

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟ - ΜΕΣΑΙΩΝ, ΕΠΟΧΙΑΚΩΝ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Έρευνα και μελέτη του βάθους εφαρμογής της επιστήμης της Στρατηγικής από τις Μικρο – Μεσαίες, Εποχιακές, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις (ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.), του Ιονίου, Κυκλάδων και Βορείου Αιγαίου. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αυτών.

Γεώργιος Ν. Παπαδογούλας

Πτυχίο Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθηνών

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
Στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

Στη Μαίρη και το Νικόλα

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικός σχεδιασμός, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρηματικό περιβάλλον, τουριστική περίοδος, ανθρώπινοι πόροι, Tour Operators.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ανήκει σύμφωνα με στοιχεία του Ε.Ο.Τ., στην κατηγορία των Μικρο-Μεσαίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η - με βάση πρωτογενή στοιχεία - καταγραφή του τρόπου εφαρμογής της στρατηγικής στα πλαίσια της εσωτερικής λειτουργίας των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. στον Ελλαδικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στις περιοχές των Ιονίων Νήσων, των Κυκλάδων και του ευρύτερου Βόρειου Αιγαίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντική γεωγραφική διασπορά των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. αλλά και την απόκλιση που παρουσιάζει η διάρκεια της τουριστικής περιόδου από περιοχή σε περιοχή, επιλέξαμε να επικεντρώσουμε την έρευνα σε επιχειρήσεις με δυναμικότητα μέχρι εκατό κλίνες. Για την κατανομή των ερωτηματολογίων κατά περιφέρεια, λήφθηκαν υπόψη ο αριθμός των κλινών ανά περιφέρεια, όπως αυτός προκύπτει από τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.).

Η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων, υλοποιήθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις, σε μια χρονική περίοδο τεσσάρων μηνών και πιο συγκεκριμένα κατά το διάστημα μεταξύ Ιουλίου και Οκτωβρίου 2001. Για τη διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS 10.0 και SPSS 11.0 καθώς και το Excell της Microsoft (Excell 2000). Ακολούθησε γραφική και στατιστική απεικόνιση των στοιχείων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Σημαντικότερα από αυτά είναι:

- ▶ το μέγεθος των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε., στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαπραγματευτική ικανότητά τους απέναντι στους Tour Operators, οι οποίοι είναι και οι βασικοί προμηθευτές της ελληνικής τουριστικής αγοράς.
- ▶ το απασχολούμενο προσωπικό είναι στην πλειοψηφία του ανειδίκευτο ή έχει εμπειρικές γνώσεις, με αποτέλεσμα να μειώνεται το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.
- ▶ η διοίκηση των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. γίνεται κυρίως από μια οικογένεια, η οποία συνήθως είναι και κάτοχος της επιχείρησης. Τα μέλη της εργάζονται στην επιχείρηση δημιουργώντας ένα σύνολο από θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις.

Η συνολική εικόνα που προέκυψε από την ανάλυση των συγκεντρωθέντων στοιχείων παρουσιάζει μια εμπειρική εφαρμογή διοίκησης, από διοικήσεις με χαμηλές δυνατότητες παρακολούθησης και προσαρμογής στις αλλαγές που προκύπτουν βάση της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας. Παρουσιάζει όμως και μια αναγνώριση αυτών των προβλημάτων καθώς και μια προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων ώστε να διασφαλιστεί η πορεία αυτών των επιχειρήσεων στο μέλλον.

Αν αυτές οι προσπάθειες υποστηριχθούν από το κράτος και υιοθετηθούν από τους επιχειρηματίες των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. μπορούμε να ελπίζουμε σε μια πορεία ανάκαμψης των επιχειρήσεων αυτών ειδικότερα και του ξενοδοχειακού και τουριστικού προϊόντος γενικότερα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το παρόν πόνημα δεν αποτελεί αποκλειστικό επίτευγμά μου. Αρκετοί άνθρωποι, φίλοι αλλά και άγνωστοι μέχρι πριν λίγο καιρό, μου συμπαραστάθηκαν και με βοήθησαν να το ολοκληρώσω. Αυτούς τους ανθρώπους θα ήθελα να μνημονεύσω και να ευχαριστήσω θερμά για την συνεισφορά τους στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Ο καθηγητής μου Ν. Β. Γεωργόπουλος, αναπληρωτής καθηγητής στο πανεπιστήμιο Πειραιά και επιβλέπων καθηγητής της εργασίας μου, σαν εκπαιδευτικός και σαν άνθρωπος μου φανέρωσε αρετές που θα αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση στο μέλλον. Θεωρώ τιμή μου που είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ μαζί του και τον ευχαριστώ θερμά για όλες του τις προσπάθειες.

