτρα – διάγραμμα. Χαρακτηριστική μήτρα της οργανωσιακής δομής μιας επιχείρησης που ανήκει στον Ξενοδοχειακό κλάδο παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.11, που ακολουθεί. Θα πρέπει να τονισθεί, πως εδώ εμφανίζεται η κατακόρυφη απεικόνιση της δομής, καθώς συχνή είναι και η οριζόντια παρουσίαση αυτής.



Σχήμα 2.11.: Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η σημαντικότητα της δομής ενός οργανισμού, ή καλύτερα μιας *Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας- Σ.Ε.Μ. (Strategic Business Unit-SBU)*, αντανακλά και στην εφαρμοζόμενη στρατηγική. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Business School A. Chandler (1962), μελέτες που έγιναν σε μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους των Η.Π.Α. κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η οργανωτική δομή έπεται της διαμόρφωσης της στρατηγικής (*structure follows strategy*). Με άλλα λόγια, κάθε ανάγκη για αναπροσαρμογή στη δομή μιας Σ.Ε.Μ. γεννιέται ως φυσικό επακόλουθο μιας αλλαγής ή μιας αναπροσαρμογής στη στρατηγική του οργανισμού αυτού. Η αλληλουχία των σταδίων από τα οποία διέρχεται μια Σ.Ε.Μ. απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

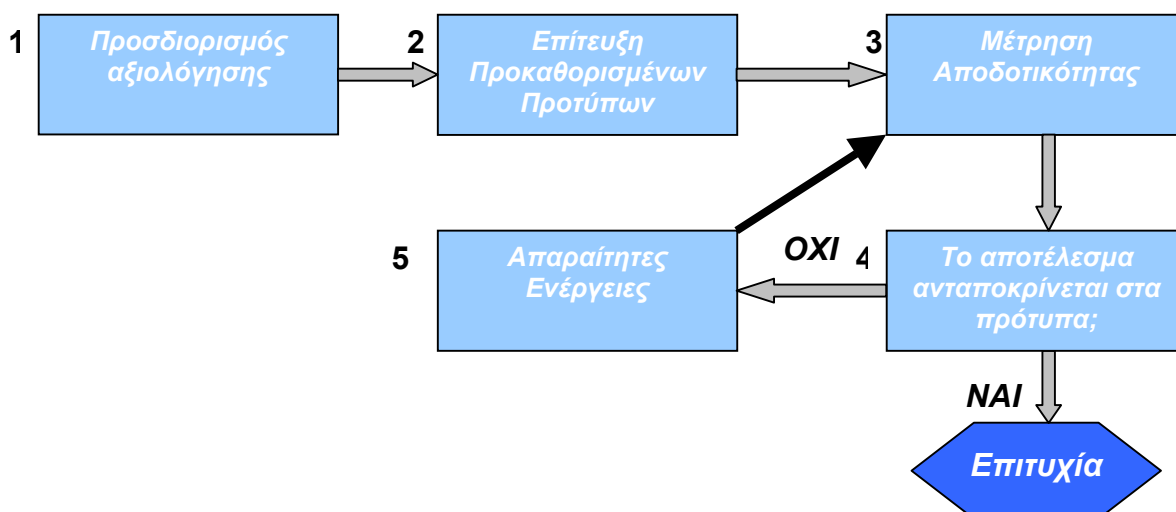


Σχήμα 2.12.: Ευθυγράμμιση Στρατηγικής & Οργανωτικής Δομής (Chandler)

Η εμπειρία έχει καταδείξει τη σημαντικότητα της άποψης πως η δομή ακολουθεί τη στρατηγική, όπως επίσης και το γεγονός ότι η δομή επηρεάζει τη στρατηγική. Οι αλλαγές στο περιβάλλον τείνουν να επιδράσουν στη στρατηγική μιας επιχείρησης, παρά να οδηγήσουν σε μεταβολές της δομής της. Εύκολα γίνεται κατανοητό, πως δομή, στρατηγική και περιβάλλον πρέπει να αποτελούν συμμάχους για να μην μειώνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

2.6. Αξιολόγηση & Έλεγχος Στρατηγικής

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου διασφαλίζει την επιτυχία των όσων έχουν τεθεί ως στόχοι. Συγκρίνει την αποδοτικότητα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει τα αναγκαία στοιχεία για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη διοίκηση. Αυτή η διαδικασία αποτυπώνεται ορθότερα σε ένα μοντέλο πέντε βημάτων, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.13.



Σχήμα 2.13: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Στάδιο 1: Προσδιορισμός Αξιολόγησης. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να οριοθετήσουν τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα αξιολογηθούν. Φυσικά, οτιδήποτε τεθεί ως απαραίτητο για αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μετρήσιμο και οπωσδήποτε να αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους ή σε αυτό να εμφανίζονται συχνότερα προβλήματα. Θα πρέπει, δηλαδή, τα στελέχη να επικεντρωθούν στις βασικότερες λειτουργίες και όχι σε όλη την παραγωγική διαδικασία.

Στάδιο 2: Επίτευξη Προκαθορισμένων Προτύπων. Τα πρότυπα (standards) που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι ουσιαστικά λεπτομερείς εκφράσεις των στρατηγικών σκοπών. Αποτελούν μέτρο σύγκρισης με αποδεκτά ή επιδιωκόμενα αποτελέσματα και συχνά περιλαμβάνουν μια έκταση (tolerance range), η οποία επιτρέπει πιθανές αποκλίσεις. Η οριοθέτηση και επίτευξη προκαθορισμένων προτύπων δεν αναφέρεται μόνο στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, αλλά και σε ενδιάμεσα στάδια της διαδικασίας.

Στάδιο 3: Μέτρηση Αποδοτικότητας. Η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε καίρια και προκαθορισμένα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας.

Στάδιο 4: Σύγκριση Επιδιωκόμενης με Πραγματικής Αποδοτικότητας. Αν η πραγματική αποδοτικότητα συνάδει με την επιδιωκόμενη, η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου σταματάει εδώ.

Στάδιο 5: Λήψη Απαραίτητων Διορθωτικών Αλλαγών. Αν το επιθυμητό αποτέλεσμα αποκλίνει αρκετά από την προκαθορισμένη ακτίνα, πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Ουσιαστικά, πρέπει να διαπιστωθεί, αν η απόκλιση ήταν συμπτωματική ή αν η όλη διαδικασία ήταν εσφαλμένη.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
2. Βαρβαρέσος Στ. , Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, Προπομπός, Αθήνα 2000
3. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, 7th edition, Prentice Hall, 2000
4. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
5. Μάλλιαρης Π., Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2002
6. Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, Addison-Wesley Publishing Co., 1997
7. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)
8. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 1999
9. Κουζέλης Ανδρ., Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2002
10. Wright P. – Kroll M. – Parnell J., Strategic Management Concepts, Prentice Hall 1998
11. Πανηγυράκης Γ., Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 1995
12. Πατσουράτης Β., Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2002
13. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995

14. Fiegenbaum A.T., Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy, Strategic Management Journal, 1995
15. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications 3rd edition, Blackwell Business, 1998
16. Παυλόπουλος Π., Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 1999
17. Lynch R., Corporate Strategy, Pitman Publishing, London 1997
18. Thompson A.A. Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, 10th edition, McGraw Hill, 1998
19. Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα 1998
20. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965

3^ο

Κεφάλαιο

Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακή Πολιτική -Εφαρμογή στις Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. -

3.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, περιλαμβάνει τις μικρές και μεσαίες, εποχιακές, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.), οπότε οι εκτιμήσεις και προτάσεις θα αναφέρονται στο συγκεκριμένο κλάδο του τουριστικού τομέα. Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε θέματα που αφορούν το Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό και την Αποστολή της επιχείρησης, καθώς και τα γενικότερα Μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης.

Για το λόγο αυτό, στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε πως εφαρμόζονται τα εργαλεία της στρατηγικής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κυρίως στα θέματα που πραγματεύεται η έρευνα.

3.2. Αποστολή (Mission) των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.

Παρά το γενικότερο κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, είναι πολλές οι επιχειρήσεις που προβαίνουν στην διατύπωση της εταιρικής αποστολής τους.

Κάθε οργανισμός έχει μια αποστολή, ένα σκοπό, ένα λόγο ύπαρξης. Συχνά, η αποστολή δηλώνει το λόγο δημιουργίας της επιχείρησης. Πολλές φορές, τα προβλήματα που μια επιχείρηση προσπαθούσε να εκφράσει για χρόνια συνεχίζουν να ταλανίζουν τις επόμενες γενεές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο σκοπός της επιχείρησης δεν αλλάζει. Σε άλλες περιπτώσεις η πάροδος των ετών μπορεί να αλλάξει το περιβάλλον τόσο δραστικά, ώστε η αποστολή να πρέπει να αναθεωρηθεί ή να μεταβληθεί δραματικά με σκοπό να εκφράσει τη νέα πραγματικότητα.

Το ότι η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ορθή και σύγχρονη, δεν σημαίνει κι απαραίτητα πως έχει μεταφραστεί ο σκοπός της σε μια ξεκάθαρη δήλωση αποστολής. Μια σωστή δήλωση αποστολής οφείλει να εξηγεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης καθώς και ότι ελπίζεται να επιτευχθεί στο μέλλον. Πρέπει να εκφράζει με σαφήνεια τη φύση και τις αξίες.

Αυτό πρέπει να επιτευχθεί σε μια σύντομη παράγραφο, η οποία είναι απελευθερωμένη από την επαγγελματική διάλεκτο, δηλαδή από τον τρόπο επικοινωνίας που συνηθίζεται εντός των επιχειρήσεων αλλά είναι άγνωστος σε όσους δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο δράσης.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συχνότητα με την οποία τα μέλη της επιχείρησης ανασκοπούν την αποστολή. Ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις, αν το διάστημα υπερβαίνει τα τρία χρόνια, τότε είναι ανάγκη να επαναπροσδιοριστεί η αποστολή της επιχείρησης για να μην χάσει τη συνάφεια και τη μεταδοτικότητά της στους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση (stakeholders).

Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής (mission statement) έχει απήχηση εντός κι εκτός της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που εμπνέει δέσμευση, καινοτομία και ενθάρρυνση κι όχι μια εύκολη διαδικασία.

Θα μπορούσαμε να πούμε, πως μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντά σε τρία καίρια ερωτήματα:

- 1. Ποιες είναι οι ευκαιρίες ή ανάγκες που θέλουμε να εκφράσουμε;** (ο σκοπός της επιχείρησης)
- 2. Τι θα κάνουμε για να εκφράσουμε αυτές τις ανάγκες;** (το αντικείμενο της επιχείρησης)
- 3. Ποιοι κανόνες και πεποιθήσεις οδηγούν τη δουλεία μας;** (οι αξίες της επιχείρησης)

Κάθε δήλωση αποστολής οφείλει¹²:

- ↪ Να εκφράζει το σκοπό της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που θα εμπνέει υποστήριξη και διαρκή δέσμευση
- ↪ Να δίνει κίνητρα στους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση
- ↪ Να χρησιμοποιεί δραστικές εκφράσεις για να περιγράψει το αντικείμενο της επιχείρησης
- ↪ Να είναι ευκρινής, ώστε να γίνεται αντιληπτή εύκολα
- ↪ Να διατυπώνεται σε απλή, κατανοητή διάλεκτο
- ↪ Να είναι σύντομη, ώστε καθένας να μπορεί εύκολα να την επαναλάβει

¹² Janel M. Radtke, *Strategic Communications for Non-profit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*, (1998)

Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε, πως η *εταιρική αποστολή είναι μια λιτή έκφραση των στόχων που προσπαθεί να επιτύχει μια επιχείρηση, εξηγώντας τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης.*

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, δεν αρκεί απλά η δήλωση της αποστολής για την επιτυχία. Πρέπει να δίνονται με λεπτομέρεια οι πληροφορίες για τον τρόπο εκπλήρωσης της συγκεκριμένης αποστολής.

Στην τουριστική βιομηχανία και ειδικότερα στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η διατύπωση της εταιρικής αποστολής αποτελεί συνήθως τη βάση στη δραστηριότητα κάθε φορά ιδιαίτερα αν αναφερόμαστε σε μεγάλο οργανισμό του κλάδου. Στις μικρότερες επιχειρήσεις, ως αποστολή νοείται συχνά το όραμα του επιχειρηματία και η ελπίδα του για αύξηση του μεριδίου αγοράς και των κερδών. Αυτό συμβαίνει, καθώς απουσιάζει η στοιχειώδης τουριστική παιδεία, κυρίως από τους επιχειρηματίες πρώτης γενιάς, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δρουν ευκαιριακά, χωρίς συγκεκριμένο πλάνο προσέγγισης και εκπλήρωσης των συγκεκριμένων σκέψεών τους. Βέβαια, το γενικότερο κλίμα που επικρατεί δεν ενδείκνυται για μακρόπνοα και μεγαλεπήβολα σχέδια, καθώς εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις εξελίξεις. Γενικά ο κλάδος των υπηρεσιών, αλλά και ειδικότερα ο τουριστικός κλάδος, υπόκειται σε μεγάλες οικονομίες και αντισοικονομίες κλίμακας, από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο επιχειρηματίας μιας Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αντανακλώνται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, τις επιχειρηματικές

στρατηγικές και τις υποκειμενικές αξιολογήσεις της αβεβαιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Όσο αναχρονιστική κι αν φαίνεται η εμμονή του στο τρίπτυχο σκληρή εργασία, αφοσίωση, μεγάλη επιμονή, αντικατοπτρίζει πλήρως την άποψή του για τη συνταγή της επιτυχίας. Αποστολή και στόχοι, δυνάμεις και αδυναμίες, αποτελούν γι' αυτόν ανεφάρμοστες μεθόδους στη σύγχρονη πραγματικότητα. Όμως, η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης και η γνώση του παρελθόντος, κάνει τη χρήση των “εργαλείων” του στρατηγικού σχεδιασμού απαραίτητα συστατικά για την ολοκλήρωση και την πραγμάτωση των στόχων μιας επιχείρησης, όσο μικρή κι αν είναι αυτή, όσο αβέβαιο κι αν είναι το κλίμα, όσο μεγάλες κι αν είναι οι επιδράσεις από εξωγενείς παράγοντες.

Παρά τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, η εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όμως, ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να εκλάβουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, εργαζόμενοι και στελέχη, την αποστολή ως κάτι σαφές και κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Μόνο κάτω απ' αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η εταιρική αποστολή να γίνει μια αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής.

Για την ορθότερη κατανόηση της εταιρικής αποστολής στις τουριστικές επιχειρήσεις, δίνονται παραδείγματα από επιχειρήσεις του κλάδου, που δραστηριοποιούνται τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και στο εξωτερικό:

- ↪ *Athenaeum Inter-Continental Athens*: *Επικέντρωση σε θέματα της ποιότητας, όπως τη βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο. Η σταθερή παροχή υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς, σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του.*
- ↪ *The Capital Hilton (Washington D.C.)*: *Αποστολή μας αποτελεί η διασφάλιση μιας εξαιρετικής εμπειρίας για τους πελάτες μας. Θα καταβάλουμε κάθε προσπάθεια, ώστε οι πελάτες και οι επισκέπτες μας να μας αναγνωρίσουν ως το καλύτερο club στον κλάδο.*
- ↪ *ΑΘΗΝΑ 2004 (Οργανωτική Επιτροπή)*: *Η διοργάνωση τεχνικά άρτιων Αγώνων και η παροχή στους αθλητές των καλύτερων δυνατών συνθηκών, για να αγωνισθούν. Η παροχή στους αθλητές, τους θεατές και τους τηλεθεατές μιας μοναδικής Ολυμπιακής Εμπειρίας, που θα αποτελέσει σημείο αναφοράς για το Ολυμπιακό Κίνημα, αφήνοντας μια μοναδική κληρονομιά. Η παρουσίαση και προώθηση των Ολυμπιακών Ιδεωδών με σύγχρονο τρόπο, μέσα από τα Ελληνικά σύμβολα των Αγώνων. Η προώθηση και εφαρμογή της Ολυμπιακής Εκεχειρίας, μέσω της Λαμπαδηδρομίας. Ο έλεγχος της εμπορικής διάστασης των Αγώνων. Η ανάδειξη και προβολή της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς της Ελλάδας, με σύγχρονο τρόπο και μέσα. Η προβολή των επιτευγμάτων της σύγχρονης Ελλάδας και των δυνατοτήτων της για το μέλλον. Η προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος. Η*

διασπορά των ωφελημάτων από την προετοιμασία και διοργάνωση των Αγώνων του 2004 σε όλη την Ελλάδα.

↪ Sofitel Athens Airport (Accor): Η βάση της καθημερινής δέσμευσης της εταιρείας είναι η εξασφάλιση της διαρκούς κερδοφορίας της επιχείρησης, με την παράλληλη διασφάλιση της υψηλής ικανοποίησης των επισκεπτών.

↪ TUI AG: Το όραμά μας είναι να προσφέρουμε “διακοπές από ένα μόνο φορέα” (holidays from a single source), μαζί με τη θέληση για δημιουργία ενός ολοκληρωμένου οργανισμού από τις καλύτερες εταιρείες της Ευρώπης. Θα συνεχίσουμε να αναπτυσσόμαστε με βάση την κύρια δραστηριότητά μας και επίκεντρο τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την ανάπτυξη της τουριστικής αγοράς.

3.3. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (L-T Planning) των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται, αναζητά ένα σύστημα σχεδιασμού για το μέλλον, το οποίο θα καθορίζει τη στρατηγική της. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό ως Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (long – term planning), σκοπός του οποίου είναι ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η βασική ιδέα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σ’ αυτήν τη διαδικασία¹³.

¹³ Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (Μπένος, Αθήνα, 2002), σελ. 59

Συχνά η μετατροπή των τάσεων σε προβλέψεις δεν είναι εύκολη, ενώ πολλές φορές υπάρχει αδυναμία να προβλεφθούν νέες ευκαιρίες. Γι' αυτό το λόγο, μια πιο σύγχρονη έκφραση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού αποτελεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning), όπου τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και προκαλούν τις αλλαγές, αναθεωρώντας έτσι τους καθοριστικούς παράγοντες της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Βασικά χαρακτηριστικά τόσο του μακροπρόθεσμου, όσο και του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθά πάρα πολύ στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία, όπου διαμορφώνονται σκοποί και υιοθετούνται εναλλακτικές στρατηγικές
- Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί

Για τους παραπάνω λόγους, καθώς και επειδή στόχος είναι η καταγραφή των τάσεων της αγοράς των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. σε θέματα σχεδιασμού, οι δύο όροι ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν το ίδιο αντικείμενο ισάξια.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απαιτεί στελέχη με καλές επιχειρηματικές γνώσεις και δυνατότητα δυναμικής προσέγγισης των γεγονότων ενός ιδιαίτερα ευμετάβλητου περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι λόγοι της δυσκολίας σχεδιασμού στρατηγικής θα μπορούσαν να απεικονισθούν στα παρακάτω:

- ✓ Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος
- ✓ Η δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια
- ✓ Ο αυξανόμενος ρυθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την καλύτερη πρόβλεψη
- ✓ Η σταδιακή απαρχαίωση των επιχειρηματικών σχεδίων του παρελθόντος
- ✓ Τα διεθνή και γεγονότα που επηρεάζουν οργανισμούς και καταναλωτές (αντιοικονομίες κλίμακας)
- ✓ Η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των εμπλεκόμενων, που στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι οι tour operators, η οποία εξασθενεί τη δυνατότητα πρόβλεψης

Επομένως, το ευμετάβλητο περιβάλλον και ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που δεν μπορούν να ελεγχθούν, κλονίζει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων, καθώς βοηθά στην αντιμετώπιση των μακροχρόνιων επιπτώσεων των αποφάσεων και στην πρόβλεψη επιχειρηματικών επιδράσεων των εμφανιζόμενων τάσεων, πριν γίνουν γνωστά τα αποτελέσματα, κυρίως μέσω της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως (ΚΑΧ).

Οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, δρουν σχεδόν αποκλειστικά σε περιβάλλον αβεβαιότητας ή έστω κινδύνου, ποτέ όμως σε περιβάλλον βεβαιότητας. Στη λήψη αποφάσεων με καθεστώς συνθηκών αβεβαιότητας τα

στελέχη θεωρούν ότι γνωρίζουν τα αποτελέσματα για τις διάφορες καταστάσεις του περιβάλλοντος που πρόκειται να συμβούν, δίχως όμως να τους είναι γνωστές ή να μπορούν να εκτιμήσουν τις πιθανότητες πραγματοποίησης των μελλοντικών καταστάσεων. Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, που ονομάζονται και συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας¹⁴, υπάρχει σχετικά μεγάλη πιθανότητα να λάβουν μια απόφαση όχι τόσο καλή όσο η άριστη. Η λήψη αποφάσεων με συνθήκες κινδύνου είναι μια ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ συνθηκών βεβαιότητας και αβεβαιότητας, διότι θεωρητικά τα στελέχη για τις μελλοντικές καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος γνωρίζουν ή μπορούν να εκτιμήσουν τις πιθανότητες πραγματοποίησης των καταστάσεων αυτών.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η ενθάρρυνση και η υποστήριξη από τα στελέχη. Στις Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., όπου ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη αποτελούν στοιχεία ανύπαρκτα και χαμηλής σημαντικότητας, η εφαρμογή μακροπρόθεσμης πρόβλεψης είναι ιδιαίτερως δύσκολη. Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει την προσφερόμενη υπηρεσία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα ακόμη και για τη βιωσιμότητά τους, πόσο μάλλον για το σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών. Όμως και σε αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχουν μέθοδοι που μπορούν σε σύντομο χρονικό διάστημα να προβλέψουν και να βοηθήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικής για το μέλλον. Οι πιο συνηθισμένες είναι:

- ✓ Ανάλυση του Πυρήνα Ανταγωνισμού
- ✓ Benchmarking

¹⁴ Γ. Σ. Οικονόμου & Χ. Ν. Αγιακλόγλου, "Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών και Οικονομικών Αποφάσεων" Α' Τεύχος, (Μπένος, Αθήνα, 1997), σελ. 127

- ✓ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- ✓ Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας
- ✓ Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR)

Τα στελέχη, λοιπόν, των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. οφείλουν μέσω της διορατικότητας και της πρωτοβουλίας τους να συμβάλλουν στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Με τη διάδοση των εμπειριών και των καθηκόντων τους εντός του οργανισμού, βελτιώνουν σημαντικά τη ροή πληροφοριών και βοηθούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες, τους επικεφαλείς και γενικότερα όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders). Ακολουθώντας αυτό τον προγραμματισμό η επιχείρηση ουσιαστικά επιτυγχάνει να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Μια μέθοδος που ακολουθείται σήμερα ανάμεσα στις προαναφερθείσες, κυρίως από μεγάλους οργανισμούς της τουριστικής βιομηχανίας είναι τα “στοχαστικά μοντέλα προγραμματισμού” (stochastic programming models)¹⁵, τα οποία βασίζονται σε διάφορα σενάρια πιθανών καταστάσεων (“what if” scenarios), για το μέλλον της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν αξία, υιοθετώντας δυναμικά μοντέλα στρατηγικής που περιλαμβάνουν προτάσεις για αναμονή, εγκατάλειψη του κλάδου, συμφωνιών, διαποίκισης δραστηριοτήτων ή βελτίωσης υπηρεσιών. Τα μοντέλα στοχαστικού προγραμματισμού είναι σε θέση να εκτιμήσουν πλήρως τον τρόπο που οι πραγματικές συνθήκες που επικρατούν μπορούν να συμβάλλουν στην

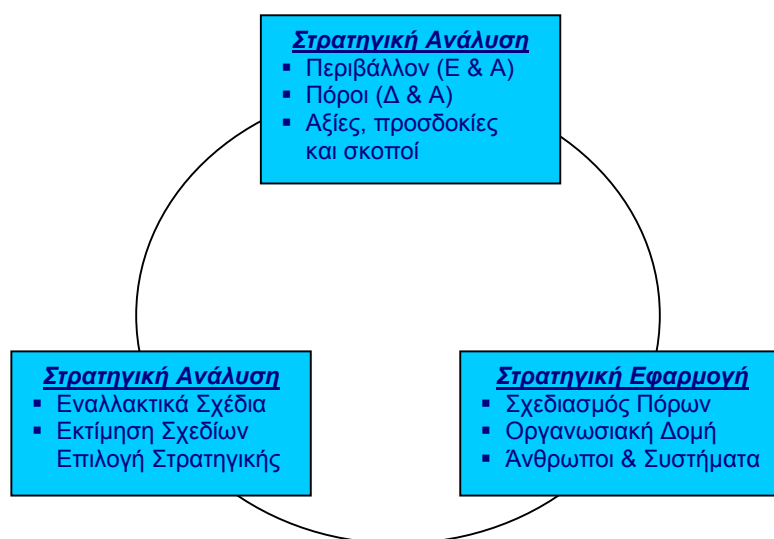
¹⁵ MIT, Massachusetts Institute of Technology, “Strategic Planning and Risk Management of Supply Chains”, 1999

μεγιστοποίηση της καθαρής προσόδου ή της απόδοσης της επένδυσης σε συνθήκες αβεβαιότητας και ρίσκου.

Ανεξάρτητα, πάντως, από το ποιο μοντέλο θα επιλέξει κάθε επιχείρηση, βασικότερο όλων αποτελεί το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα κινηθεί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Αναφέραμε προηγουμένως, τι πρέπει να λάβει κανείς υπόψη για τη λήψη απόφασης. Όμως, εξίσου σημαντική είναι η επιβεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται σε αποτελεσματικό βαθμό.

Με τα νέα αυτά δεδομένα, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τη στρατηγική διοίκηση μιας Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. στις παρακάτω διαδικασίες που παρουσιάζονται στο

Σχήμα 3.1.:



Σχήμα 3.1.: Υπόδειγμα Στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης¹⁶

¹⁶ Johnson G. & Scholes K., "Exploring Corporate Strategy" Prentice Hall, 6th edition, 2002

Αναλυτικότερα, τα τρία στάδια περιγράφονται:

1ο. Στρατηγική Ανάλυση, η οποία αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό στάδιο για μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., καθώς το γενικότερο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και από οικονομίες ή αντι-οικονομίες κλίμακας. Για παράδειγμα, πιθανή πολιτική αστάθεια στην περιοχή ή την χώρα καθίσταται Απειλή (Threat) και επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Το ίδιο και οι πολεμικές συγκρούσεις, σύνηθες φαινόμενο στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων (Κόσσοβο 1999). Από την άλλη, η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων στη χώρα μας δημιουργεί για όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις τεράστιες Ευκαιρίες (Opportunities). Αυτές οι αλλαγές του περιβάλλοντος πρέπει να αναλυθούν πρώτα και να προσδιοριστεί πως θα επηρεάσουν την επιχείρηση.

Έπειτα από τις αλλαγές στο περιβάλλον, σειρά έχουν οι διακριτές δυνάμεις και αδυναμίες (strengths & weaknesses), οι πόροι της επιχείρησης, που θα την βοηθήσουν να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. αποτελεί η τοποθεσία όπου βρίσκεται. Άλλοι τομείς στους οποίους μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. δύναται να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα ή να υστερεί έναντι των ανταγωνιστών της είναι η ποιότητα υπηρεσιών, το Marketing και οι πωλήσεις, η τιμολογιακή πολιτική, η φήμη, οι ικανότητες του προσωπικού και της διοίκησης.

Μετά την ανάλυση αυτή (*S.W.O.T. Analysis*), πρέπει να ληφθούν υπόψη οι προσδοκίες των ατόμων που σχετίζονται με την επιχείρηση, καθώς και οι

αξίες που διέπουν τους επικεφαλείς. Για παράδειγμα, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που βρίσκεται σε προνομιακή τοποθεσία, συνίσταται η δημιουργία ενός εστιατορίου ή ενός bar, γεγονός που θα αυξήσει την κερδοφορία. Όμως, αυτό προϋποθέτει την καταστροφή μέρους του κήπου της επιχείρησης, κάτι που αντιβαίνει στις αξίες της επιχείρησης. Η καλλιέργεια της επιχειρηματικής κουλτούρας, αποτελεί το καλύτερο εργαλείο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και αναγνώρισης ευκαιριών.

2ο. Στρατηγική Επιλογή, η οποία περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής, των σκοπών, των εναλλακτικών στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Η αποστολή καθώς και οι σκοποί της επιχείρησης οριοθετούνται και έπειτα δημιουργούνται εναλλακτικά σενάρια βασισμένα σε κριτήρια που θέτονται, λαμβάνοντας υπόψη τις πιέσεις από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια επιλέγεται η στρατηγική εκείνη που ανταποκρίνεται καλύτερα στα δεδομένα, αυτή δηλαδή που συνδυάζει ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού.

Λόγω της ιδιομορφίας των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., τα εναλλακτικά σενάρια που απορρίπτονται σε μια στρατηγική απόφαση δεν αποτελούν αυτόματα παρελθόν για την επιχείρηση. Είναι πάντοτε σε πρώτη ζήτηση και αναμοχλεύονται σε περίπτωση έκτακτων περιστατικών και απρόσμενων καταστάσεων. Είναι απόλυτα φυσιολογικό, λόγου χάριν, μέσα στην καλοκαιρινή περίοδο, να εμφανιστούν ακραία καιρικά φαινόμενα, τα οποία

θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, εναλλακτικές προτάσεις θα έρθουν στην επιφάνεια, με σκοπό την υπερκέραση αυτής τις απειλής.

3ο. Στρατηγική Εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών. Ουσιαστικά, αποτελεί την εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής στην πράξη και την αξιολόγηση αυτής εκ του αποτελέσματος.

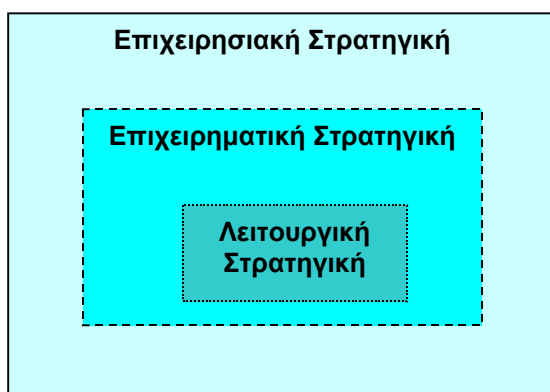
Το στάδιο αυτό είναι εξίσου σημαντικό με τα δύο προηγούμενα, καθώς αποτελεί συγκριτικό στοιχείο για το μέλλον. Και για τις Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., όπου βασίζουν την κερδοφορία τους σε παροχή υπηρεσιών για λίγους μήνες, η επιλογή λάθος στρατηγικής μπορεί να αποτελέσει μέγιστο πλήγμα ακόμη και για την ίδια τους την ύπαρξη στον κλάδο. Δυνατότητα επανάκτησης των χαμένων ευκαιριών δεν υφίσταται, καθώς είναι συγκεκριμένης δυναμικότητας άρα και συγκεκριμένου ύψους εσόδων ανά ξενοδοχειακή κλίνη.

3.4. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Αναφέρεται στην αναγνώριση ευκαιριών και

κατανομή πόρων για την ανάπτυξη και επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πως η στρατηγική μιας επιχείρησης αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα: επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό. Στην παρούσα φάση, θα αναλύσουμε καλύτερα το στάδιο της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθώς ουσιαστικά αποτελεί υπερσύνολο της λειτουργίας μιας Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.2.



Σχήμα 3.2.: Περιορισμοί των Επιπέδων της Στρατηγικής

Υπάρχουν τρία είδη επιχειρησιακών στρατηγικών αποφάσεων με αντίστοιχες ενέργειες για κάθε μια, που δύναται να ακολουθήσει μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. και πιο συγκεκριμένα τα στελέχη αυτής, καθώς σε αυτούς αναφέρεται η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

- Στρατηγικές Ανάπτυξης ή Growth Strategies: Η εφαρμογή στρατηγικής ανάπτυξης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, με κύριο σκοπό την αύξηση της δραστηριότητας μέσω της επένδυσης κεφαλαίων. Ανάμεσα σε αυτούς τους τρόπους που αναφέρθησαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, σημαντικότεροι και συχνότεροι για τον κλάδο των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. είναι οι ακόλουθες:
 - *Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς (market penetration)*, όπου περιλαμβάνεται η αύξηση του σχετικού μεριδίου αγοράς, το οποίο αποτελεί βασικό στόχο κάθε επιχείρησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει βραχυχρόνια μέσω μείωσης των τιμών και των περιθωρίων, όμως η ορθότερη συγκέντρωση της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί μόνο με στρατηγικές κόστους που συνδυάζονται με μειώσεις τιμών ή με διαφοροποίηση. Παράδειγμα υιοθέτησης τέτοιων στρατηγικών αποτελούν τα ξενοδοχειακά καταλύματα που περιορίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, μειώνοντας έτσι κατά πολύ το κόστος λειτουργίας τους και αυξάνοντας το περιθώριο κέρδους. Μια τέτοια ενέργεια, όμως, έπειτα από λίγα χρόνια δεν θα αποδίδει καθώς η σχέση τιμής και προσφερόμενων υπηρεσιών θα είναι ανταγωνιστική. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται από μεγάλο αριθμό ελληνικών Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., με συνέπεια να παρουσιάζουν εικόνες εγκατάλειψης.
 - *Ανάπτυξη Αγοράς (market development)*: Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς γενικά περιλαμβάνει μια προσπάθεια προώθησης υπάρχουσων υπηρεσιών σε νέες αγορές. Επίσης, αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Μια τάση που απεικονίζει τέτοιες ενέργειες είναι η προσφορά από Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. ειδικών

πακέτων διακοπών για οικογένειες με μικρά παιδιά, παρέχοντας υπηρεσίες φύλαξης παιδιών, παιδικές χαρές, παιχνίδια.

- ο *Ανάπτυξη υπηρεσίας (service development)*: Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσίας σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέες υπηρεσίες για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχουσων υπηρεσιών. Θα μπορούσαμε να πούμε πως αυτή η στρατηγική είναι η πλέον συχνή στην αγορά των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. και περιλαμβάνει την εφαρμογή συστήματος all-inclusive, όπου οι πελάτες για μια δεδομένη τιμή έχουν τη δυνατότητα να καταναλώσουν απεριόριστες ποσότητες ποτών και φαγητών. Συμπληρωματικές υπηρεσίες αποτελούν: η εγκατάσταση υδρομασάζ (Jacuzzi) και σάουνας, η τοποθέτηση τηλεόρασης και mini-bar στα δωμάτια και σπανιότερα η δημιουργία συνεδριακού κέντρου ή εσωτερικής πισίνας, λόγω υψηλού κόστους.

Στρατηγικές κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης, διαποίκισης και κοινοπραξιών είναι σπάνιες για Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., τόσο λόγω του υψηλού κόστους που προϋποθέτουν, όσο και λόγω της φύσης του κλάδου, όπου η παροχή της τελικής υπηρεσίας στον πελάτη απαιτεί συνεργασία πολλών φορέων με διαφορετικών πεδίο δράσης (π.χ. τουριστικό γραφείο, αεροπορική εταιρεία, προμηθευτές τροφίμων κλπ).

- Στρατηγικές Σταθερότητας ή Stability Strategies: Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη (strength) ή αδυναμία (weakness) και το περιβάλλον δεν προσφέρει ευκαιρίες (opportunities) να

εκμεταλλευτεί ή απειλές (threats) να αποφύγει. Πολλές φορές, τα στελέχη Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. που αναζητούν τη σταθερότητα θεωρούνται ως μη ικανά να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Όμως, πολλοί επιχειρηματίες του κλάδου ακολουθούν συνεχώς στρατηγικές σταθερότητας, θεωρώντας πως οι επιχειρήσεις τους είναι αρκετά επιτυχημένες και ικανοποιούν επαρκώς τις προσωπικές τους προσδοκίες. Οι συχνότερες στρατηγικές σταθερότητας του κλάδου είναι οι παρακάτω:

- *Στρατηγική Παύσης (Pause Strategy)*: Ουσιαστικά, αυτή η στρατηγική είναι ένα διάλειμμα, όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Είναι μια μεταβατική στρατηγική, μια φάση προετοιμασίας για την εκμετάλλευση των αλλαγών στο περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, η στρατηγική αυτή ακολουθήθηκε συχνά, καθώς όλοι οι επιχειρηματίες του κλάδου των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. ανέμεναν την περίοδο πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας το 2004, παραμένοντας στην ίδια θέση και αναμένοντας αύξηση του ρεύματος προς την Ελλάδα ή σχετικές προτάσεις ανακαίνισης ή εκσυγχρονισμού των μονάδων τους.
- *Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit Strategy)*: Αυτή η στρατηγική είναι μια απόφαση να μην γίνει τίποτα για μια περίοδο, και απλά να αντιδρούν τα στελέχη σαν να υφίσταται ένα παροδικό πρόβλημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου καταφεύγουν σε παρόμοιες λύσεις, κατηγορώντας τις πολιτικές των κυβερνήσεων, το αβέβαιο κλίμα ή κοινωνικά γεγονότα για την ύφεση του κλάδου. Ταυτόχρονα, θεωρούν την επιχείρησή τους κερδοφόρα, ικανή να αντεπεξέλθει στην ύφεση και απλά συλλέγουν τα

κέρδη τους. Βέβαια, υιοθέτηση τέτοιας πολιτικής αποδίδει μόνο βραχυχρόνια αποτελέσματα, καθώς σύντομα οι συνθήκες αλλάζουν και το κλίμα απαιτεί αναδιάρθρωση να προσαρμογή στα νέα δεδομένα, ιδιαίτερα σε ένα κλάδο όπου οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι πιο συχνές απ' ότι μπορεί κάποιος να προβλέψει.

- Στρατηγικές Αναστροφής ή Turnaround Strategies: Μια επιχείρηση γενικά είναι πιθανόν να επιλέξει στρατηγικές περισυλλογής, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματίες Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. τις περισσότερες φορές αποφεύγουν καν να μπουν στη διαδικασία σκέψης για εγκατάλειψη του κλάδου, καθώς συνδέονται συναισθηματικά με τις επιχειρήσεις και θεωρούν προσβλητικό για τους ίδιους να καταφύγουν σε τέτοιες ενέργειες. Ωστόσο, οφείλουν να καταλαβαίνουν τις τάσεις και τις εξελίξεις στις αγορές και να πράττουν με βάση την οικονομική ανάπτυξη και όχι την προσωπική τους υστεροφημία. Συνήθως, η υλοποίηση τέτοιων στρατηγικών απαιτούν ισχυρά διευθυντικά στελέχη, τα οποία είναι διατεθειμένα με προσωπικό κόστος, να φέρουν σε πέρας στρατηγικές περισυλλογής. Ανάμεσα σε πολλές τέτοιες στρατηγικές συχνότερα εμφανίζονται οι εξής:
 - Στρατηγική Ρευστοποίησης (Liquidation Strategy): Η πώληση ή η διάθεση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης αποτελεί αυτόματα τον τερματισμό της επιχείρησης. Θεωρείται η έσχατη λύση για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, και όταν αυτή συμβαίνει συχνά το αντίτιμο είναι πολύ χαμηλότερο της πραγματικής αξίας της επιχείρησης, κυρίως

λόγω των αντιοικονομιών κλίμακας που έχουν δημιουργηθεί ή λόγω της εγκατάλειψης της μονάδας.

Στρατηγικές όπως αυτή της χρεοκοπίας (bankruptcy), της αποεπένδυσης (divestment) ή άλλων μορφών αναστροφής είναι ιδιαίτερα σπάνιες στον κλάδο των εποχιακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Κυρίως παρατηρείται το φαινόμενο, ένας επιχειρηματίας να παραμένει στον κλάδο, αδυνατώντας να καλύψει ακόμη και τα σταθερά του κόστη, μόνο και μόνο λόγω της οικογενειακής μορφής της επιχείρησης. Αυτός ο παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την οικονομική δραστηριότητα της χώρας μας, συναντάται πάρα πολύ συχνά, και θα αναλύεται διεξοδικότερα στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο της εργασίας, ως βασικό χαρακτηριστικό των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
2. Radtke J. M., Strategic Communications for Non-profit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan, 1998
3. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, 7th edition, Prentice Hall, 2000
4. Johnson G. & Scholes K., Exploring Corporate Strategy 6th edition, Prentice Hall, 2002
5. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 1999
6. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Strategic Planning and Risk Management of Supply Chains, 1999
7. Πατσουράτης Β., Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2002
8. Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα 1998
9. Οικονόμου Γ. & Αγιακλόγλου Χρ., Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών & Οικονομικών Αποφάσεων, Ευγ. Μπένος, Αθήνα 1997
10. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική – Τεύχος Α', Θεσσαλονίκη 1990
11. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία, Interbooks, Αθήνα 1991
12. Buhalis D., Tourism in Greece: strategic analysis and challenges for the new millennium, International Center for Research and Studies in Tourism, 1998
13. International Hotel Association, Hotels of the future: Strategies and Action Plan, 1988

14. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα 1990
15. Σιώμκος Γ., Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1994
16. Buhalis D., Global alliances in tourism and hospitality management, Haworth Hospitality Press, New York 2000

4^ο Κεφάλαιο

Περιγραφή της Μεθοδολογίας Έρευνας

4.1. Συλλογή Στοιχείων

Η μεγάλη γεωγραφική κατανομή του δείγματος, καθώς και η θέληση για ευρήματα, όσο το δυνατόν, κοντύτερα στην πραγματικότητα αποτέλεσαν παράγοντες επιλογής του τρόπου συλλογής των στοιχείων. Έτσι, η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τις επιχειρήσεις έγινε με προσωπικές συνεντεύξεις κατά το διάστημα Ιούλιος-Οκτώβριος 2001. Η παροχή των στοιχείων κάθε επιχείρησης έγινε από το Γενικό Διευθυντή κάθε ξενοδοχείου, κάτι που αποτελούσε και την πρώτη επιλογή του ερευνητή. Σε περιπτώσεις που η επικοινωνία μαζί του κατέστη αδύνατη, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε με τη βοήθεια του ιδιοκτήτη του ξενοδοχειακού καταλύματος.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί πως, λόγω της μικρής ή μεσαίας δυναμικότητας των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν, συχνά παρατηρήθηκε το φαινόμενο, ο ιδιοκτήτης να ασκεί τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή. Το φαινόμενο αυτό είχε προβλεφθεί και δεν αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα στη διεξαγωγή της έρευνας.