Ο συμμαθητής μου Γιάννης Παναγιωτάτος. Η συνεργασία μας τόσο κατά την διάρκεια των σπουδών μας όσο και κατά την παράλληλη διερεύνηση του θέματος μου προσέφερε την ευκαιρία να γνωρίσω ένα χαρισματικό άνθρωπο, ένα καταρτισμένο επιστήμονα και ένα καινούριο φίλο.

Η οικογένειά μου που με ώθησε, με βοήθησε και με στήριξε ώστε να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές. Χωρίς την υποστήριξή τους ο «δρόμος» αυτός θα ήταν πολύ πιο δύσκολος. Ειδικότερα ο γιος μου Νικόλας

που τον στερήθηκα και με στερήθηκε περισσότερο αυτό το διάστημα ελπίζω να με καταλάβει μεγαλώνοντας. Με αυτή τη σκέψη τους αφιερώνω τη συγκεκριμένη εργασία.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στους γονείς μου, τον αδερφό μου και όλους όσους πίστεψαν σε εμένα και στάθηκαν δίπλα μου σε αυτή μου την προσπάθεια. Κοιτάζοντας πίσω στα χρόνια που πέρασαν καταλαβαίνω καλλίτερα πόσο προσπάθησαν και πόσα στερήθηκαν για να είμαι σήμερα εγώ σε θέση να απευθύνω αυτές τις ευχαριστίες.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους ακαδημαϊκούς καθηγητές μου. Ελπίζω κάποτε να φανώ αντάξιός τους και να τιμήσω τις προσπάθειές τους μεταλαμπαδεύοντας με τη σειρά μου τις γνώσεις και το ήθος που μου προσέφεραν.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
<u>Διάγραμμα 3.1</u> : Ποσοστιαία Κατανομή πλήθους επιχειρήσεων ανά εξεταζόμενη περιφέρεια	59
<u>Διάγραμμα 3.2</u> : Νομική Μορφή Επιχείρησης	64
<u>Διάγραμμα 3.3</u> : Έσοδα (2000)	64
<u>Διάγραμμα 3.4</u> : Μέση Πληρότητα (2000)	67
<u>Διάγραμμα 3-5</u> : Αντίληψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	69
<u>Διάγραμμα 3-6</u> : Άμεσο περιβάλλον	71
<u>Διάγραμμα 3-7</u> : Εξωτερικό περιβάλλον	72
<u>Διάγραμμα 3-8</u> : Τοποθέτηση νέων στόχων	73
<u>Διάγραμμα 3-9</u> : Ματαίωση ήδη τιθέμενων στόχων	74
<u>Διάγραμμα 3-10</u> : Η τοποθεσία ως πλεονέκτημα	75
<u>Διάγραμμα 3-11</u> : Η τοποθεσία ως μειονέκτημα	75
<u>Διάγραμμα 3-12</u> : Η ποιότητα ως πλεονέκτημα	76
<u>Διάγραμμα 3-13</u> : Η φήμη ως πλεονέκτημα	76
<u>Διάγραμμα 3-14</u> : Η πολιτική προώθησης ως μειονέκτημα	77
<u>Διάγραμμα 3-15</u> : Η διοικητική ικανότητα ως μειονέκτημα	77
<u>Διάγραμμα 3-16</u> : Επιμόρφωση των ξενοδοχούπαλλήλων	79
<u>Διάγραμμα 3-17</u> : Βασικά στοιχεία κατά την πρόσληψη	80

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
<u>Πίνακας 1:</u> Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων σύμφωνα με τα δωμάτια	02
<u>Πίνακας 3-1:</u> Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα	63
<u>Πίνακας 3-2:</u> Δυναμικότητα Επιχείρησης	65
<u>Πίνακας 3-3:</u> Αριθμός Εργαζομένων	66
<u>Πίνακας 3-4:</u> Πόσο σημαντικός είναι για εσάς ο ρόλος των Tour Operators για τον σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησής σας.	70
<u>Πίνακας 3-5:</u> Πόσο σημαντικός είναι για εσάς ο ρόλος των μετόχων για τον σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησής σας.	70
<u>πίνακας 3-6:</u> Εκπαίδευση μέσω ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων	79
<u>πίνακας 3-7:</u> Εκπαίδευση με συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά σεμινάρια	80
<u>Πίνακας 4-1:</u> Εποχική λειτουργία κατά κατηγορία ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.	92

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
<u>Σχήμα 1.1</u> : Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	7
<u>Σχήμα 1.2</u> : Strategic fit	8
<u>Σχήμα 1.3</u> : Ανάλυση P.E.S.T.	10
<u>Σχήμα 1.4</u> : Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter	13
<u>Σχήμα 1.5</u> : Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή μοναδικές Ικανότητες	23
<u>Σχήμα 1.6</u> : Η αλυσίδα αξίας	24
<u>Σχήμα 1.7</u> : Ανάλυση στρατηγικών θεμάτων	29
<u>Σχήμα 2.1</u> : Ανάλυση P.E.S.T. και το φυσικό περιβάλλον	35

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας.

Σκοπός της παρούσης εργασίας, είναι η μελέτη του επιπέδου διαμόρφωσης της στρατηγικής στις μικρο-μεσαίες εποχιακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.) στον Ελλαδικό χώρο και ποιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στις περιοχές των Ιονίων Νήσων, των Κυκλάδων και του Βόρειου Αιγαίου.

Αναλυτικότερα, θα καταγραφεί ο τρόπος εφαρμογής της στρατηγικής στα πλαίσια της εσωτερικής λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων. Επίσης θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί η διοίκηση τους, τις πληροφορίες που προσφέρει η στρατηγική ανάλυση των δεδομένων της κάθε επιχείρησης.

Μετά την καταγραφή θα γίνει αξιολόγηση των ευρημάτων, ενώ με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

2. Στόχοι της εργασίας.

Η εργασία έχει τους εξής στόχους:

- Εμπέδωση των βασικότερων εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αυτός υλοποιείται στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

- Ανάλυση της διαδικασίας ελέγχου και προγραμματισμού των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. όπως αυτή εφαρμόζεται σήμερα.
- Καταγραφή των χρησιμοποιούμενων πρακτικών και τεχνικών κατά την εφαρμογή, α) του εντοπισμού και ταξινόμησης πόρων, β) του εντοπισμού των Δυνατοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς και γ) του σχεδιασμού και της επιλογής Στρατηγικής.
- Προτάσεις για βελτίωση της θέσης των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. στην τουριστική αγορά μέσω του εντοπισμού και της αξιοποίησης των πόρων και ικανοτήτων τους.

3. Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος

Η στρατηγική των επιχειρήσεων παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη και πληθώρα εφαρμογών σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα οι ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. αποτελούν το 50% του συνόλου των Ξενοδοχειακών Μονάδων που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα.

Πίνακας 1: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων σύμφωνα με τα δωμάτια

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%

Η οικογενειοκρατική τους δομή όμως, καθώς και οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες που τις χαρακτηρίζουν, καθορίζουν εν πολλοίς τη διοικητική τους

λογική και περιορίζουν την πρόσβασή τους σε οικονομικούς πόρους και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Το πρότυπο της παραδοσιακής οικογενειακής επιχείρησης κυριαρχεί (Παπανίκος, 2000). Η όποια ανάπτυξή τους δεν στηρίζεται σε μακροχρόνιο σχεδιασμό και ανάλυση με κίνδυνο να βρεθούν ανά πάσα στιγμή εκτεθειμένες στις αλλαγές της τουριστικής αγοράς.