Η επιλογή του δείγματος των Μικρο-Μεσαίων Εποχιακών, Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων έγινε λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Οι επιχειρήσεις έπρεπε να ανήκουν γεωγραφικά στα διαμερίσματα ή τις περιοχές που είχαν οριστεί αρχικά (Ιόνιο Πέλαγος, Κυκλάδες, Βόρειο Αιγαίο)
- Το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις με δυναμικότητα μεγαλύτερη των είκοσι (20) δωματίων, αλλά και μικρότερη των εκατό (100) δωματίων. Ο αριθμός αυτός άλλωστε αποτελεί και το ανώτατο όριο για να χαρακτηριστεί μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση ως Μικρή ή Μεσαία, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4-1 (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος – Ξ.Ε.Ε., Μάιος 1999)
- Οι επιλεγμένες ΜΜΕΞΕ δεν ανήκουν σε κάποια διεθνή ή εγχώρια αλυσίδα ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Δεν εξετάστηκαν παρόμοιες επιχειρήσεις, για το λόγο ότι οι όποιες διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής υπήρχαν, μπορεί να προέρχονταν από γενικότερες τεχνικές και μεθόδους των εταιρειών όπου και ανήκουν, Στόχος της έρευνας και της εργασίας γενικότερα είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των διαδικασιών που ακολουθούνται από αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις

Πίνακας 4-1: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων σύμφωνα με τα δωμάτια (Πηγή: Ξ.Ε.Ε, Μάιος 1999)

α/α	Χαρακτηρισμός Ξενοδοχείου	Αριθμός Δωματίων	Αριθμός Ξενοδοχείων	Ποσοστό Ξενοδοχείων
1.	Οικογενειακό	1-20	3548	43%
2.	Μικρό	21-50	30011	37%
3.	Μεσαίο	51-100	1075	13%
4.	Μεγάλο	101-	610	7%
	Σύνολο		8244	100%

4.2. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η έρευνα στηρίζεται σε αμιγώς πρωτογενή στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν με τη χρησιμοποίηση ενός διαθρθωτικού ερωτηματολογίου, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α της παρούσας εργασίας και είναι χωρισμένο στις παρακάτω ενότητες:

1^η Ενότητα: Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης

2^η Ενότητα: Αποστολή της Επιχείρησης

3^η Ενότητα: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

4^η Ενότητα: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

5^η Ενότητα: Κατάρτιση / Εκπαίδευση

Κάθε ενότητα περιέχει τύπους και αριθμό ερωτήσεων, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 4-2:

Πίνακας 4-2: Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα

Ενότητα	Αριθμός Ερωτήσεων	Τύπος Ερωτήσεων
1 ^η	5	1.Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους 2.Ανοικτού τύπου
2 ^η	2	1.Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Linkert) 2.Ανοικτού τύπου (σύντομη απάντηση)
3 ^η	10	1.Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Linkert) 2.Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους 3.Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους
4 ^η	2	1.Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους
5 ^η	3	1.Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Linkert) 2.Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους 3.Κλειστού τύπου πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους

Μαζί με τα ερωτηματολόγια, και πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ο συνεντευξιαζόμενος παραλάμβανε μια Συνοδευτική Επιστολή, όπου περιγράφεται η διαδικασία και ο σκοπός της έρευνας, μαζί με την ταυτότητά της. Η Συνοδευτική Επιστολή αυτή παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Ο ερευνητής δεσμεύτηκε για την πλήρη διατήρηση της ανωνυμίας τόσο της επιχείρησης όσο και του συνεντευξιαζόμενου. Επίσης, λήφθηκε μέριμνα για την αναγραφή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) του ερωτώμενου, για την αποστολή συνοπτικής παρουσίασης των ευρημάτων της έρευνας, μετά την ολοκλήρωσή της.

4.3. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων, η οποία διήρκησε σχεδόν τέσσερις μήνες, άρχισε η αποδελτίωση και η εισαγωγή των στοιχείων στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή για την στατιστική τους επεξεργασία. Για τη διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS 10.0 και SPSS 11.0, καθώς και το Excel της Microsoft Office 2000 Professional.

Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Linkert (1-5,1: Καθόλου σημαντικό – 5: Πολύ σημαντικό). Αφού κωδικοποιήθηκαν οι ερωτήσεις αυτές σε μεταβλητές και εισήχθησαν στο φύλλο

εργασίας του SPSS 10.0, η διαβάθμισή τους έγινε με βάση το επίπεδο σημαντικότητας, ως εξής:

1. Καθόλου Σημαντικό
2. Λίγο Σημαντικό
3. Μετρίως Σημαντικό
4. Αρκετά Σημαντικό
5. Πολύ Σημαντικό

Για τις μη διαβαθμισμένες ερωτήσεις, η κωδικοποίηση έγινε με διχοτομικό τρόπο ανάλογα με το αν σημάνθηκε απάντηση, ως εξής:

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

Για τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ή σύντομης, απόλυτης αριθμητικής, απάντησης, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, έγινε ομαδοποίηση των δεδομένων και κωδικοποιήθηκαν ως εναλλακτικές επιλογές.

Τα αποτελέσματα των συχνοτήτων απεικονίστηκαν γραφικά σε ποσοστιαία κλίμακα και παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 5, όπου γίνεται και η ανάλυση των ευρημάτων, ενώ αναλυτικότερη παρουσίαση των στοιχείων της έρευνας παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας.

Βιβλιογραφία

1. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)
2. Howitt D. & Cramer D., A Guide to Computing Statistics with SPSS, Release 10 for Windows, Pearson Education Ltd., 2001
3. Orwoll M., Teach Yourself e-Travel Today, Sams Publishing (Macmillan, USA), 2000

5^ο Κεφάλαιο

Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

5.1. Ανταπόκριση Επιχειρήσεων

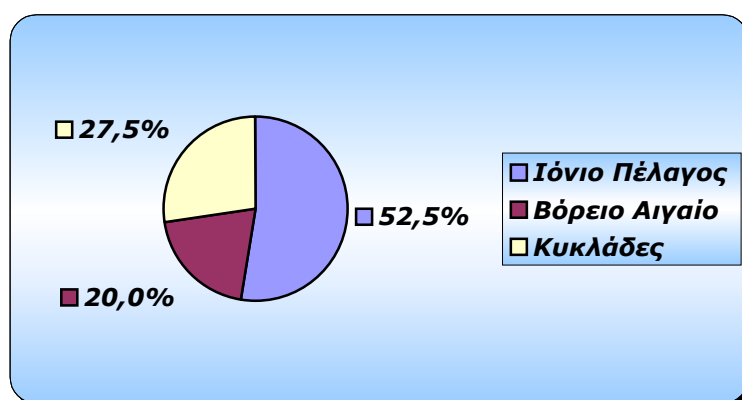
Η αποστολή και συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκησε περίπου τέσσερις μήνες και πιο συγκεκριμένα την περίοδο Ιουλίου – Οκτωβρίου 2001. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπικές συνεντεύξεις για την καλύτερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων. Όλα τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν πλήρως και παρουσιάζουν αξιόλογα ευρήματα. Βασική προϋπόθεση για τη διεξαγωγή κάθε συνέντευξης ήταν να ανήκει η επιχείρηση στον κλάδο των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε..

Ο αριθμός δωματίων κάθε επιχείρησης διασταυρώθηκε με το επίσημο έγγραφο «Άδειας Λειτουργίας» του Ε.Ο.Τ., που είναι υποχρεωμένη κάθε επιχείρηση να έχει αναρτημένο σε εμφανές σημείο. Επιχειρήσεις που δε διέθεταν το ανάλογο σήμα λειτουργίας ή που η ισχύς του είχε παρέλθει, αποκλείστηκαν αυτόματα από την έρευνα.

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν ανέρχονται στα σαράντα (40) και όλες οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων κρίθηκαν αξιόλογες και περιλήφθησαν στην ανάλυση.

Η έρευνα αφορούσε τις μικρές και μεσαίες, εποχιακές, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ελληνικής επικράτειας και συγκεκριμένα των περιοχών του Ιονίου Πελάγους, των Κυκλάδων και του Βόρειου Αιγαίου. Η κατανομή των ερωτηματολογίων ανά περιφέρεια ορίστηκε αρχικά βάση των κλινών ανά περιφέρεια, βάση των στοιχείων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.) και τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στο Γράφημα 5.1.

**Ποσοστιαία Κατανομή πλήθους επιχειρήσεων
ανά εξεταζόμενη περιφέρεια**



Γράφημα 5.1.

5.2. Ανάλυση Μεταβλητών Έρευνας

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και για τη μέτρηση των απαντήσεων που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της έρευνας εξετάστηκαν όλες οι μεταβλητές των ερωτηματολογίων. Η ανάλυση αυτή στηρίζεται και στην έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. (2000) που είχε διενεργηθεί για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού

κλάδου¹⁷. Τα σημαντικότερα ευρήματα αυτής της έρευνας λήφθηκαν υπόψη κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου και ορισμένοι πίνακες γενικού περιεχομένου εμφανίζονται σε τμήματα της παρούσας εργασίας.

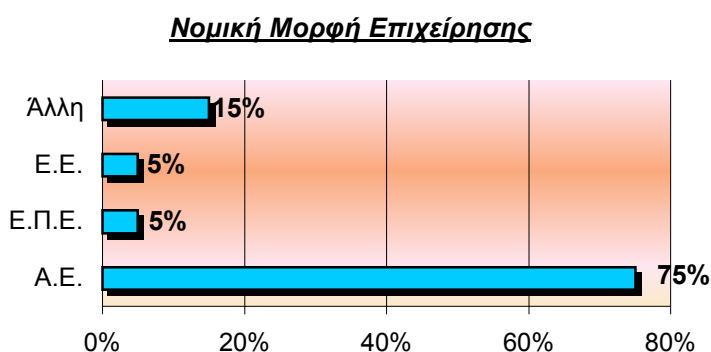
Όπως αναφέρθηκε, η έρευνα διενεργήθηκε για το σύνολο της στρατηγικής διοίκησης που ασκούν οι Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., όμως στην παρούσα εργασία εξετάζονται θέματα που αφορούν την Αποστολή της επιχείρησης, το Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό και την Επιχειρηματική Στρατηγική, καθώς και Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα, ενώ οι πίνακες συχνότητων και οι διάφοροι πίνακες κατανομών, εμφανίζονται στο Παράρτημα της εργασίας.

5.2.1. Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης

Οι πρώτες 5 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούσαν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και αφορούσαν συγκρίσιμα μεγέθη που δύναται να καταγράψουν τάσεις και συνήθειες των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. Πιο συγκεκριμένα, από το Γράφημα 5.2., βλέπουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. διοικείται από μια Ανώνυμη Εταιρεία, ενώ οι άλλες νομικές μορφές συναντούνται συνολικά σε ποσοστό 25%. Εξήγηση γι' αυτό αποτελεί το εύρος δυνατοτήτων και δραστηριοτήτων που δίνει μια Α.Ε., ενώ θα πρέπει να αναφερθεί πως η σχετική νομοθεσία κατά την περίοδο 1975-1995 για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

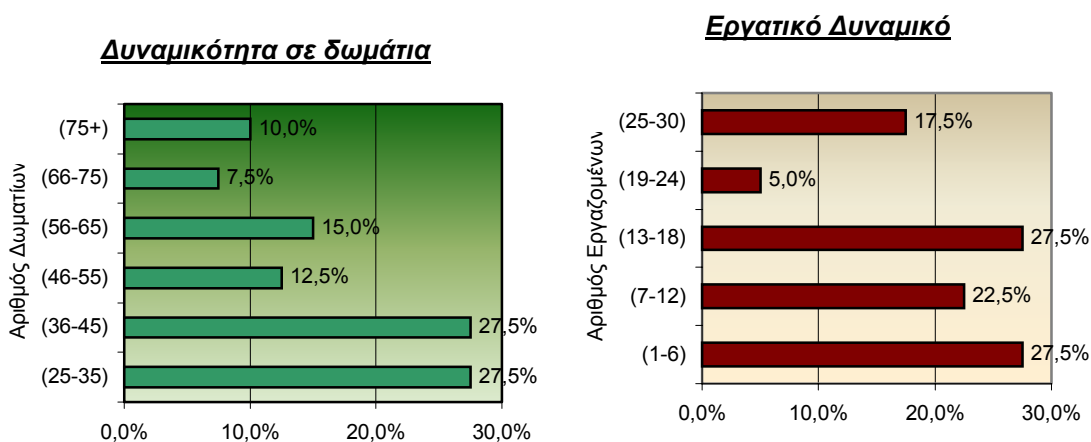
¹⁷ Ι.Τ.Ε.Π. (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων), "Οι Ελληνικές Μικρές & Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις", Γρ. Παπανίκος, Αθήνα 2000

απαιτούσε τη σύσταση ανώνυμης εταιρείας προκειμένου μια ξενοδοχειακή μονάδα να ενταχθεί σε κάποιον αναπτυξιακό νόμο.



Γράφημα 5.2.

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αναφέρονται στην πληρότητα και των αριθμό απασχολουμένων σε κάθε Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. (Γράφημα 5.3.) και είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να δει κανείς τη διασπορά των τιμών συγκρίνοντας τα ευρήματα των δύο ερωτήσεων. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται σε δύο διαφορετικά γραφήματα, καθώς οι τιμές που απεικονίζουν δεν αποτελούν συγκρίσιμα μεγέθη. Όμως, είναι δυνατή η παράλληλη εξέτασή τους ως ευρήματα που αναφέρονται στα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης.



Γράφημα 5.3.

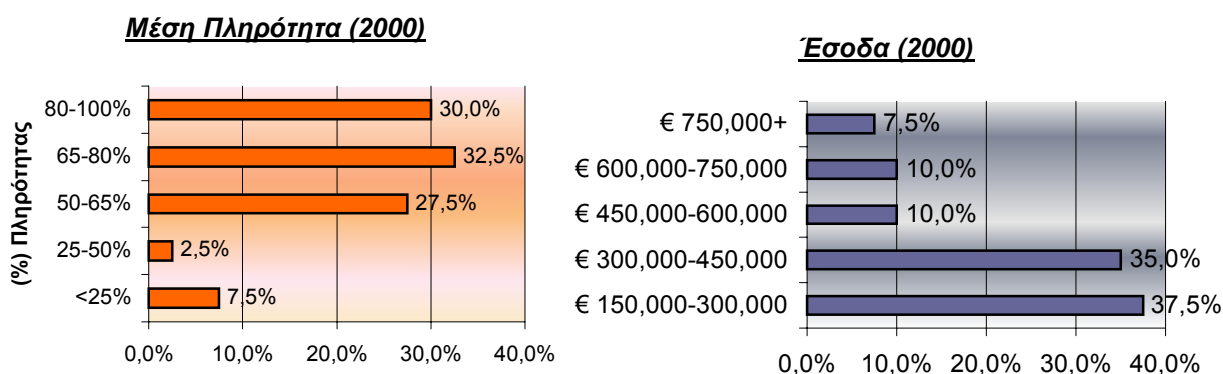
Από τα στοιχεία του Γραφήματος, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διαθέτει 25-45 δωμάτια, καλύπτοντας το 55% του εξεταζόμενου δείγματος. Ο αριθμός αυτός δωματίων αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα, καθώς τόση εμφανίζεται να είναι και η μέση δυναμικότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. από τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος που εμφανίζεται στο παράρτημα. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των δωματίων, τόσο μειώνεται η συχνότητα των παρατηρήσεων, με αξιοσημείωτο μόνο το ποσοστό των επιχειρήσεων με 46-55 δωμάτια (12,5%), που ερμηνεύεται ως ποσοστό κοντύτερα στη μέση τιμή (Μ.Ο.Δωματίων=48,75).

Από την άλλη μεριά, παρατηρώντας τις τιμές που αναφέρονται στο εργατικό δυναμικό των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., βλέπουμε μεγάλη συγκέντρωση στις τρεις πρώτες κατηγορίες. Θα μπορούσαμε να πούμε, πως οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας απασχολούν έως 18 εργαζόμενους σε ποσοστό 77,5%. Η μέση τιμή παρατηρήσεων αντιστοιχεί στους 13,5 εργαζόμενους ανά επιχείρηση. Συγκρίνοντας αυτό το νούμερο με τη μέση τιμή δωματίων ανά επιχείρηση, συμπεραίνουμε πως για κάθε 48,75 δωμάτια αντιστοιχούν 13,5 εργαζόμενοι, ή καλύτερα για κάθε ένα δωμάτιο περίπου 4 εργαζόμενοι.

Αυτά τα νούμερα βέβαια, δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμα, όμως αρκούν για να καταγράψουν την τάση για περισυλλογή σε προσωπικό. Πολλές φορές, οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό καλύπτονται από προσωπική εργασία των εργοδοτών και των συγγενικών τους προσώπων, γεγονός που επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, αλλά και δικαιολογεί την ύπαρξη ανειδίκευτης

εργασίας, κορεσμού των πελατών, καθώς συναντούν σε όλους τους χώρους τα ίδια άτομα, αλλά κυρίως αναδεικνύει την προχειρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται συχνά ο τουρίστας που επισκέπτεται μια ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση μεσαίας δυναμικότητας.

Τα επόμενα δύο διαγράμματα μπορούν να αναλυθούν κατά τον ίδιο τρόπο, με παράλληλη δηλαδή παρουσίαση, καθώς απεικονίζουν τη μέση πληρότητα των επιχειρήσεων και το ύψος των εσόδων για την προηγούμενη της έρευνας περίοδο (2000).



Γράφημα 5.4.

Όπως, λοιπόν, φαίνεται και από το Γράφημα 5.4., η μέση πληρότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλή και σε ποσοστό 62,5% υπερβαίνει το 65%. Αυτό το ποσοστό έχει ξεχωριστή σημασία, αν αναλογιστεί κανείς πως κατά βάση τα ξενοδοχειακά καταλύματα έχουν πλήρη κάλυψη τους μήνες του καλοκαιριού (Ιούλιος-Αύγουστος). Αυτό σημαίνει πως η πληρότητα τους υπόλοιπους μήνες είναι αρκετά χαμηλή, γεγονός που επιβεβαιώνει το

φαινόμενο της εποχικότητας και ειδικότερα της συγκέντρωσης της τουριστικής κίνησης κατά την λεγόμενη “υψηλή περίοδο”.

Αντίστοιχα μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης παρατηρείται και στα συνολικά έσοδα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. του δείγματος, με το 72,5% να πραγματοποιεί τζίρο έως € 450.000. Στην ανάλυση αυτού του διαγράμματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- Η δυναμικότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. (Γράφημα 5.3.α.)
- Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες που παρέχουν οι Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. (εστιατόρια, bars, καταστήματα, κ.λ.π.)
- Η καχυποψία των ερωτώμενων ως προς την αποκάλυψη και διάθεση οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης

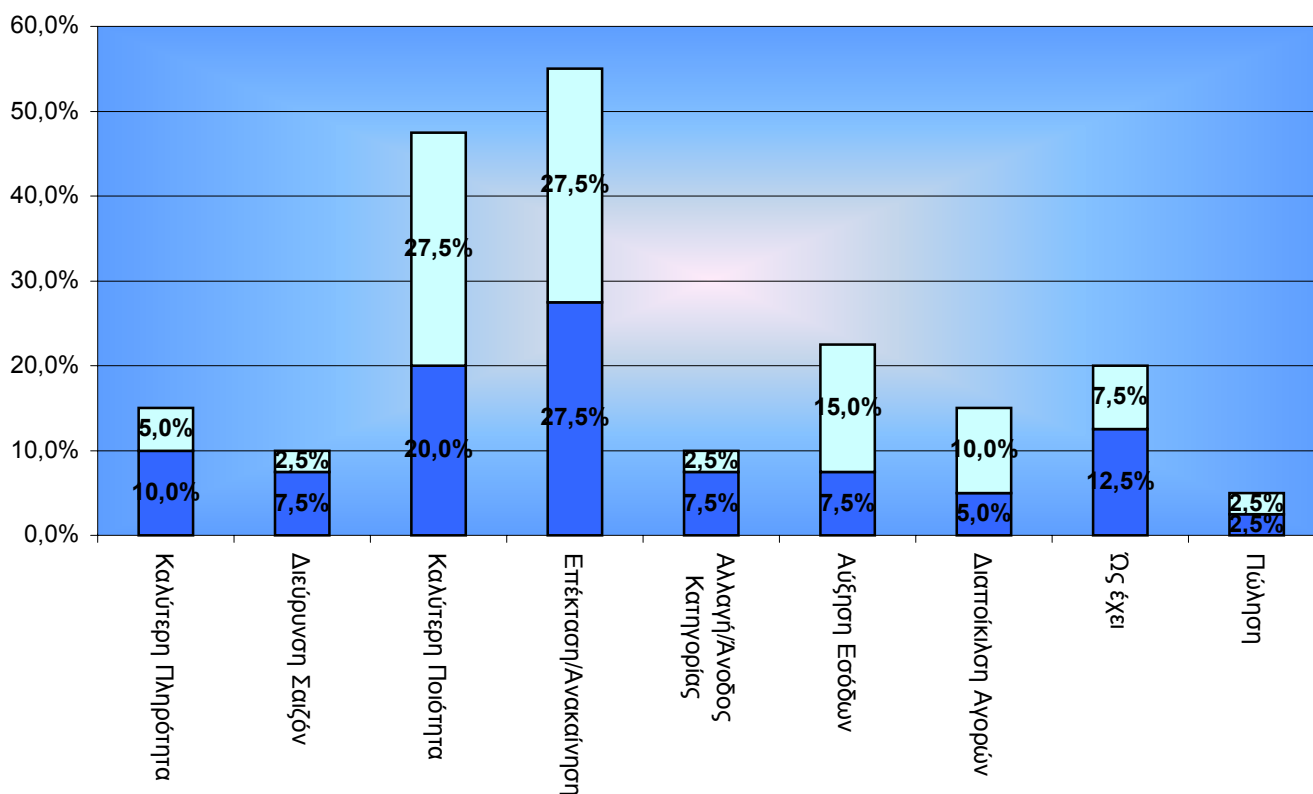
Με βάση τους παραπάνω παράγοντες, οι απαντήσεις στα δύο ερωτήματα εμφανίζονται ικανοποιητικές και αντιπροσωπεύουν πλήρως το δείγμα.

5.2.2. Αποστολή της Επιχείρησης

Αναφορικά με την αποστολή της επιχείρησης, διατυπώθηκε αρχικά μια ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται ο επιχειρηματίας το μέλλον της επιχείρησής του, η μοναδική στο ερωτηματολόγιο, ώστε να μην περιορίζει τις εναλλακτικές του ερωτώμενου, και να μπορέσει να καταγράψει την ανεπηρέαστη γνώμη του επιχειρηματία. Οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν και

χωρίστηκαν σε δύο ξεχωριστές μεταβλητές, με βάση την προτεραιότητα που δόθηκε από κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, για κάποιον μπορεί η αύξηση της πληρότητας να αποτελεί κύριο μέλημα, ενώ για κάποιον άλλο να προέχει η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.ο.κ.

Η Επιχείρηση στο Μέλλον



Γράφημα 5.5.

Αναλύοντας τα δεδομένα βλέπουμε πως βασική προτεραιότητα των επιχειρηματιών αποτελεί η επέκταση της μονάδας σε συνολικό ποσοστό 55%. Αν συνδυαστεί αυτή η απάντηση με το χαμηλό ποσοστό αυτών που επιθυμούν αύξηση της πληρότητας, εύκολα μπορεί να βγει το συμπέρασμα πως λόγω της υψηλής πληρότητας, οι επιχειρηματίες επιθυμούν να αυξήσουν τη δυναμικότητα

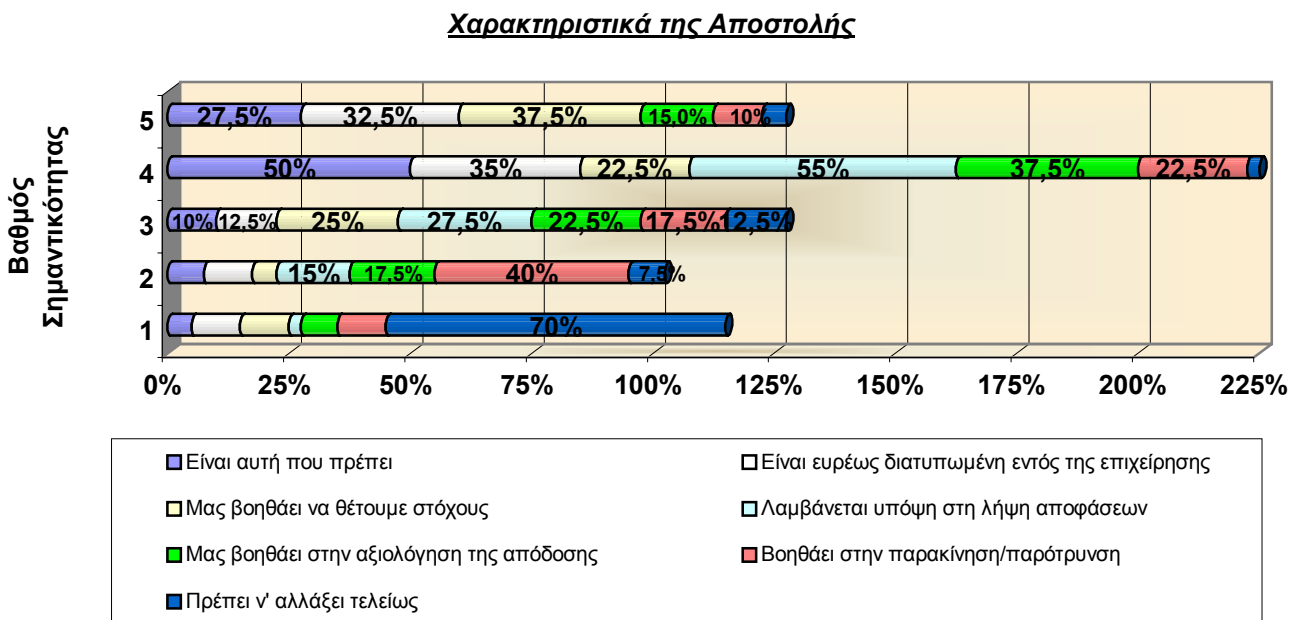
των ξενοδοχείων τους, καθώς διαβλέπουν τη ζήτηση να υπερβαίνει την προσφορά. Όμως, δε λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες μιας επέκτασης στα κόστη, την οργανωτική δομή της επιχείρησης, τις ανάγκες σε κεφάλαια που θα δημιουργηθούν.

Σε αυτό ακριβώς το ερώτημα δίνει απάντηση η αμέσως συχνότερη απάντηση, όπου οι επιχειρηματίες επιθυμούν σε ποσοστό 47,5% την καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό πιστεύουν πως θα αυξήσουν τα έσοδά τους, θα βελτιώσουν τη φήμη και την πελατεία της επιχείρησής τους και θα οδηγηθούν στα επίπεδα της πλήρους απασχόλησης. Πιστεύουν, δηλαδή, πως η επιχείρησή τους μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της μέσω καλύτερων υπηρεσιών, χωρίς να είναι αναγκαία η επέκταση.

Από τις υπόλοιπες απαντήσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό των επιχειρηματιών που επιθυμούν να παραμείνει η επιχείρηση ως έχει (20%), και μάλιστα σε ποσοστό 12,5%, αυτό αποτελεί την πρώτη τους προτεραιότητα. Η απάντηση αυτή έχει τη βάση της στην προχειρότητα που αντιμετωπίζεται η δραστηριότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. από πολλούς επιχειρηματίες του κλάδου, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από τη συνολική δραστηριότητα ή απλά περιμένουν τη γενικότερη τάση που πιθανά να πραγματοποιηθεί, να συμπαρασύρει κι αυτούς.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τα χαρακτηριστικά της εταιρικής αποστολής και περιελάμβανε επτά στοιχεία / χαρακτηριστικά που έπρεπε να βαθμολογηθούν

ανάλογα με τη σημαντικότητά τους (κλίμακα Lickert). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 5.6.



Γράφημα 5.6

Το γράφημα παρουσιάζει συγκεντρωτικά όλες τις πιθανές απαντήσεις. Κάθε ερώτηση αντιπροσωπεύεται από διαφορετικό χρώμα, όπως φαίνεται και στο υπόμνημα, και κατηγοριοποιείται ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας (1=καθόλου σημαντικό έως 5=πολύ σημαντικό). Συνοπτικά, βλέπουμε πως οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους την έννοια της αποστολής, καθώς σε ποσοστό 55% “λαμβάνεται υπόψη στη λήψη των αποφάσεων” σε αρκετά σημαντικό επίπεδο. Από την άλλη, το 77,5% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά σημαντική την αποστολή της επιχείρησης στην παρούσα της μορφή, κάτι που φαίνεται από το 70% που δεν πιστεύει πως η αποστολή του πρέπει να “αλλάξει τελείως”.

Όσο σημαντικός κι αν φαίνεται ο ρόλος της εταιρικής αποστολής εντός της επιχείρησης, αυτός μάλλον περιορίζεται στα υψηλόβαθμα στελέχη, καθώς δε δείχνει να “βοηθάει στην παρακίνηση / παρότρυνση” όσο θα έπρεπε (50% συνολικά), παρότι “βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης” σε συνολικό ποσοστό 65%. Παρατηρώντας γενικά το γράφημα, μπορούμε να καταλάβουμε την περίοπτη θέση που κατέχει η αποστολή σε κάθε Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., έστω και ως έννοια μόνο, από τη μεγάλη συγκέντρωση των παρατηρήσεων στις βαθμίδες “αρκετά και πολύ σημαντικό”.

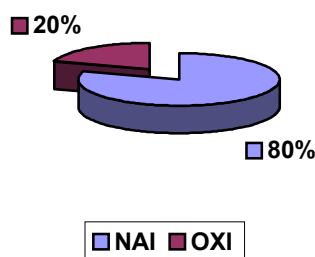
5.2.3. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

Το τμήμα του ερωτηματολογίου με τη μεγαλύτερη έκταση και συνάμα με τη μεγαλύτερη σημασία είναι αυτό που αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ή όπως έχει επικρατήσει να λέγεται, στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει όλο το εύρος της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Έτσι, μέσα από τις ερωτήσεις αυτές μπορούμε να δούμε πως αυτό εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που υιοθετείται.

Η πρώτη ερώτηση εξέταζε αν απλά εφαρμόζεται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ή όχι. Οι απαντήσεις που εμφανίζονται στο Γράφημα 5.7, είναι ενδεικτικές για το δείγμα, το οποίο σε ποσοστό 20% δεν εφαρμόζει κάτι ανάλογο, ή αυτό που εννοεί ως σχεδιασμό και στρατηγική, δεν το αντιλαμβάνεται ως μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν κάτι ανάλογο υπήρχε μια

ερώτηση για τους λόγους που συμβαίνει αυτό, ενώ για τις υπόλοιπες που αντιπροσώπευαν το 80% του δείγματος, η ανάλυση συνεχιζόταν.

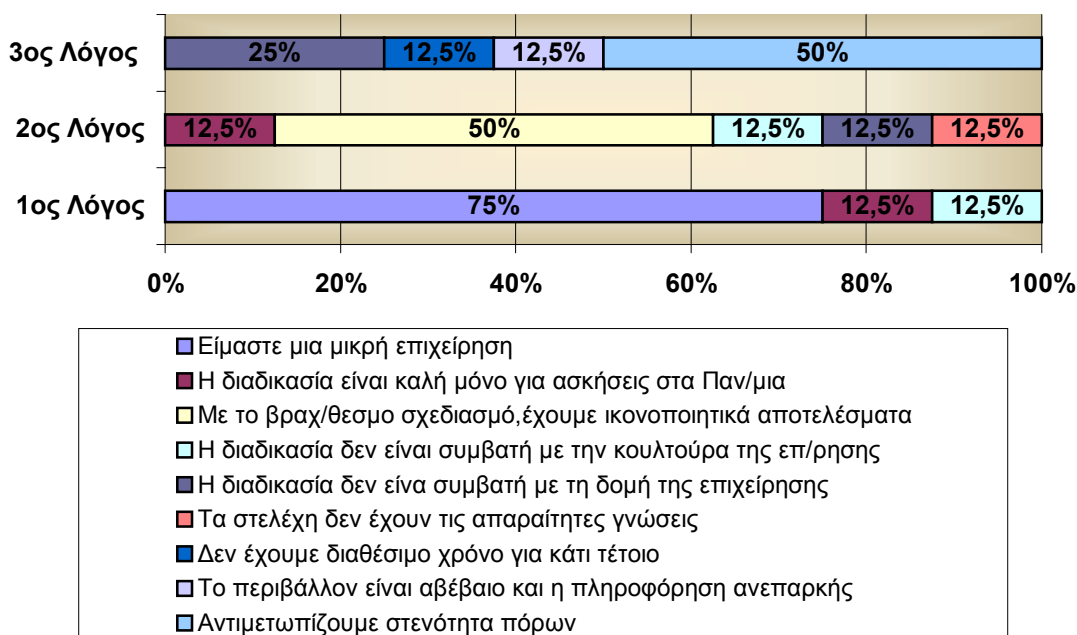
Εφαρμογή Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού



Γράφημα 5.7

Το 20% των επιχειρήσεων που δε σχεδιάζει τη στρατηγική του έπρεπε να απαντήσει τους τρεις λόγους για τους οποίους δεν το κάνει αυτό. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κατά σειρά προτεραιότητας εμφανίζονται στο Γράφημα 5.8

Λόγοι μη Ύπαρξης Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού



Γράφημα 5.8

Αναλύοντας κάθε λόγο ξεχωριστά, βλέπουμε πως ως κύρια εξήγηση για τη μη ύπαρξη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, δόθηκε η δικαιολογία πως η επιχείρηση είναι μικρή σε ποσοστό 75%, και με αυτή τη λογική δε χρειάζεται κάποια μελέτη για το μέλλον της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 25% καλύφθηκε από τη άποψη πως είτε η διαδικασία περιορίζεται σε θεωρητικό επίπεδο στις αίθουσες των πανεπιστημίων, είτε η διαδικασία είναι ασύμβατη με την κουλτούρα της επιχείρησης.

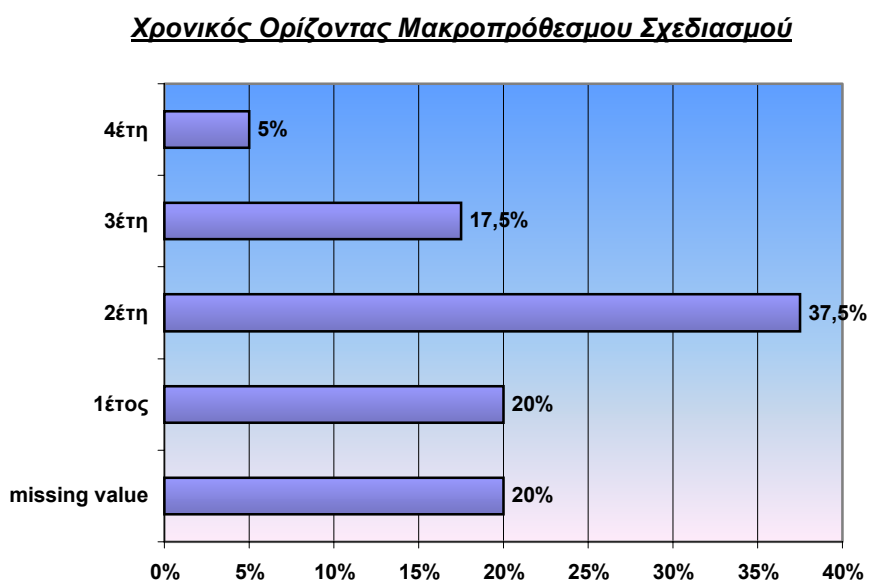
Μεγαλύτερη ποικιλία υπήρχε στις απαντήσεις για το 2^ο σημαντικότερο λόγο που δεν εφαρμόζεται στρατηγικός σχεδιασμός. Άξια ιδιαίτερης αναφοράς χρήζει η άποψη πως ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, η οποία εκφράζει το 50% του δείγματος. Παρότι την περίοδο όπου διενεργήθηκε η έρευνα το κλίμα ήταν καλό, χωρίς αντιοικονομίες κλίμακας και αστάθεια, πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν την παραπάνω άποψη πιστεύοντας πως δεν είναι απαραίτητη η εκ των προτέρων σχεδίαση της δράσης τους. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την αντίληψη που επικρατεί στον κλάδο των Μ.ΜΕ.Ξ.Ε., κάτι που θα δούμε και στη συνέχεια της έρευνας.

Παρόμοια αποτελέσματα, ως προς την συγκέντρωση των απαντήσεων, εμφανίστηκαν και στο 3^ο σκέλος τις ερώτησης. Το 50% των επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό υποστηρίζουν πως αυτό γίνεται λόγω της στενότητας πόρων, κυρίως οικονομικών, που αντιμετωπίζουν. Η απάντηση αυτή ήταν ως ένα βαθμό αναμενόμενη, εξ' αιτίας της εποχικότητας στην δραστηριότητά τους, αλλά και του γενικότερου κλίματος πεσιμισμού που επικρατεί στις τάξεις του κλάδου. Υποστηρίζεται, δηλαδή, η άποψη πως ο

σχεδιασμός της στρατηγικής είναι δαπανηρός και ουσιαστικά λιγότερο χρήσιμος από λειτουργικές δαπάνες. Όλοι όσοι απήντησαν αυτό, δεν μπορούν να αντιληφθούν το κόστος ευκαιρίας που δημιουργεί η στρατηγική σχεδίαση σε μια επιχείρηση, καθώς αντιμετωπίζουν με κοντόφθαλμη λογική την όλη διαδικασία.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις που αφορούν στο Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό, οι επιχειρήσεις που απάντησαν πως δεν τον υιοθετούν αποκλείστηκαν και παρουσιάζονται στα γραφήματα ως “ελλιπείς τιμές” ή “missing values”. Κρίθηκε απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων ως μια σταθερή μεταβλητή που επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα.

Το Γράφημα 5.9 απεικονίζει το χρονικό ορίζοντα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, από τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου που εφαρμόζουν κάτι τέτοιο.



Γράφημα 5.9.

Το 37,5% των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. σχεδιάζει τη στρατηγική του σε 2ετή βάση. Το ποσοστό αυτό μάλιστα φθάνει στα επίπεδα του 47% αν το δείγμα περιοριστεί στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό, αν αποκλειστούν δηλαδή οι ελλιπείς απαντήσεις. Αν θέλουμε να δικαιολογήσουμε τις απαντήσεις αυτές θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε στα εξής στοιχεία που εξάγονται από εμπειρική βάση:

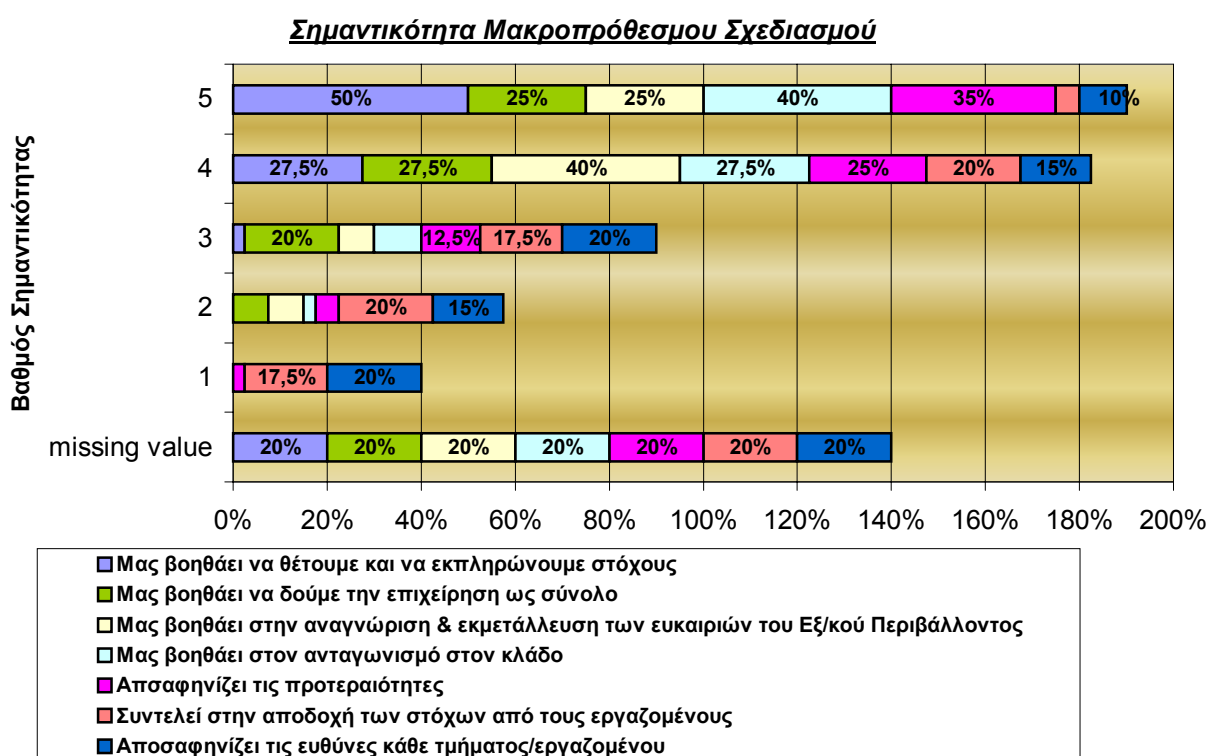
1^ο : τη διετή διάρκεια των συμβολαίων της πλειοψηφίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με τους tour operators που συνάπτουν συνεργασία

2^ο : το αβέβαιο κλίμα που διαμορφώνεται ως συνέπεια πολιτικών γεγονότων (πόλεμος στην περιοχή των Βαλκανίων, τρομοκρατικές επιθέσεις, αεροπειρατείες)

3^ο : τη χαμηλή θεωρητική κατάρτιση της πλειοψηφίας των επιχειρηματιών πρώτης γενιάς, που περιορίζει τη δραστηριότητά τους εντός της επιχείρησης σε πρακτικό και μόνο επίπεδο

Οπωσδήποτε, ιδιαίτερα ενθαρρυντικό γεγονός αποτελεί πως ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (22,5%) σχεδιάζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει την επόμενη 3ετία τουλάχιστον. Το ποσοστό αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί ως συνέπεια της τέλεσης των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004 και του θετικού κλίματος που το παγκόσμιο αυτό γεγονός δημιουργεί. Ελπίδα όλων είναι να συνεχιστεί η διορατικότητα και προνοητικότητα αυτή και μετά τους Αγώνες, ώστε να αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα της δομής και λειτουργίας κάθε Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.

Η επόμενη ερώτηση είναι εξόχως αξιοπρόσεκτη, καθώς ο συνεντευξιζόμενος καλείται να απαντήσει ως προς το βαθμό σημαντικότητας του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού για την επιχείρησή του. Συγκεκριμένα, παρατέθηκαν επτά προτάσεις με διαφορετικό περιεχόμενο και αντικείμενο, οι οποίες υπόκειντο στην αξιολόγηση του επιχειρηματία. Οι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες απαντήσεις παρουσιάζονται στο Γράφημα 5.10.



Γράφημα 5.10.

Αρχική παρατήρηση αποτελεί η υψηλή συγκέντρωση στις τιμές 4 και 5 (αρκετά σημαντικό & πολύ σημαντικό). Αν σε αυτές τις δύο κατηγορίες συνυπολογίσουμε και τις απαντήσεις για μέτριο βαθμό σημαντικότητας (επίπεδο 3), τότε τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Οι επιχειρηματίες κρίνουν

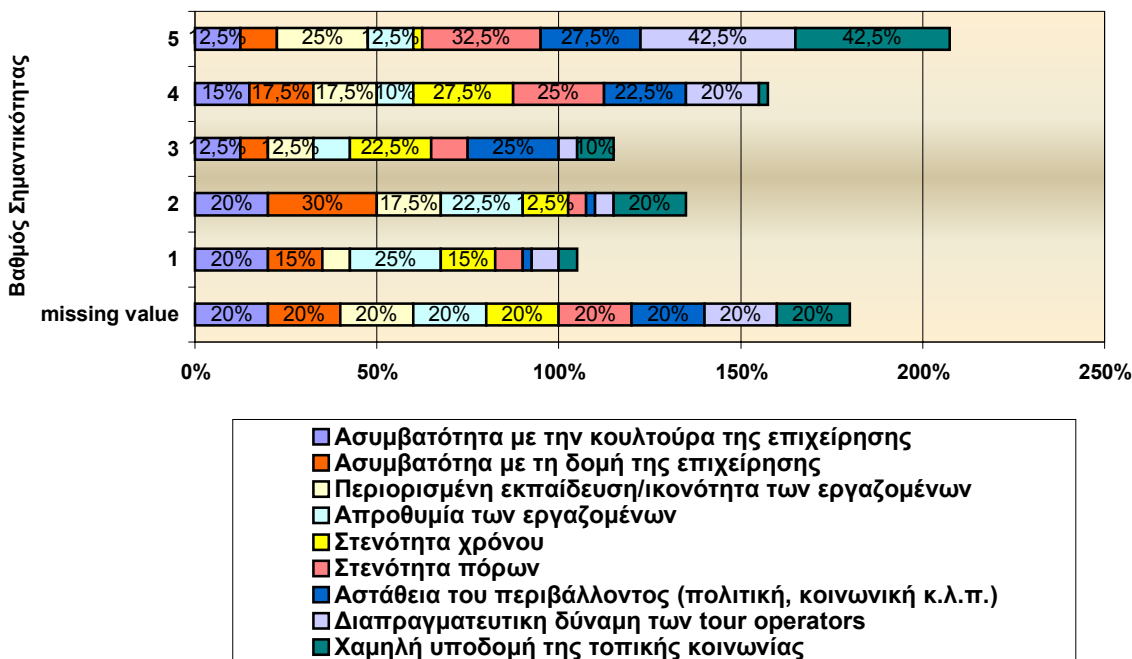
χρήσιμο το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και αξιολογήσιμα τα αποτελέσματα της όλης διαδικασίας.

Πιο συγκεκριμένα, το 50% του δείγματος κρίνει πολύ σημαντική τη βοήθεια του σχεδιασμού στη θέσπιση και εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, ενώ το 40% πιστεύει πως αυτός βοηθάει στον ανταγωνισμό στον κλάδο των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. επίσης, το 40% αναγνωρίζει τη συμβολή της στρατηγικής στην εκμετάλλευση των ευκαιριών του Εξωτερικού Περιβάλλοντος, παρότι τα ποσοστά ως προς την ανταπόκριση των εργαζομένων και την παρακίνησή τους είναι ιδιαίτερα χαμηλά.

Ουσιαστικά, οι απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση επιβεβαιώνουν τη χρησιμότητα του σχεδιασμού εντός της επιχείρησης, αλλά μόνο στα υψηλά επίπεδα της οργανωσιακής δομής. Η ανταπόκριση των εργαζομένων παραμένει χαμηλή, είτε λόγω της μυστικότητας που περιβάλλει τους επιχειρηματίες, είτε λόγω του χαμηλού επιπέδου μόρφωσης και εκπαίδευσης των απασχολούμενων. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, τη χαμηλή διείσδυση του στρατηγικού προγραμματισμού στην επιχείρηση, κάτι που δείχνει ως ένα βαθμό την πρόχειρη εφαρμογή αυτού και την παράλληλη ευκαιριακή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει.

Στο επόμενο διάγραμμα (Γράφημα 5.11.), εμφανίζονται οι ομαδοποιημένες απαντήσεις αναφορικά με τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. κατά την υλοποίηση του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού.

Προβλήματα στην Υλοποίηση του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού



Γράφημα 5.11.

Με αφορμή τα στοιχεία των παρατηρήσεων που εμφανίζονται στο γράφημα, τα οποία στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αποτελούν συνέπεια των προηγούμενων απαντήσεων, μας δίνεται η ευκαιρία να αναφερθούμε σε έναν από τους παράγοντες που αναφέρονται στην ερώτηση, τους tour operators¹⁸, και συγκεκριμένα στην διαπραγματευτική δύναμη που αυτοί κατέχουν. Στο παράρτημα της εργασίας παρατίθενται πίνακες με τους κυριότερους tour operators του εξωτερικού, που αναλαμβάνουν και οργανώνουν ταξίδια στην Ελλάδα.

¹⁸ Η έννοια του tour operator βασίζεται στον οικονομικό προσδιορισμό του παραγωγού οργανωμένων ταξιδιών. Ο tour operator αποτελεί έναν κατασκευαστή τελικών τουριστικών προϊόντων, τα οποία προετοιμάζει πριν την έναρξη της ζήτησης. Συγκεκριμένα, προγραμματίζει, προετοιμάζει, προβάλλει, προωθεί και τιμολογεί ένα ταξίδι, το οποίο είναι προγραμματισμένο για παραπάνω από μια ημερομηνία πραγματοποίησης αυτού.

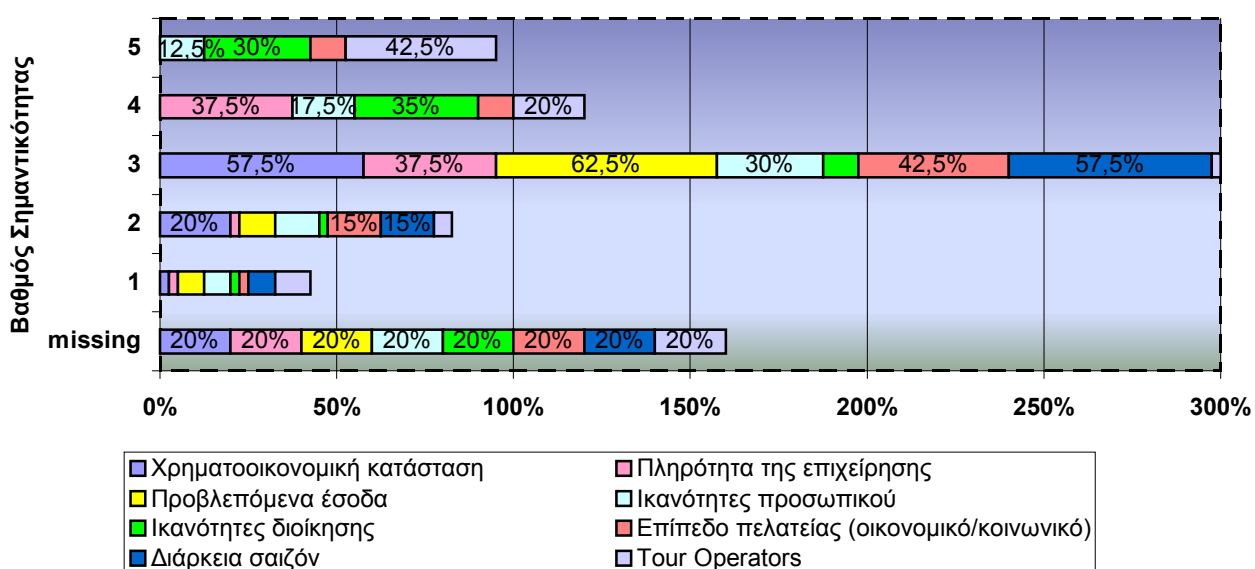
Όπως φαίνεται και στο γράφημα, τα προβλήματα στην υλοποίηση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού προκύπτουν σε ποσοστό 62,5% από τη δύναμη των tour operators, η οποία κρίνεται από τους επιχειρηματίες από αρκετά ως πολύ σημαντική. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από εμπειρική ανάλυση του κλάδου των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. Οι tour operators ως διοργανωτές ταξιδιών, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σημαντικά την τουριστική κίνηση και την τάση της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν συμπράξει ή συγχωνευτεί και σε ένα μεγάλο βαθμό έχουν καθετοποιήσει τις δραστηριότητές τους αγοράζοντας ξενοδοχειακά καταλύματα και αεροπορικές εταιρείες. Έτσι, μπορούν και πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, “εκβιάζοντας” τους επιχειρηματίες των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., αλλά και των μεγαλύτερων απ’ αυτές, καθώς ελέγχουν την αγορά και διαμορφώνουν τη ζήτηση σύμφωνα με τα δικά τους οικονομικά μεγέθη.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου πολλές φορές μένουν αδύναμοι παρατηρητές των γεγονότων και είτε προτιμούν τη μείωση της πληρότητας προς χάρη της τιμολογιακής τους πολιτικής, είτε μειώνουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ώστε να επιτύχουν την αναμενόμενη κερδοφορία τους. Όμως, και οι δύο αυτές περιπτώσεις, μόνο βραχυχρόνια αποτελέσματα μπορούν να επιφέρουν, καθώς συντελούν με διαφορετικό τρόπο στην απαξίωση της φήμης και την μείωση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης. Προτεινόμενες λύσεις υπάρχουν και ως ένα βαθμό είναι δυνατόν να επηρεάσουν τον κλάδο. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης των υπηρεσιών. Τόσο για αυτήν, όσο και για άλλες μεθόδους διατήρησης και επέκτασης της τουριστικής

κίνησης θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο των συμπερασμάτων και των προτάσεων.

Η επόμενη ερώτηση είναι η τελευταία που αφορούσε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Σε αυτήν, έγινε προσπάθεια να επισημανθεί η συμβολή των επιμέρους χαρακτηριστικών της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων για στρατηγικό σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Γράφημα 5.12. που ακολουθεί.

Σημαντικότητα Χαρακτηριστικών Επιχείρησης κατά το Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό



Γράφημα 5.12.

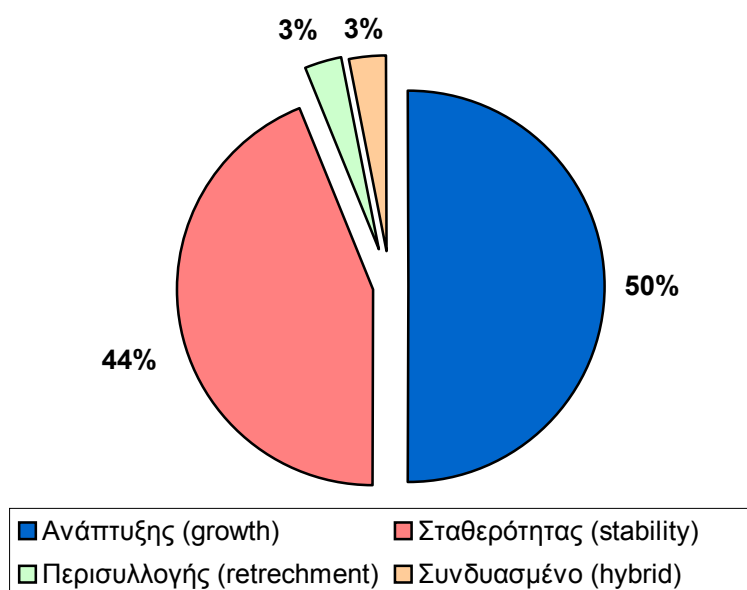
Αφού σημειώσουμε για μια ακόμη φορά, πως οι ελλιπείς τιμές (missing values) εκφράζουν τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, άρα αυτές που δεν απάντησαν στις αντίστοιχες ερωτήσεις, από το γράφημα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα:

- Η δύναμη των tour operators αποτελεί τουλάχιστον σημαντικό στοιχείο (62,5%) σε οποιαδήποτε ενέργεια των επιχειρηματιών Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε.
- Το ύψος των προβλεπόμενων εσόδων και δεν επηρεάζει τόσο πολύ στη λήψη αποφάσεων, γεγονός που υποδηλώνει τη γενικότερη φιλοσοφία και την ευρύτερη σκέψη των επιχειρηματιών
- Αντίθετα, οι επικεφαλείς χαρακτηρίζουν σημαντική την πληρότητα των καταλυμάτων (37,5%), ως ένδειξη καλής φήμης της μονάδας τους
- Αναμενόμενα υψηλά ποσοστά της τάξης του 65% παρουσιάζει η σημαντικότητα των ικανοτήτων της διοίκησης, καθώς αποτελεί ουσιαστικά το εκτελεστικό όργανο της υιοθετούμενης στρατηγικής
- Η εποχικότητα, σε όποια μορφή και αν αυτή εμφανίζεται, εδώ ως χαρακτηριστικό της επιχείρησης, καταλαμβάνει υψηλά ποσοστά σημαντικότητας και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα οποιασδήποτε μορφής οικονομικής δραστηριότητας

5.2.4. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Το τρίτο τμήμα της έρευνας περιελάμβανε μια ερώτηση περί της επιχειρησιακής στρατηγικής και ειδικότερα, για το τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι επιχειρηματίες που την ασκούν. Περισσότερες ερωτήσεις για το θέμα αυτό δεν τέθηκαν, καθώς κρίθηκε πως θα απέκλιναν από το γνωστικό πεδίο των συνεντευξιαζόμενων, αφού θα περιείχαν εξειδικευμένη ορολογία. Ούτως ή άλλως, το τμήμα του ερωτηματολογίου για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό περικλείει όλο το φάσμα της στρατηγικής διοίκησης.

Μοντέλο Στρατηγικής που ακολουθεί η Επιχείρηση



Γράφημα 5.13.

Για την καλύτερη κατανόηση του ερωτώμενου δινόταν στο ερωτηματολόγιο μια συνοπτική περιγραφή κάθε μοντέλου, η οποία ήταν η παρακάτω:

↪ Μοντέλο Ανάπτυξης (growth): Νέες υπηρεσίες / facilities, νέες αγορές

⇒ Στόχος: Μεγαλύτερο Μερίδιο Αγοράς

↪ Μοντέλο Στασιμότητας (stability): Ελάχιστες αλλαγές, διατήρηση υπηρεσιών

⇒ Στόχος: Ελαχιστοποίηση του Κόστους

↪ Μοντέλο Περισυλλογής (retrenchment): Μείωση των Δαπανών

⇒ Στόχος: Η εγκατάλειψη του Κλάδου

Το γράφημα παρουσιάζει ενθαρρυντικά αποτελέσματα, καθώς οι μισές τουλάχιστον επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να αναπτύξουν τις υπηρεσίες τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Η προσοχή μας πρέπει εντούτοις να εστιαστεί στο 44% αυτών που ακολουθούν μοντέλο

σταθερότητας, στην προσπάθειά τους να εξειδικευτούν και να μειώσουν το κόστος τους. Επιδιώκουν, δηλαδή, κάνοντας μικρά βήματα να πάρουν το μερίδιο αγοράς που τους αντιστοιχεί, χωρίς να αναζητούν αύξησή του, αφού δεν αλλάζουν το μίγμα του προϊόντος τους (product mix), διαφοροποιώντας το (differentiation) ή εμπλουτίζοντάς το (διαποίκιση – diversification). Οι λόγοι που προβαίνουν σε τέτοιες ενέργειες έχουν να κάνουν με τις Αδυναμίες (weaknesses) του εσωτερικού και με τις Απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

5.3. Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Η έρευνα που διενεργήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας κάλυψε σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τις απαιτήσεις που είχαν τεθεί. Τα αποτελέσματα κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση του κλάδου των Μικρο-Μεσαίων, Εποχιακών, Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στα στοιχεία που αφορούσαν το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, καθώς αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου δύναται να εκφράσει τη συνολική τάση και να καταγράψει τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης των επικεφαλής σε θέματα που αφορούν τη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η ιδιαίτερη έμφαση που δόθηκε σε ορισμένα “εργαλεία” της στρατηγικής, όπως της Αποστολής και της Επιχειρηματικής Στρατηγικής, είχε διπλό σκοπό:

1^ο : Να οδηγήσει τον ερωτώμενο στην κατεύθυνση που επιθυμούσε, ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί τη λογική της έρευνας και να διατυπώσει τα χαρακτηριστικά της επιχείρησής του

2^ο : Να εξάγει ξεχωριστά συμπεράσματα για βασικούς τομείς, όπως αυτές κρίθηκαν από τον ερευνητή, οι οποίοι συμβάλουν στην επιχειρηματική δραστηριότητα, την οικονομική μεγέθυνση και την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης

Τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου 2001, αντανακλούν την πραγματικότητα που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου, ενώ παράλληλα δίνουν αφορμή για περαιτέρω έρευνα, όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο.

6^ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα

Στην εργασία αυτή καταγράφηκε το εύρος της εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Μικρο-Μεσαίες, Εποχιακές, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, όπως αυτές ορίστηκαν στην Εισαγωγή. Ειδικότερα, η έρευνα ασχολήθηκε με όλα τα εργαλεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και τον τρόπο που οι επιχειρηματίες του κλάδου τα χρησιμοποιούν, ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρησή τους. Σε μια προσπάθεια αποτίμησης της επίτευξης των τιθέμενων στόχων, μπορούμε να συμπεράνουμε τα παρακάτω:

↳ Η ατομική επιχείρηση και η Α.Ε. αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η Α.Ε., που συγκεντρώνει το 75% των παρατηρήσεων, είναι τα εξής: περιορισμένη οικονομική και νομική ευθύνη, εξασφάλιση της συνέχειας, επαγγελματική διοίκηση και οργάνωση, ευκολότερη πρόσβαση στις διάφορες μορφές χρηματοδότησης. Από την άλλη ανασταλτικοί παράγοντες για μια Α.Ε. αποτελούν, το υψηλό κόστος έναρξης, η απειλές από εξαγορές και συγχωνεύσεις, ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός και η υψηλή φορολόγηση. Τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα φαίνονται και στις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρηματίες.

- ↪ Η μέση δυναμικότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. είναι τα 48,75 δωμάτια, ενώ ελάχιστα είναι τα καταλύματα που υπερβαίνουν το μέσο όρο. Ουσιαστικά, μια επιχείρηση τέτοιου μικρού μεγέθους αντιμετωπίζει σε μεγαλύτερο βαθμό προβλήματα όπως η οικογενειακή μορφή και η ανειδίκευτη εργασία. Κατά πολλούς, ο βέλτιστος αριθμός ξενοδοχειακών δωματίων πρέπει να κυμαίνεται από 75-80, με τον αριθμό των κλινών να μην υπερβαίνει τις 180.

- ↪ Σημαντικότερο παράγοντα στη δομή μια επιχείρησης παίζει η συμμετοχή των μελών της οικογένειας. Ο αριθμός των εργαζομένων είναι πολύ μικρός συγκριτικά με το μέγεθος της επιχείρησης και συχνά παρατηρείται το φαινόμενο του ξενοδόχου-υπεύθυνου υποδοχής ή σερβιτόρου. Περισσότερο είναι να πούμε, πως ο ρόλος του διευθυντή ασκείται σχεδόν αποκλειστικά από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Για το θέμα αυτό θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω.

- ↪ Η αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ της πληρότητας και των εσόδων των επιχειρήσεων αναδεικνύει την έλλειψη συμπληρωματικών υπηρεσιών στη ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία συχνά περιλαμβάνει μόνο το κεντρικό κτίριο, κήπο και πισίνα. Η απουσία τμημάτων σίτισης και διασκέδασης είναι φανερό, όπως φανερό είναι και η μονοδιάστατη δραστηριότητα των επισκεπτών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους.

- ↪ Το προϊόν που προσφέρουν οι περισσότερες Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. είναι ομοιογενές και χωρίς ιδιαίτερα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά. Στρατηγική ανάπτυξης των υπηρεσιών φαίνεται να υπάρχει, καθώς έχει γίνει αντιληπτός ο κορεσμός και

η φθίνουσα πορεία. Μέθοδοι όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και η διαποίκιση των υπηρεσιών πρέπει να υιοθετηθούν και να αποτελέσουν συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

- ↪ Ως αποστολή της επιχείρησης, οι περισσότεροι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την ανάγκη καλύτερων υπηρεσιών, μέσω της οποίας θα επιτευχθεί αύξηση των κερδών και θα χρηματοδοτηθεί μακροπρόθεσμα η τάση για επέκταση και ανακαίνιση.
- ↪ Η ξεκάθαρη δήλωση αποστολής (mission statement) βοηθά στη λήψη σωστών αποφάσεων και στην οριοθέτηση στόχων για το μέλλον. Η ανάγκη για ύπαρξη αποστολής δεν έχει γίνει αντιληπτή από τους επικεφαλείς, οι οποίοι αρκούνται στη μετατροπή των προσωπικών τους φιλοδοξιών και ματαιοδοξιών σε εταιρική αποστολή. Εσωτερικοί παράγοντες και εξωτερικές εξελίξεις δεν αναμοχλεύονται και ο απλός καταιγισμός ιδεών (brainstorming) εκφράζεται ως αποστολή.
- ↪ Η εποχική λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στη βιωσιμότητά τους. Το πρόβλημα αυτό πλήττει κυρίως τις Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. και συνδέεται με τη ζήτηση για ξενοδοχειακά καταλύματα. Αναλυτικότερη παρουσίαση του φαινομένου της εποχικότητας γίνεται στη συνέχεια του κεφαλαίου.
- ↪ Γενικά, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός έχει γίνει αποδεκτός από τις επιχειρήσεις. Όσες δεν τον εφαρμόζουν επικαλούνται στενότητα

οικονομικών πόρων και ασυμβατότητα με τη δομή της επιχείρησης. Μια στις πέντε επιχειρήσεις που δεν σκέφτονται στρατηγικά οδηγούνται με μαθηματική ακρίβεια στην περισυλλογή και εγκατάλειψη του κλάδου.

- ↪ Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός γίνεται κυρίως σε 2ετή βάση και αποτελεί το αποτέλεσμα της εξέτασης του ανταγωνισμού. Η συμβολή του στην οικονομική δραστηριότητα είναι ιδιαίτερη, ειδικότερα σε θέματα που αφορούν την εκπλήρωση των στόχων (77,5%), την αναγνώριση και εκμετάλλευση ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (65%) και την αποσαφήνιση των προτεραιοτήτων (60%).

- ↪ Τα μεγαλύτερα προβλήματα στην υλοποίηση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού εμφανίζονται στην ασυμβατότητα με την υποδομή της τοπικής κοινωνίας, τη διαπραγματευτική δύναμη των tour operators και τις αντιοικονομίες κλίμακας που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον. Πάντως, πιστεύουμε πως βασικότερο πρόβλημα στην υλοποίηση οποιασδήποτε μορφής στρατηγικής για μια Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. αποτελεί η φιλοσοφία του ιδιοκτήτη, η προχειρότητα που τον χαρακτηρίζει, η συχνά χαμηλή θεωρητική του κατάρτιση. Ελπίδα για το μέλλον των πάσης φύσεως Μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής οικονομίας αποτελούν οι επιχειρηματίες δεύτερης γενιάς. Αυτοί μπορούν να συνδυάσουν τη εμπειρική γνώση του παρελθόντος με τη θεωρητική κατάρτιση που διαθέτουν για να επιτύχουν οικονομική πρόοδο. Φυσικά, απαραίτητη καθίσταται η συμβολή της πρώτης γενιάς, η οποία με την εμπειρία από την προσωπική της ενασχόληση θα

καθοδηγήσει κάθε προσπάθεια μακριά από κινδύνους και ανεπιθύμητες καταστάσεις.

↪ Η διαπραγματευτική δύναμη των tour operators δρα ανασταλτικά στο σχεδιασμό της επιχείρησης. Αν αυτή συνδυαστεί με την μερική ανικανότητα της διοίκησης, όπως προκύπτει από την έρευνα, να αντιληφθεί και να προνοήσει τους κινδύνους, τα προβλήματα οξύνονται ακόμη περισσότερο. Και εδώ, η μέτρια ως κακή χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων δε διευκολύνει την ανάπτυξη μακρόπνων πλάνων και σχεδιασμού.

↪ Οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που παρουσιάζονται, μέσω των Ολυμπιακών Αγώνων, των Αναπτυξιακών Νόμων περί Ανταγωνιστικότητας, του Γ' ΚΠΣ, αλλά και της ιδιαίτερης θέσης της Ελλάδος οδηγούν την πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. στην υιοθέτηση αναπτυξιακής στρατηγικής. Οι ευκαιρίες αυτές μοιάζουν ως η τελευταία δυνατότητα για ανάπτυξη και συμπίπτουν με την τελματώδη κατάσταση που βρίσκονται οι ελληνικές επιχειρήσεις.

6.2. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά του Ελληνικού, Τουριστικού Προϊόντος

Εκτός από τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε ορισμένα βασικά στοιχεία της έρευνας και να τα αναλύσουμε με βάση τα αποτελέσματα, αλλά και τη σύγχρονη πρακτική, όπως αυτή παρουσιάζεται σε διάφορες συναφείς μελέτες.

□ Οικογενειοκρατία: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD), αποτελούν το 85% όλων των εταιριών στις χώρες-μέλη του. Σύμφωνα με το τμήμα private banking της Deutsche Bank, τρεις στις τέσσερις εταιρείες σε όλο τον κόσμο είναι οικογενειακές. Το 75% των οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκουν μόνο σε ένα άτομο, συνήθως τον ιδρυτή, το 20% σε μια οικογένεια και μόλις το 5% σε κονσόρτσιουμ περισσότερων αλλά συνδεδεμένων οικογενειών (π.χ. εξαδέλφων). Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία παρατέθηκαν απλά για να καταδείξουν την εξάπλωση των οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλες τις μορφές οικονομικής δραστηριότητας. Στον Πίνακα 6.1. φαίνεται η τάση αυτή για εταιρική διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, τόσο στην Ελλάδα αλλά και στις βασικότερες ανταγωνίστριες χώρες.

Πίνακας 6.1.: Πως αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες την εταιρική διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις

	Είναι απαραίτητη η θέσπιση κριτηρίων για την είσοδο και την αποχώρηση των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση;			Ο ιδρυτής και τα μέλη της παλαιότερης γενιάς πρέπει πάντα να έχουν επίσημη θέση στην επιχείρηση;			Οι γονείς πρέπει να αποσύρονται όταν είναι έτοιμα να αναλάβουν τα παιδιά;		
	ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ
ΒΕΛΓΙΟ	48%	27%	25%	25%	27%	48%	10%	31%	60%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	70%	20%	10%	29%	33%	38%	56%	24%	20%
ΕΛΛΑΔΑ	75%	17%	8%	53%	25%	23%	58%	23%	18%
ΙΤΑΛΙΑ	67%	26%	7%	54%	23%	24%	44%	26%	30%
ΙΣΠΑΝΙΑ	79%	13%	8%	51%	30%	19%	48%	30	22%
M.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	48%	29%	23%	26%	24%	49%	35%	28%	37%

Πηγή: Grant Thornton

Στον κλάδο των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. οι παρατηρήσεις που μπορούν να γίνουν είναι ακριβώς οι ίδιες με το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας. Σε μια οικογενειακή, ξενοδοχειακή επιχείρηση, ένα και μοναδικό πρόσωπο ή μια ομάδα συγγενών έχουν μερίδιο πλειοψηφίας ή έστω μερίδιο ελέγχου στην

εταιρεία, διορίζοντας συχνά άλλα μέλη της οικογένειας στη θέση του γενικού διευθυντή. Συχνά, προσλαμβάνουν και απολύουν τρίτους (εκτός οικογένειας) χωρίς να λογοδοτούν σε κανέναν για τις επιλογές τους.

Σε αυτή την περίπτωση, ο κίνδυνος εκμετάλλευσης των τυχόν μειοψηφούντων μετόχων είναι ορατός. Αντίθετα, η οικογένεια που διοικεί την εταιρεία αξιοποιεί έναν ιδανικό γι' αυτήν συνδυασμό: "Τρέχει" την εταιρεία κατά το δοκούν, ενώ ταυτόχρονα "παίζει" (τουλάχιστον εν μέρει) με χρήματα και τρίτων. Βέβαια, αναλαμβάνουν και όλους τους κινδύνους που απορρέουν και φθείρονται στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεών τους, οι οποίες είναι εντάσεως εργασίας, καθώς προσφέρουν υπηρεσίες σε άτομα που περιμένουν τις διακοπές τους για έναν ολόκληρο χρόνο.

Θα πρέπει πάντως να τονισθεί πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές που συχνά πρωτοπορούν σε τομείς-κλειδιά, αποδεικνύοντας ένα δυναμισμό που έχει αφήσει πίσω μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εισηγμένες στη Χρηματαγορά. Αυτή η εξέλιξη έγκειται στο στενό συναισθηματικό σύνδεσμο των επιχειρηματιών με το οικοδόμημά τους. Ακόμη και σε δύσκολες περιόδους, μέσα σε αβέβαιες καταστάσεις, αρνούνται να παραδώσουν τις τύχες τις επιχειρήσεώς τους σε ξένους, είτε πουλώντας την, είτε μισθώνοντάς την σε τρίτους.

Μια πρόκληση που οι οικογενειακές εταιρείες δεν μπορούν να αποφύγουν, ακόμη και αν τα καταφέρουν με την απρόσκοπτη άντληση κεφαλαίων, είναι η διαδοχή στο μάνατζμεντ. Το μεγάλο ερώτημα που ταλανίζει τους γονείς σε μια

επιχείρηση είναι αν τα παιδιά τους θα είναι ικανά και διαθέσιμα. Το πέρασμα από μια γενιά διοίκησης σε μια άλλη είναι η δυσκολότερη πρόκληση σε μια κλειστή ξενοδοχειακή εταιρεία και πηγή συγκρούσεων.

Τα τρία διαφορετικά υποσυστήματα – οικογένεια, μετοχική ιδιοκτησία, εταιρεία – έχουν τους δικούς τους, πότε επικαλυπτόμενους και πότε ανεξάρτητους κύκλους ζωής, με συνέπεια αργά ή γρήγορα να επέρχεται η σύγκρουση, αφού τα μέλη της οικογένειας και οι διευθυντές των τμημάτων πρέπει να ικανοποιήσουν συχνά αντικρουόμενες υποχρεώσεις (π.χ. μέλος οικογένειας – μέτοχος – υπάλληλος)¹⁹.

□ **Εποχικότητα:** Το θέμα της εποχικότητας εντάσσεται στη γενικότερη κατηγορία των αγαθών και υπηρεσιών που παρουσιάζουν σημαντικές αυξομειώσεις στη ζήτησή τους σύμφωνα με τη χρονική περίοδο. Η εποχικότητα στον κλάδο των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. συνεπάγεται σημαντική αργούσα δυναμικότητα κατά τη διάρκεια του έτους και δεν ικανοποιεί τη συνθήκη για τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας (Sub-Pareto optimality). Πιο συγκεκριμένα, τα σημαντικότερα προβλήματα που προκαλούνται από την εποχική διακύμανση του τουριστικού φαινομένου είναι τα εξής:

- *Χαμηλότερη απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων στον τουρισμό και σημαντικά διαφυγόντα κέρδη για τις τουριστικές επιχειρήσεις*
- *Δυσλειτουργίες στην αγορά εργασίας και δυσκολία στην εξεύρεση και ποιοτική αναβάθμιση του ειδικευμένου προσωπικού*

¹⁹ Harvard Business School, "Life Cycles of Family Business"

- Υποβάθμιση του περιβάλλοντος με κόστος για τις επερχόμενες γενιές
- Ανεπαρκής υποδομή υποδοχής των τουριστών

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων λειτουργεί εποχιακά, σε ποσοστό 72%. Το 22,2% λειτουργεί για επτά μήνες και το 21,4% για έξι μήνες. Ο Πίνακας 6.2. δείχνει τους μήνες λειτουργίας των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε., κατά κατηγορία.

Πίνακας 6.2.: Μήνες Λειτουργίας των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. κατά κατηγορία

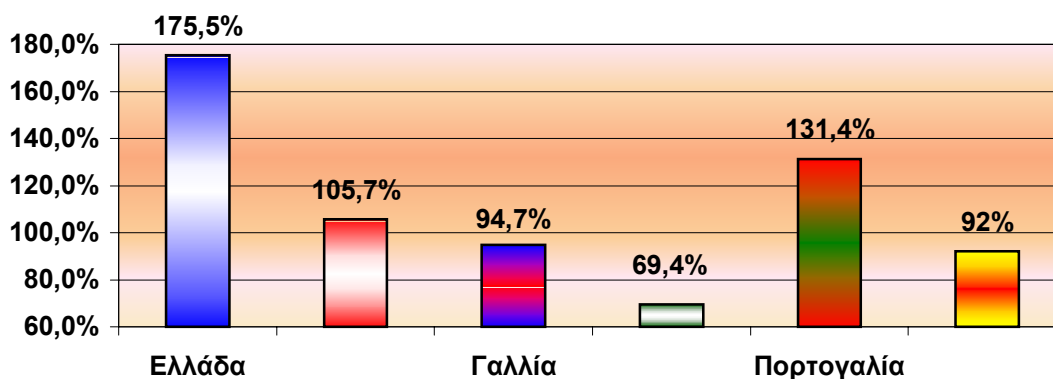
Κατηγορία	Μήνες Λειτουργίας	Έναρξη (Μήνας)	Κλείσιμο (Μήνας)
Α'	7,6	3,8	10,4
Β'	7,7	3,7	10,4
Γ'	7,2	4,0	10,2
Δ'	7,5	3,8	10,3
Ε'	8,1	3,5	10,5
Σύνολο	7,4	3,9	10,3

Πηγή: Ι.Τ.Ε.Π.

Συγκρίνοντας τα στοιχεία για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με αυτά των ανταγωνιστριών χωρών, παρατηρούμε πως το φαινόμενο της εποχικότητας πλήττει κυρίως τη χώρας μας, καθώς οι βασικοί ανταγωνιστές έχουν επιτύχει την πολυπόθητη επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Τα στοιχεία του Γραφήματος 6.1.²⁰ αποδεικνύουν αυτό ακριβώς το φαινόμενο.

²⁰ ²⁰ Ι.Τ.Ε.Π. (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων), "Η εποχικότητα του Τουρισμού στην Ελλάδα και τις Ανταγωνιστριες Χώρες", Αν. Κ. Τσίτουρας, Αθήνα 1998

Εποχικότητα Αφίξεων
(Μέσος Όρος Ανταγωνιστριών Χωρών=100)



Γράφημα 6.1.:

Η Ελλάδα παρουσιάζει τη μεγαλύτερη εποχικότητα, όσον αφορά τις αφίξεις επισκεπτών στα σύνορα, από τις υπόλοιπες χώρες. Η εποχικότητα αυτή είναι κατά 75,5% υψηλότερη από το μέσο όρο. Μοναδικές χώρες, των οποίων η εποχικότητα επίσης υπερβαίνει το μέσο όρο είναι η Πορτογαλία, κατά 31,4% και η Τουρκία κατά 5,7%. Τα χαμηλότερα επίπεδα εποχικότητας, με 30,6% κάτω του μέσου όρου, εμφανίζει η Ιταλία, λόγω της ιδιομορφίας και του κλίματός της.

Το πρόβλημα της εποχικότητας έχει κατά κόρον επισημανθεί και αναλυθεί διεξοδικά. Το θέμα είναι να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες από τους αρμόδιους φορείς για την άμβλυνση του φαινομένου. Η εμπειρία δείχνει πως είναι ελάχιστα αυτά που μπορεί να κάνει ο ξενοδόχος μιας Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εποχικότητα δεν μπορεί να εξαλειφθεί τελείως, αφού αποτελεί μέρος της γενικότερης προτίμησης των αλλοδαπών τουριστών.

Μερικές προτάσεις – πολιτικές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επιμήκυνση της περιόδου είναι οι παρακάτω:

- Ενίσχυση του εσωτερικού τουρισμού σε περιόδους χαμηλής ζήτησης από τους αλλοδαπούς, όπως χειμερινός και εποχιακός τουρισμός
- Τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι από μόνος του ο ξενοδόχος δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα της εποχικότητας και αυτό συνδέεται άμεσα με την εξασφάλιση της παροχής και άλλων υπηρεσιών, όπως εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης, μαρίνες, γήπεδα golf, συνεδριακοί χώροι
- Βελτίωση των τουριστικών υποδομών που θα ευνοούν την ανάπτυξη της ξενοδοχειακής ζήτησης σε περιόδους εκτός αιχμής
- Εξειδίκευση στην εργασία με έμφαση στο εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό
- Προτυποποίηση διαδικασιών και λειτουργιών (Total Quality Management), ώστε να επιτευχθεί αύξηση στο ισοζύγιο εισροών-εκροών
- Προβολή και προώθηση του χειμερινού τουρισμού της χώρας. Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι οι περισσότεροι Ευρωπαίοι πιστεύουν πως στην Ελλάδα δεν χιονίζει ποτέ!
- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο ιαματικός, ο θρησκευτικός κ.λ.π.
- Διαποίκιλη των υπηρεσιών των ξενοδοχείων με υπηρεσίες χαμηλού κόστους και επένδυσης που δίνουν πρεστίζ και αναγνωρισιμότητα στην επιχείρηση (γυμναστήριο, σάουνα, animation, internet points, room service, εγκαταστάσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες)

□ Ο Παγκόσμιος Τουρισμός μετά το Τρομοκρατικό Κτύπημα: Το πρωτοφανές τρομοκρατικό επεισόδιο της 11ης Σεπτεμβρίου αναμφιβόλως άσκησε δυσμενείς επιπτώσεις στο διεθνή τουρισμό. Οι αριθμοί είναι, εν προκειμένω, πέρα για πέρα αποκαλυπτικοί. Με μέσο ρυθμό αυξήσεως, βάσει αφίξεων, 4,3% κατά την δεκαετία 1990-2000, ο παγκόσμιος τουρισμός αυξανόταν το 2001 μέχρι και τον Αύγουστο με ρυθμό 2,8%, παρά το γεγονός, ότι εξαιτίας του Millennium, συνετελέσθη τουριστική έκρηξη το έτος 2000 (ρυθμός αυξήσεως 7%). Η κατά 11% περίπου μείωση που επακολούθησε κατά το τελευταίο τετράμηνο του έτους είχε ως αποτέλεσμα μείωση του παγκόσμιου τουρισμού κατά 1,3%. Για το παρελθόν έτος υπάρχουν εκτιμήσεις ότι ο παγκόσμιος ρυθμός θα είναι της τάξεως του +1%.

Πρέπει, πάντως να σημειωθεί ότι η Ελλάδα υστέρησε σε τουριστική ανάπτυξη κατά την δεκαετία του '90 και η υστέρηση αυτή εξακολουθεί να είναι παρούσα. Αν και υπάρχουν λόγοι, όπως διαρθρωτικής φύσεως, ή λόγοι συνδεδεμένοι με την αναπτυξιακή πολιτική που ασκήθηκε στον τουριστικό τομέα, που εξηγούν την συγκριτική επιβράδυνση, εκφράζεται η ελπίδα ότι τα πράγματα θα ήσαν πολύ καλύτερα αν η ασκούμενη τουριστική πολιτική είχε έστω και στοιχειωδώς προσαρμοσθεί στις ανάγκες της τρέχουσας συγκυρίας. Διότι, αν η θέση μας αυτή είναι ρεαλιστική, σημαίνει ότι υπάρχει έδαφος για σημαντική βελτίωση σε μεσοπρόθεσμη προοπτική· πριν δηλ. ασκηθεί μακροπρόθεσμη πολιτική στρατηγικού χαρακτήρα που θα αναγνωρίσει τον αναντικατάστατο δυνητικό ρόλο του τουρισμού, ως παράγοντα προωθητικού της οικονομικής αναπτύξεως της χώρας.

Με άλλα λόγια, βραχυπρόθεσμη πολιτική, κατάλληλη και ως προς τους πόρους που θα διατεθούν αλλά και ως προς τη μορφή που θα λάβει, είναι εφικτό να έχει θετικά αποτελέσματα, διότι η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος μας έχει πολλαπλώς πληγεί:

(α) Με την εισδοχή της χώρας στη ζώνη του ευρώ, διατηρήθηκε σημαντικό τμήμα της υπερτιμής του εθνικού νομίσματος, το οποίο είναι φυσικό να μην αφήνει περιθώρια στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για μείωση των τιμών.

(β) Με τη συνεχιζόμενη “αποχή” της χώρας από τον ζωτικό για την πρόοδο του τουρισμού χώρο της προβολής και διαφήμισης.

(γ) Με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό από τουριστικά αναδυόμενες, και όχι μόνο, μεσογειακές χώρες.

(δ) Με το αυξανόμενο κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, το οποίο όχι μόνο δεν επιτρέπει απορρόφηση τμήματος της εγκλωβισθείσας υπερτιμής, αλλά εξασθενίζει περαιτέρω την πανταχόθεν βαλλόμενη ανταγωνιστικότητα.

(ε) Με την εμμονή της Πολιτείας σε φορολόγηση του τουριστικού προϊόντος, βαρύτερη συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες.

6.3. Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Η έρευνα είχε αυστηρά ως σκοπό της να καταγράψει το εύρος πραγματοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού από τις Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. Παράλληλα, τονίσθηκαν ορισμένα στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή του από τους επιχειρηματίες, ενώ συγκεντρώθηκαν και συγκρίθηκαν αρκετά γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων. Αναμφίβολα, τα πρωτογενή δεδομένα της παρούσας έρευνας δίνουν το ερέθισμα για περαιτέρω ανίχνευση, ειδικότερα στα παρακάτω θέματα:

✓ *Η έρευνα επικεντρώθηκε στις περιοχές του Ιονίου, του Βορείου Αιγαίου και των Κυκλάδων. Μια διευρυμένη καταγραφή, μέσω δειγματοληψίας, των αντίστοιχων στοιχείων όλων, των τουριστικών και μη, περιοχών της Ελληνικής Επικράτειας θα αποτελούσε χρήσιμο εργαλείο για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων και συλλογικών στρατηγικών*

✓ *Βασική αρχή στη θεωρία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής αποτελεί πρώτιστα η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Έτσι, καθίσταται απαραίτητη η συλλογή στοιχείων από τις κυριότερες ανταγωνίστριες χώρες, όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Τουρκία και η Κύπρος. Με τον τρόπο αυτό θα, μπορέσουμε να δούμε καλύτερα που υστερούν οι ελληνικές Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. έναντι του ανταγωνισμού.*

✓ *Τέλος, πάντα στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ, χρήσιμη θα ήταν η έρευνα σε θεσμικό επίπεδο. Να διερευνηθούν και να καταγραφούν δηλαδή οι*

στόχοι και ο σχεδιασμός της τουριστικής πολιτικής από τους αρμόδιους φορείς σε θέματα που άπτονται του τουριστικού φαινομένου, κυρίως δε αυτών των θεμάτων που αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρο-μεσαίας δυναμικότητας.

Βιβλιογραφία

1. Χασσίδ Ιωσ. & Καραγιάννης Αν., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση, Intebooks, Αθήνα 1999
2. Τσίτουρας Αν., Η Εποχικότητα του Τουρισμού στην Ελλάδα και στις Ανταγωνίστριες Χώρες, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 1998
3. Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990
4. Παυλόπουλος Π., Ανάπτυξη και Ανεργία: Προοπτικές, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
5. Buhalis D., E-tourism: information technology for strategic tourism management, Prentice Hall, 2003
6. Πατσουράτης Β., Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουρισμού, Σ.Ε.Τ.Ε., Αθήνα 2000
7. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry, 2nd edition, Butterworth & Heinemann, 1996
8. Ζαχαράτος Γερ., Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού, Προπομπός, Αθήνα 2000
9. Quinn J.B., Strategies for Changes, Logical Incrementalism, Richard D. Irwin Inc., 1980
10. Wickham P., Strategic Entrepreneurship, Pitman Publishing, 1998

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βαρβαρέσος Στ. , Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές. Η ελληνική πραγματικότητα, Προπομπός, Αθήνα 2000
2. Βαρβαρέσος Στ., Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις, Προπομπός, Αθήνα 1997
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
4. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), Market Study του Ελληνικού Τουρισμού, 1998
5. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική – Τεύχος Α', Θεσσαλονίκη 1990
6. Ζαχαράτος Γερ., Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού, Προπομπός, Αθήνα 2000
7. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία, Interbooks, Αθήνα 1991
8. Ι.Τ.Ε.Π., Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
9. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα 1990
10. Κουζέλης Ανδρ., Η Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2002
11. Μάλλιαρης Π., Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2002
12. Οικονόμου Γ. & Αγιακλόγλου Χρ., Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών & Οικονομικών Αποφάσεων, Ευγ. Μπένος, Αθήνα 1997
13. Πανηγυράκης Γ., Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 1995
14. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 1999

15. Παπανίκος Γρ., Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
16. Πατσουράτης Β., Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουρισμού, Σ.Ε.Τ.Ε., Αθήνα 2000
17. Πατσουράτης Β., Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2002
18. Παυλόπουλος Π., Ανάπτυξη και Ανεργία: Προοπτικές, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
19. Παυλόπουλος Π., Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 1999
20. Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα 1996
21. Ρούπας Β., Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα 1998
22. Σιώμκος Γ., Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1994
23. Τσίπουρας Αν., Η Εποχικότητα του Τουρισμού στην Ελλάδα και στις Ανταγωνίστριες Χώρες, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 1998
24. Χασσίδ Ιωσ. & Καραγιάννης Αν., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση, Intebooks, Αθήνα 1999

ΞΕΝΗ

1. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965
2. Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, Addison-Wesley Publishing Co., 1997
3. Buhalis D., E-tourism: information technology for strategic tourism management, Prentice Hall, 2003
4. Buhalis D., Global alliances in tourism and hospitality management, Haworth Hospitality Press, New York 2000
5. Buhalis D., Tourism in Greece: strategic analysis and challenges for the new millennium, International Centre for Research and Studies in Tourism, 1998
6. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995
7. Fiegenbaum A.T., Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy, Strategic Management Journal, 1995
8. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications^{3rd} edition, Blackwell Business, 1998
9. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)
10. Hill C. & Jones W., Strategic Management Theory: An integrated Approach, Houghton Mifflin, 1998
11. Howitt D. & Cramer D., A Guide to Computing Statistics with SPSS, Release 10 for Windows, Pearson Education Ltd., 2001

12. International Hotel Association, Hotels of the future: Strategies and Action Plan, 1988
13. Kent R., Marketing Research: Measurement, Method and Application, International Thomson Business Press, 1999
14. Kotler P., Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control, 9th edition, Prentice Hall, 1996
15. Lennick J., Running your own small hotel, 2nd edition, Kogan Page, London 1988
16. Lickorish L. & Jenkins C., An Introduction to Tourism, Butterworth – Heinemann, 2000
17. Lynch R., Corporate Strategy, Pitman Publishing, London 1997
18. Moingeon B. & Edmondson A., Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications Ltd., 1996
19. Olsen, M.D., Tse E. & West J., Strategic Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, USA 1999
20. Orwoll M., Teach Yourself e-Travel Today, Sams Publishing (Macmillan, USA), 2000
21. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
22. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985
23. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
24. Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990
25. Quinn J.B., Strategies for Changes, Logical Incrementalism, Richard D. Irwin Inc., 1980

26. Radtke J. M., Strategic Communications for Non-profit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan, 1998
27. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry, 2nd edition, Butterworth & Heinemann, 1996
28. Seaton A. & Bennett M., Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases, International Thomson Business Press, 2000
29. Sudharshan T. & Fiegenbaum A.T., Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis, Journal of Management Studies, 1991
30. Thompson A.A. Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, 10th edition, McGraw Hill, 1998
31. Tribe J., Corporate Strategy for Tourism, International Thomson Business Press, 1997
32. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, 7th edition, Prentice Hall, 2000
33. Wickham P., Strategic Entrepreneurship, Pitman Publishing, 1998
34. Wright P. – Kroll M. – Parnell J., Strategic Management Concepts, Prentice Hall 1998
35. World Tourism Organization (W.T.O.), Study in Trends in Accommodation, 1980

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
MSc in Tourism Management

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε Κύριε / Κυρία,

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, έχω αναλάβει τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα «**Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Μικρο-Μεσαίων, Εποχιακών, Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**» (επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος).

Σκοπός της εργασίας είναι η καταγραφή και ανάλυση των δραστηριοτήτων και των κυριότερων παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής από τις ελληνικές, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, διεξάγεται μια έρευνα αγοράς με τη χρήση ερωτηματολογίου σ' ένα δείγμα επιχειρήσεων του κλάδου. Η καταγραφή και παρουσίαση των απαντήσεων θα γίνει με τρόπο που θα διασφαλίζει πλήρως την ανωνυμία των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν.

Η αποτελεσματικότητα της έρευνας και η μελλοντική της χρήση, ως αξιόπιστη πηγή αναφοράς, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα και ποσότητα της πληροφόρησης, καθώς και από την ορθή επιλογή του δείγματος. Η επιλογή της επιχείρησής σας στο εξεταζόμενο δείγμα, θεωρείται αναγκαία για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας αυτής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν με τη μορφή συνοπτικής αναφοράς. Τα ευρήματα πιστεύεται πως θα είναι χρήσιμα για την επιχείρησή σας, διότι θα δίνουν μια εικόνα των σύγχρονων τάσεων και στρατηγικών των επιχειρήσεων του κλάδου όπου ανταγωνίζεστε, όπως αυτή διαμορφώνεται στη σημερινή τουριστική αγορά. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να δώσει ερεθίσματα για τρόπους βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησής σας, προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Έχοντας υπόψη την πίεση στο διαθέσιμο χρόνο σας, θα σας παρακαλούσαμε να παραχωρήσετε λίγο από αυτόν για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο.

Με εκτίμηση,

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΤΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
MSc in Tourism Management
**«Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟ-ΜΕΣΑΙΩΝ,
ΕΠΟΧΙΑΚΩΝ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτήσεις 1-5 : Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης

1. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

A.E. E.Π.Ε. O.E. E.E. Άλλη

2. Ποια είναι η δυναμικότητα της επιχείρησής σας (δωμάτια);

3. Πόσους εργαζομένους απασχολείτε;

4. Σε τι ύψος έφθασαν τα Έσοδά σας την τελευταία περίοδο (2000);

50-100εκ. 100-150εκ. 150-200εκ. 200-250εκ. 250+

5. Ποια ήταν η Μέση Πληρότητα της Επιχείρησής σας την προηγούμενη σεζόν;

<25% 25-50% 50-65% 65-80% 80-100%

Ερωτήσεις 6-7 : Αποστολή της Επιχείρησης

6. Πως σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο Μέλλον; _____

7. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της Αποστολής σας;

(Προσδιορίστε τη σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων)

1-καθόλου σημαντικό, 2-λίγο σημαντικό, 3-μετρίως σημαντικό,

4-αρκετά σημαντικό, 5-πολύ σημαντικό

βαθμός σημαντικότητας

1. Είναι αυτή που πρέπει	1	2	3	4	5
2. Είναι ευρέως διατυπωμένη εντός της επιχείρησης	1	2	3	4	5
3. Μας βοηθάει να θέτουμε στόχους	1	2	3	4	5
4. Λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
5. Μας βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης	1	2	3	4	5
6. Βοηθάει στην παρακίνηση / παρότρυνση	1	2	3	4	5
7. Πρέπει να αλλάξει τελείως	1	2	3	4	5
8. Άλλο _____	1	2	3	4	5

Ερωτήσεις 8-17 : Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

8. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό; ΝΑΙ ΟΧΙ
 (αν ΝΑΙ, συνεχίζουμε στην Ερώτηση 10)

9. Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό; (επιλέξτε έως 3)

- 1. Είμαστε μια μικρή επιχείρηση
 - 2. Η διαδικασία είναι καλή για ασκήσεις στα Πανεπιστήμια, όχι όμως για εφαρμογή από πραγματικές επιχειρήσεις
 - 3. Με το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό που χρησιμοποιούμε έως σήμερα έχουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα
 - 4. Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης
 - 5. Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με τη δομή της επιχείρησης
 - 6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις
 - 7. Δεν έχουμε διαθέσιμο χρόνο για κάτι τέτοιο
 - 8. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο και οι πληροφορίες ανεπαρκής
 - 9. Αντιπετυπίζουμε στενότητα πόρων
 - 10. Άλλοι λόγοι _____
- (συνεχίζουμε στην ερώτηση 17)

10. Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού;

1 έτος 1-3 έτη 3-5 έτη 5+ έτη

11. Πόσο σημαντικό κρίνετε τον Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό για την επιχείρησή σας;

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
	1	2	3	4	5
1.Μας βοηθάει να θέτουμε και να εκπληρώνουμε στόχους	1	2	3	4	5
2.Μας βοηθάει να δούμε την επιχείρηση ως σύνολο	1	2	3	4	5
3.Μας βοηθάει στην αναγνώριση & εκμετάλλευση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος	1	2	3	4	5
4.Μας βοηθάει στον ανταγωνισμό στον κλάδο	1	2	3	4	5
5.Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες	1	2	3	4	5
6.Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από εργαζομένους	1	2	3	4	5
7.Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος/εργαζομένου	1	2	3	4	5
8.Άλλο _____	1	2	3	4	5

12. Πόσο σημαντικά χαρακτηρίζετε τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζετε στην υλοποίηση του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού;

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
	1	2	3	4	5
1. Ασυμβατότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης	1	2	3	4	5
2. Ασυμβατότητα με τη δομή της επιχείρησης	1	2	3	4	5
3. Περιορισμένη εκπαίδευση/ικανότητα των εργαζομένων ¹	2	3	3	4	5
4. Απροθυμία των εργαζομένων	1	2	3	4	5
5. Στενότητα χρόνου	1	2	3	4	5
6. Στενότητα οικονομικών πόρων	1	2	3	4	5
7. Αστάθεια του περιβάλλοντος (πολιτική, κοινωνική κλπ) ¹	2	3	3	4	5
8. Διαπραγματευτική δύναμη των tour operators	1	2	3	4	5
9. Χαμηλή υποδομή της τοπικής κοινωνίας	1	2	3	4	5
10. Άλλο _____	1	2	3	4	5

13. Το μοντέλο της στρατηγικής που ακολουθείτε εσείς, με ποιο από τα ακόλουθα μοντέλα ταιριάζει περισσότερο; (σημειώστε 1)

1. Μοντέλο Ανάπτυξης (growth)
(Νέες υπηρεσίες/facilities, νέες αγορές ⇒ Στόχος: Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς)
2. Μοντέλο Σταθερότητας (stability)
(Ελάχιστες αλλαγές, διατήρηση πελατών/υπηρεσιών ⇒ Στόχος: Ελαχιστοποίηση Κόστους)
3. Μοντέλο Περισυλλογής (retrenchment)
(Μείωση των δαπανών ⇒ Στόχος: Η εγκατάλειψη του κλάδου)
4. Συνδυασμός των παραπάνω
5. Άλλο Μοντέλο _____

14. Πώς θα χαρακτηρίζατε το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της επιχείρησής σας;

Ραγδαία Μεταβαλλόμενο Στάσιμο Αργά Μεταβαλλόμενο

15. Όταν σχεδιάζετε το μέλλον της επιχείρησης πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω;

A. Άμεσο Περιβάλλον

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
	1	2	3	4	5
1. Μέτοχοι	1	2	3	4	5
2. Κυβερνητική πολιτική	1	2	3	4	5
3. Προμηθευτές	1	2	3	4	5
4. Τοπική κοινωνία	1	2	3	4	5
5. Ανταγωνιστές	1	2	3	4	5
6. Tour operators	1	2	3	4	5
7. Εργαζόμενοι	1	2	3	4	5
8. Άλλο _____	1	2	3	4	5

Β. Εξωτερικό Περιβάλλον

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
1. Κοινωνικές / Πολιτισμικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
2. Πολιτικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
3. Τεχνολογικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
4. Οικονομικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
5. Διεθνείς εξελίξεις	1	2	3	4	5
6. Άλλο _____	1	2	3	4	5

16. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά της επιχείρησής σας στη λήψη αποφάσεων για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
1. Χρηματοοικονομική κατάσταση	1	2	3	4	5
2. Πληρότητα της επιχείρησης	1	2	3	4	5
3. Προβλεπόμενα έσοδα	1	2	3	4	5
4. Ικανότητες προσωπικού	1	2	3	4	5
5. Ικανότητες διοίκησης	1	2	3	4	5
6. Επίπεδο πελατείας (οικονομικό, κοινωνικό)	1	2	3	4	5
7. Διάρκεια σεζόν	1	2	3	4	5
8. Tour operators	1	2	3	4	5
9. Άλλο _____	1	2	3	4	5

17. Έχει τύχει να αναγνωρίσετε επιπλέον Δυνατότητες & Αδυναμίες στην επιχείρησή σας και να :

1. Θέσετε νέους στόχους
2. Μεταβάλλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους
3. Ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους
4. Παραμείνετε στους ίδιους στόχους

Ερωτήσεις 18-19 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

18. Σε ποιον τομέα αναγνωρίζετε την ύπαρξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για την επιχείρησή σας;

1. Ποιότητα υπηρεσιών
2. Marketing & Πωλήσεις
3. Χαμηλές τιμές
4. Φήμη της επιχείρησης
5. Ικανότητες προσωπικού
6. Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης
7. Τοποθεσία
8. Άλλού _____
9. Πουθενά

19. Που πιστεύετε πως υστερεί η επιχείρησή σας έναντι των ανταγωνιστών της;

1. Ποιότητα υπηρεσιών
2. Marketing & Πωλήσεις
3. Χαμηλές τιμές
4. Φήμη της επιχείρησης
5. Ικανότητες προσωπικού
6. Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης
7. Τοποθεσία
8. Άλλού _____
9. Πουθενά

Ερωτήσεις 20-22 : Εκπαίδευση - Επιμόρφωση

20. Κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων ποια από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε σημαντικά;

	<u>βαθμός σημαντικότητας</u>				
	1	2	3	4	5
1. Σπουδές στον κλάδο (ΑΕΙ, ΤΕΙ κλπ.)	1	2	3	4	5
2. Εξωτερική εμφάνιση	1	2	3	4	5
3. Προϋπηρεσία	1	2	3	4	5
4. Συστατικές επιστολές	1	2	3	4	5
5. Σύσταση από φίλο	1	2	3	4	5
6. Γνώση ξένων γλωσσών	1	2	3	4	5
7. Άλλο _____	1	2	3	4	5

21. Φροντίζετε για την επιμόρφωση / εκπαίδευση των υπαλλήλων σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

22. Αν ΝΑΙ, με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους;

1. Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια
2. Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς
3. Συμμετοχή σε σεμινάρια του ΟΑΕΔ
4. Συμμετοχή σε σεμινάρια της Ε.Ε.
5. Άλλο _____

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η :

Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A.Ε.	30	75,0	75,0	75,0
E.Π.Ε.	2	5,0	5,0	80,0
E.Ε.	2	5,0	5,0	85,0
Άλλη	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η :

Ποια είναι η δυναμικότητα της επιχείρησής σας(δωμάτια);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25	1	2,5	2,5	2,5
30	3	7,5	7,5	10,0
31	3	7,5	7,5	17,5
32	2	5,0	5,0	22,5
35	2	5,0	5,0	27,5
36	2	5,0	5,0	32,5
38	1	2,5	2,5	35,0
40	1	2,5	2,5	37,5
42	2	5,0	5,0	42,5
44	1	2,5	2,5	45,0
45	4	10,0	10,0	55,0
46	1	2,5	2,5	57,5
47	1	2,5	2,5	60,0
48	2	5,0	5,0	65,0
54	1	2,5	2,5	67,5
56	1	2,5	2,5	70,0
60	3	7,5	7,5	77,5
62	1	2,5	2,5	80,0
64	1	2,5	2,5	82,5
69	1	2,5	2,5	85,0
70	1	2,5	2,5	87,5
75	1	2,5	2,5	90,0
78	1	2,5	2,5	92,5
81	1	2,5	2,5	95,0
84	1	2,5	2,5	97,5
88	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η :

Πόσους εργαζομένους απασχολείτε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,5	2,5	2,5
4	1	2,5	2,5	5,0
5	5	12,5	12,5	17,5
6	4	10,0	10,0	27,5
7	2	5,0	5,0	32,5
8	1	2,5	2,5	35,0
9	1	2,5	2,5	37,5
10	1	2,5	2,5	40,0
11	2	5,0	5,0	45,0
12	2	5,0	5,0	50,0
13	1	2,5	2,5	52,5
14	4	10,0	10,0	62,5
16	3	7,5	7,5	70,0
17	2	5,0	5,0	75,0
18	1	2,5	2,5	77,5
19	1	2,5	2,5	80,0
21	1	2,5	2,5	82,5
25	3	7,5	7,5	90,0
27	2	5,0	5,0	95,0
30	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η :

Σε τι ύψος έφθασαν τα έσοδά σας την τελευταία περίοδο(2000);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid € 150,000-300,000	15	37,5	37,5	37,5
€ 300,000-450,000	14	35,0	35,0	72,5
€ 450,000-600,000	4	10,0	10,0	82,5
€ 600,000-750,000	4	10,0	10,0	92,5
€ 750,000+	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η :

Ποια ήταν η Μέση Πληρότητα της επιχείρησής σας την προηγούμενη σαιζόν;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <25%	3	7,5	7,5	7,5
25-50%	1	2,5	2,5	10,0
50-65%	11	27,5	27,5	37,5
65-80%	13	32,5	32,5	70,0
80-100%	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 6^η :

Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (1/2);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καλύτερη Πληρότητα	4	10,0	10,0	10,0
Διεύρυνση Σαιζόν	3	7,5	7,5	17,5
Καλύτερη Ποιότητα	8	20,0	20,0	37,5
Επέκταση/Ανακαίνιση	11	27,5	27,5	65,0
Αλλαγή/Ανοδος Κατηγορίας	3	7,5	7,5	72,5
Αύξηση Εσόδων	3	7,5	7,5	80,0
Διαποίκιση Αγορών	2	5,0	5,0	85,0
Ως έχει	5	12,5	12,5	97,5
Πώληση	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 6^η :

Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (2/2);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καλύτερη Πληρότητα	2	5,0	5,0	5,0
	Διεύρυνση Σαιζόν	1	2,5	2,5	7,5
	Καλύτερη Ποιότητα	11	27,5	27,5	35,0
	Επέκταση/Ανακαίνιση	11	27,5	27,5	62,5
	Αλλαγή/Ανοδος Κατηγορίας	1	2,5	2,5	65,0
	Αύξηση Εσόδων	6	15,0	15,0	80,0
	Διαποίκιση Αγορών	4	10,0	10,0	90,0
	Ως έχει	3	7,5	7,5	97,5
	Πώληση	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 7^η : Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της Αποστολής σας;

Είναι αυτή που πρέπει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5,0	5,0	5,0
	2	3	7,5	7,5	12,5
	3	4	10,0	10,0	22,5
	4	20	50,0	50,0	72,5
	5	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Είναι ευρέως διατυπωμένη εντός της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10,0	10,0	10,0
	2	4	10,0	10,0	20,0
	3	5	12,5	12,5	32,5
	4	14	35,0	35,0	67,5
	5	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Μας βοηθάει να θέτουμε στόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10,0	10,0	10,0
	2	2	5,0	5,0	15,0
	3	10	25,0	25,0	40,0
	4	9	22,5	22,5	62,5
	5	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,5	2,5	2,5
	3	6	15,0	15,0	17,5
	4	11	27,5	27,5	45,0
	5	22	55,0	55,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Μας βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,5	7,5	7,5
	2	7	17,5	17,5	25,0
	3	9	22,5	22,5	47,5
	4	15	37,5	37,5	85,0
	5	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Βοηθάει στην παρακίνηση/παρότρυνση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10,0	10,0	10,0
	2	16	40,0	40,0	50,0
	3	7	17,5	17,5	67,5
	4	9	22,5	22,5	90,0
	5	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Πρέπει ν' αλλάξει τελείως

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	70,0	70,0	70,0
	2	3	7,5	7,5	77,5
	3	5	12,5	12,5	90,0
	4	2	5,0	5,0	95,0
	5	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Άλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		40	100,0	100,0	100,0

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 8^η :

Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	32	80,0	80,0	80,0
2	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 9^η :

Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(1);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	80,0	80,0	80,0
Είμαστε μια μικρή επιχείρηση	6	15,0	15,0	95,0
Η διαδικασία είναι καλή μόνο για ασκήσεις στα Παν/μια	1	2,5	2,5	97,5
Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επ/ρησης	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(2);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	80,0	80,0	80,0
Η διαδικασία είναι καλή μόνο για ασκήσεις στα Παν/μια	1	2,5	2,5	82,5
Με το βραχ/θεσμο σχεδιασμό, έχουμε ικονοποιητικά αποτελέσματα	4	10,0	10,0	92,5
Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επ/ρησης	1	2,5	2,5	95,0
Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με τη δομή της επιχείρησης	1	2,5	2,5	97,5
Τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(3);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	80,0	80,0	80,0
Η διαδικασία δεν είναι συμβατή με τη δομή της επιχείρησης	2	5,0	5,0	85,0
Δεν έχουμε διαθέσιμο χρόνο για κάτι τέτοιο	1	2,5	2,5	87,5
Το περιβάλλον είναι αβέβαιο και η πληροφόρηση ανεπαρκής	1	2,5	2,5	90,0
Αντιμετωπίζουμε στενότητα πόρων	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 10^η :

Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	8	20,0	20,0	40,0
2	15	37,5	37,5	77,5
3	7	17,5	17,5	95,0
4	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 11^η : Πόσο σημαντικό κρίνετε τον Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό για την Επιχείρησή σας

Μας βοηθάει να θέτουμε και να εκπληρώνουμε στόχους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
3	1	2,5	2,5	22,5
4	11	27,5	27,5	50,0
5	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Μας βοηθάει να δούμε την επιχείρηση ως σύνολο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
2	3	7,5	7,5	27,5
3	8	20,0	20,0	47,5
4	11	27,5	27,5	75,0
5	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Μας βοηθάει στην αναγνώριση & εκμετάλλευση των ευκαιριών του Εξ/κού Περιβάλλοντος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
2	3	7,5	7,5	27,5
3	3	7,5	7,5	35,0
4	16	40,0	40,0	75,0
5	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Μας βοηθάει στον ανταγωνισμό στον κλάδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
2	1	2,5	2,5	22,5
3	4	10,0	10,0	32,5
4	11	27,5	27,5	60,0
5	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Απσαφηνίζει τις προτεραιότητες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	1	2,5	2,5	22,5
2	2	5,0	5,0	27,5
3	5	12,5	12,5	40,0
4	10	25,0	25,0	65,0
5	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	7	17,5	17,5	37,5
2	8	20,0	20,0	57,5
3	7	17,5	17,5	75,0
4	8	20,0	20,0	95,0
5	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος/εργαζομένου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	8	20,0	20,0	40,0
2	6	15,0	15,0	55,0
3	8	20,0	20,0	75,0
4	6	15,0	15,0	90,0
5	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Άλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	100,0	100,0	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ 12^η : Πόσο σημαντικά χαρακτηρίζετε τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζετε στην υλοποίηση του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού;

Ασυμβατότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	8	20,0	20,0	40,0
2	8	20,0	20,0	60,0
3	5	12,5	12,5	72,5
4	6	15,0	15,0	87,5
5	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Ασυμβατότητα με τη δομή της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	6	15,0	15,0	35,0
2	12	30,0	30,0	65,0
3	3	7,5	7,5	72,5
4	7	17,5	17,5	90,0
5	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Περιορισμένη εκπαίδευση/ικονότητα των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	3	7,5	7,5	27,5
2	7	17,5	17,5	45,0
3	5	12,5	12,5	57,5
4	7	17,5	17,5	75,0
5	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Απροθυμία των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	10	25,0	25,0	45,0
2	9	22,5	22,5	67,5
3	4	10,0	10,0	77,5
4	4	10,0	10,0	87,5
5	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Στενότητα χρόνου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	6	15,0	15,0	35,0
2	5	12,5	12,5	47,5
3	9	22,5	22,5	70,0
4	11	27,5	27,5	97,5
5	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Στενότητα πόρων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	3	7,5	7,5	27,5
2	2	5,0	5,0	32,5
3	4	10,0	10,0	42,5
4	10	25,0	25,0	67,5
5	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Αστάθεια του περιβάλλοντος (πολιτική, κοινωνική κ.λ.π.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	1	2,5	2,5	22,5
2	1	2,5	2,5	25,0
3	10	25,0	25,0	50,0
4	9	22,5	22,5	72,5
5	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Διαπραγματευτική δύναμη των tour operators

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	3	7,5	7,5	27,5
2	2	5,0	5,0	32,5
3	2	5,0	5,0	37,5
4	8	20,0	20,0	57,5
5	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Χαμηλή υποδομή της τοπικής κοινωνίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	2	5,0	5,0	25,0
2	8	20,0	20,0	45,0
3	4	10,0	10,0	55,0
4	1	2,5	2,5	57,5
5	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Άλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	97,5	97,5	97,5
5	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 16^η : Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά της επιχείρησής σας στη λήψη αποφάσεων για Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό:

Χρηματοοικονομική κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
3	1	2,5	2,5	22,5
4	8	20,0	20,0	42,5
5	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Πληρότητα της επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	1	2,5	2,5	22,5
3	1	2,5	2,5	25,0
4	15	37,5	37,5	62,5
5	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Προβλεπόμενα έσοδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
3	3	7,5	7,5	27,5
4	4	10,0	10,0	37,5
5	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	3	7,5	7,5	27,5
2	5	12,5	12,5	40,0
3	12	30,0	30,0	70,0
4	7	17,5	17,5	87,5
5	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες διοίκησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	1	2,5	2,5	22,5
2	1	2,5	2,5	25,0
3	4	10,0	10,0	35,0
4	14	35,0	35,0	70,0
5	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Επίπεδο πελατείας (οικονομικό/κοινωνικό)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	1	2,5	2,5	22,5
2	6	15,0	15,0	37,5
3	17	42,5	42,5	80,0
4	4	10,0	10,0	90,0
5	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Διάρκεια σαιζόν

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
3	3	7,5	7,5	27,5
4	6	15,0	15,0	42,5
5	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tour Operators

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	4	10,0	10,0	30,0
2	2	5,0	5,0	35,0
3	1	2,5	2,5	37,5
4	8	20,0	20,0	57,5
5	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Άλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	100,0	100,0	100,0

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ 13^η :

Το μοντέλο της στρατηγικής που ακολουθείτε εσείς, με ποιο από τα ακόλουθα ταιριάζει;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20,0	20,0	20,0
1	16	40,0	40,0	60,0
2	14	35,0	35,0	95,0
3	1	2,5	2,5	97,5
4	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (σειρά βάσει του ερωτηματολογίου)	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;	40	1	5	1,80	1,522
Ποια είναι η δυναμικότητα της επιχείρησής σας(δωμάτια);	40	25	88	48,75	17,021
Πόσους εργαζομένους απασχολείτε;	40	3	30	13,53	7,858
Σε τι ύψος έφθασαν τα έσοδά σας το 2000;	40	1	5	2,15	1,252
Ποια ήταν η Μέση Πληρότητα της επιχείρησής σας το 2000;	40	1	5	3,75	1,149
Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (1/2);	40	1	9	4,35	2,202
Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (2/2);	40	1	9	4,57	1,986
Είναι αυτή που πρέπει	40	1	5	3,88	1,067
Είναι ευρέως διατυπωμένη εντός της επιχείρησης	40	1	5	3,70	1,305
Μας βοηθάει να θέτουμε στόχους	40	1	5	3,73	1,301
Λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	40	2	5	4,35	,834
Μας βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης	40	1	5	3,35	1,167
Βοηθάει στην παρακίνηση / παρότρυνση	40	1	5	2,83	1,196
Πρέπει ν' αλλάξει τελείως	40	1	5	1,68	1,185
Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό;	40	1	2	1,20	,405
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(1);	8	1	4	1,50	1,069
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(2);	8	2	6	3,63	1,302
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(3);	8	5	9	7,62	1,768
Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του Μακ. Σχεδιασμού;	32	1	4	2,09	,856
Μας βοηθάει να θέτουμε και να εκπληρώνουμε στόχους	32	3	5	4,59	,560
Μας βοηθάει να δούμε την επιχείρηση ως σύνολο	32	2	5	3,87	,976
Μας βοηθάει στην αναγνώριση των ευκαιριών	32	2	5	4,03	,897
Μας βοηθάει στον ανταγωνισμό στον κλάδο	32	2	5	4,31	,821
Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες	32	1	5	4,06	1,076
Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους	32	1	5	2,69	1,256
Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος / εργαζομένου	32	1	5	2,75	1,368
Ασυμβατότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης	32	1	5	2,75	1,437
Ασυμβατότητα με τη δομή της επιχείρησης	32	1	5	2,72	1,350
Περιορισμένη εκπαίδευση / ικανότητα των εργαζομένων	32	1	5	3,44	1,390
Απροθυμία των εργαζομένων	32	1	5	2,53	1,459
Στενότητα χρόνου	32	1	5	2,87	1,185
Στενότητα πόρων	32	1	5	3,88	1,289
Αστάθεια του περιβάλλοντος (πολιτική, κοινωνική κ.λ.π.)	32	1	5	3,88	1,040
Διαπραγματευτική δύναμη των tour operators	32	1	5	4,06	1,318
Χαμηλή υποδομή της τοπικής κοινωνίας	32	1	5	3,72	1,486
Η στρατηγική που ακολουθείτε, με ποια ταιριάζει;	32	1	4	1,59	,712
Χρηματοοικονομική κατάσταση	32	3	5	4,69	,535
Πληρότητα της επιχείρησης	32	1	5	4,34	,827
Προβλεπόμενα έσοδα	32	3	5	4,69	,644
Ικανότητες προσωπικού	32	1	5	3,19	1,176
Ικανότητες διοίκησης	32	1	5	4,09	,963
Επίπεδο πελατείας (οικονομικό / κοινωνικό)	32	1	5	3,13	,976
Διάρκεια σαιζόν	32	3	5	4,63	,660
Tour Operators	32	1	5	4,00	1,414

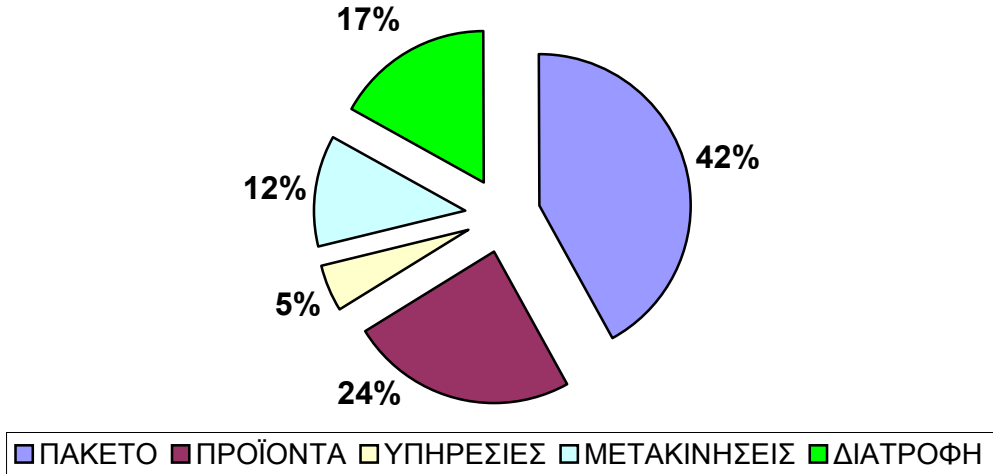
T-Test: One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Dev.	S. E. Mean
Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;	40	1,80	1,522	,241
Ποια είναι η δυναμικότητα της επιχείρησής σας(δωμάτια);	40	48,75	17,021	2,691
Πόσους εργαζομένους απασχολείτε;	40	13,53	7,858	1,242
Σε τι ύψος έφθασαν τα έσοδά σας την τελευταία περίοδο(2000);	40	2,15	1,252	,198
Ποια ήταν η Μέση Πληρότητα της επιχείρησής σας το 2000;	40	3,75	1,149	,182
Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (1/2);	40	4,35	2,202	,348
Πώς σκέφτεστε την επιχείρησή σας στο μέλλον (2/2);	40	4,58	1,986	,314
Είναι αυτή που πρέπει	40	3,88	1,067	,169
Είναι ευρέως διατυπωμένη εντός της επιχείρησης	40	3,70	1,305	,206
Μας βοηθάει να θέτουμε στόχους	40	3,73	1,301	,206
Λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων	40	4,35	,834	,132
Μας βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης	40	3,35	1,167	,184
Βοηθάει στην παρακίνηση / παρότρυνση	40	2,83	1,196	,189
Πρέπει ν' αλλάξει τελείως	40	1,68	1,185	,187
Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό;	40	1,20	,405	,064
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(1);	8	1,50	1,069	,378
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(2);	8	3,63	1,302	,460
Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό(3);	8	7,63	1,768	,625
Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του Μακ. Σχεδιασμού;	32	2,09	,856	,151
Μας βοηθάει να θέτουμε και να εκπληρώνουμε στόχους	32	4,59	,560	,099
Μας βοηθάει να δούμε την επιχείρηση ως σύνολο	32	3,88	,976	,172
Μας βοηθάει στην αναγνώριση των ευκαιριών του Εξ. Περ/ντος	32	4,03	,897	,159
Μας βοηθάει στον ανταγωνισμό στον κλάδο	32	4,31	,821	,145
Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες	32	4,06	1,076	,190
Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους	32	2,69	1,256	,222
Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος / εργαζομένου	32	2,75	1,368	,242
Ασυμβατότητα με την κουλτούρα της επιχείρησης	32	2,75	1,437	,254
Ασυμβατότητα με τη δομή της επιχείρησης	32	2,72	1,350	,239
Περιορισμένη εκπαίδευση / ικανότητα των εργαζομένων	32	3,44	1,390	,246
Απροθυμία των εργαζομένων	32	2,53	1,459	,258
Στενότητα χρόνου	32	2,88	1,185	,209
Στενότητα πόρων	32	3,88	1,289	,228
Αστάθεια του περιβάλλοντος (πολιτική, κοινωνική κ.λ.π.)	32	3,88	1,040	,184
Διαπραγματευτική δύναμη των tour operators	32	4,06	1,318	,233
Χαμηλή υποδομή της τοπικής κοινωνίας	32	3,72	1,486	,263
Το μοντέλο της στρατηγικής που ακολουθείτε, με ποιο ταιριάζει;	32	1,59	,712	,126
Χρηματοοικονομική κατάσταση	32	4,69	,535	,095
Πληρότητα της επιχείρησης	32	4,34	,827	,146
Προβλεπόμενα έσοδα	32	4,69	,644	,114
Ικανότητες προσωπικού	32	3,19	1,176	,208
Ικανότητες διοίκησης	32	4,09	,963	,170
Επίπεδο πελατείας (οικονομικό / κοινωνικό)	32	3,13	,976	,172
Διάρκεια σαιζόν	32	4,63	,660	,117
Tour Operators	32	4,00	1,414	,250

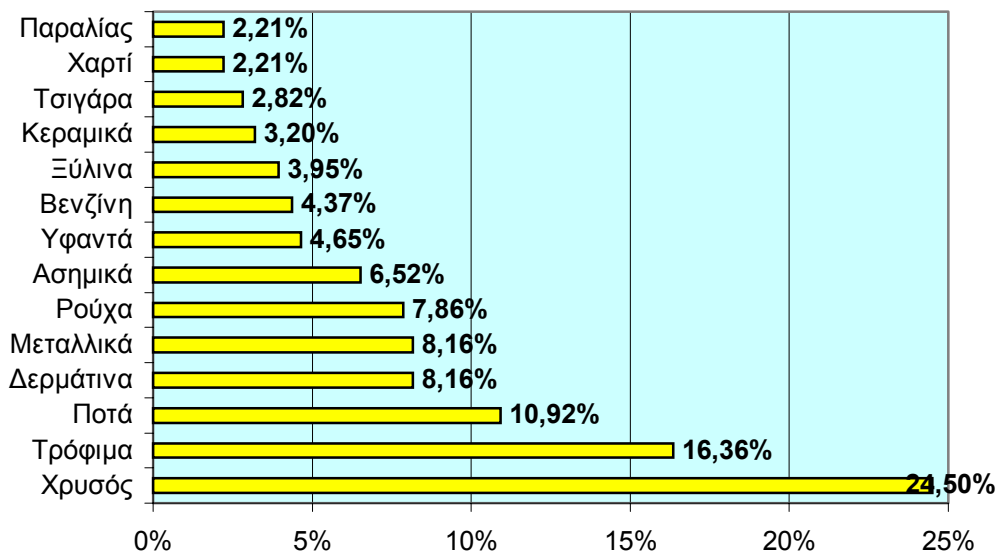
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΛΟΙΠΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

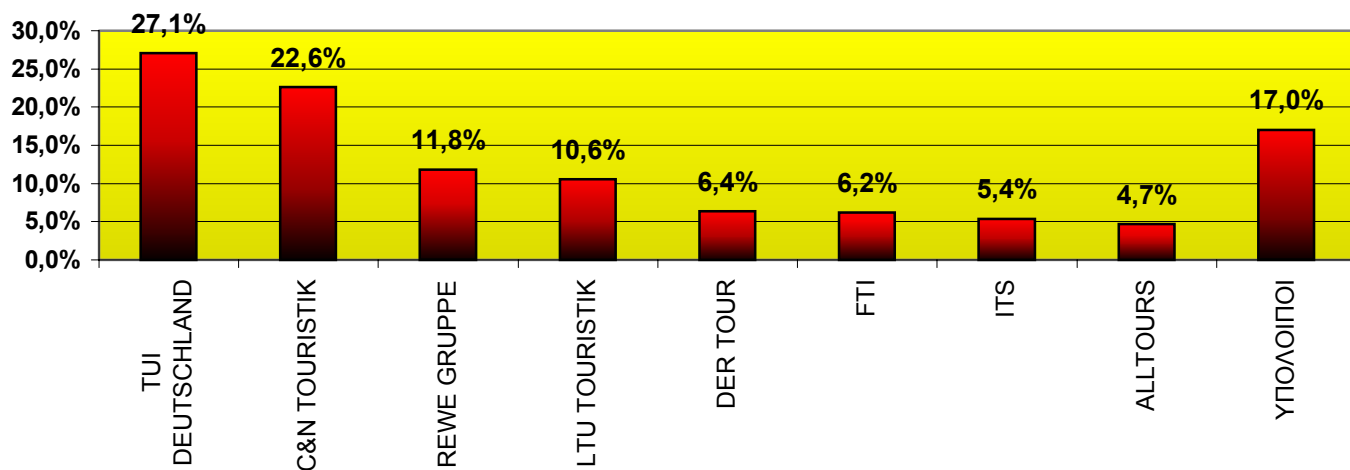
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΕΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ



ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΑΓΟΡΕΣ



ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ Τ.Ο. ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ



ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ Τ.Ο's ΤΗΣ ΜΕΓ. ΒΡΕΤΑΝΙΑΣ