Ο συνδυασμός των ανωτέρω δημιουργεί έντονο ενδιαφέρον για:

- ∅ τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διοικήσεις αυτών των επιχειρήσεων τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής
- ∅ τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούν το εργατικό τους δυναμικό.

4. Βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. και των ιδιοκτητών τους.

Η πλειονότητα των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. έχει ιδρυθεί από 1 ως 3 άτομα¹. Τα άτομα αυτά κατά πλειοψηφία, είχαν απασχοληθεί σε άλλες επιχειρήσεις ως υπάλληλοι πριν ιδρύσουν την δικιά τους επιχείρηση. Για ποιο λόγο επέλεξαν την ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου;

Σύμφωνα με τον Γ. Παπανίκο «τα πλεονεκτήματα του Ιδιοκτήτη – μάντζερ μιας μικρής και μεσαίας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- ∅ Το άτομο – ιδιοκτήτης έχει πλήρη ανεξαρτησία στην οργάνωση της επιχείρησης του.
- ∅ Η λήψη αποφάσεων προσαρμόζεται, πολύ γρήγορα, στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

¹ Έρευνα του Ο.Π.Α. και της GRANT THORNTON με θέμα «Η οικογένεια και η επιχείρηση». Αναδημοσίευση από την εφημερίδα «Εξπρές» στο τεύχος 248 – Ιανουάριος 2000 – Τουρισμός και οικονομία.

- Ø Η άμεση ιδιοκτησία της επιχείρησης του επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο των πολιτικών και των διαδικασιών που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Ø Τα όποια κέρδη δημιουργούνται από την λειτουργία της επιχείρησης ανήκουν αποκλειστικά στον ιδιοκτήτη.»

Την ίδια στιγμή όμως εμφανίζεται και ένα σύνολο μειονεκτημάτων, με σημαντικότερα όλων την δυσκολία ανεύρεσης οικονομικών πόρων και την αδυναμία διαχείρισης του προσωπικού στις περιπτώσεις αύξησης του μεγέθους της επιχείρησης.

Τα δύο αυτά μειονεκτήματα εντοπίζονται και στην μελέτη που αναφέραμε στην αρχή του κεφαλαίου και ειδικότερα όταν οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε θέματα σχετικά με το «πού» και το «πώς» θα μπορούσαν να βρουν και να αξιοποιήσουν οικονομικούς πόρους.

Σε μικρότερη ένταση, ο προβληματισμός ισχύει και σε θέματα που αφορούν στο προσωπικό των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. Ο λόγος είναι ότι σχεδόν το σύνολο των μελών της οικογένειας του επιχειρηματία απασχολείται στην επιχείρηση μειώνοντας το κόστος και διευκολύνοντας τις λειτουργίες. Μια λύση η οποία μπορεί να μειώνει το λειτουργικό κόστος κατά περίπτωση, αλλά αφήνει πολλές φορές εκτεθειμένο το διευθυντή του ξενοδοχείου και συνεπώς αποπροσανατολίζει τους εργαζόμενους από τους στόχους τους.

5. Διάρθρωση της εργασίας

Η εργασία αποτελείται συνολικά από 4 κεφάλαια. Τα επόμενα κεφάλαια περιγράφουν:

- ∅ Κεφάλαιο 1: Στρατηγική επιχειρήσεων – Βασικές έννοιες. Θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα κυριότερα θεωρητικά στοιχεία της επιχειρησιακής στρατηγικής όπως αυτά παρουσιάζονται στην Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.
- ∅ Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου συμβάλλουν στην διαμόρφωση μιας ελαφρά διαφοροποιημένης εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- ∅ Κεφάλαιο 3: Ανάλυση των αποτελεσμάτων. Θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων σε πίνακες και θα γίνει σύντομη ανάλυσή τους.
- ∅ Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα από την εργασία. Τα τελικά συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν από αυτά θα είναι το αντικείμενο αυτού του κεφαλαίου.
- ∅ Βιβλιογραφία.
- ∅ Παραρτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

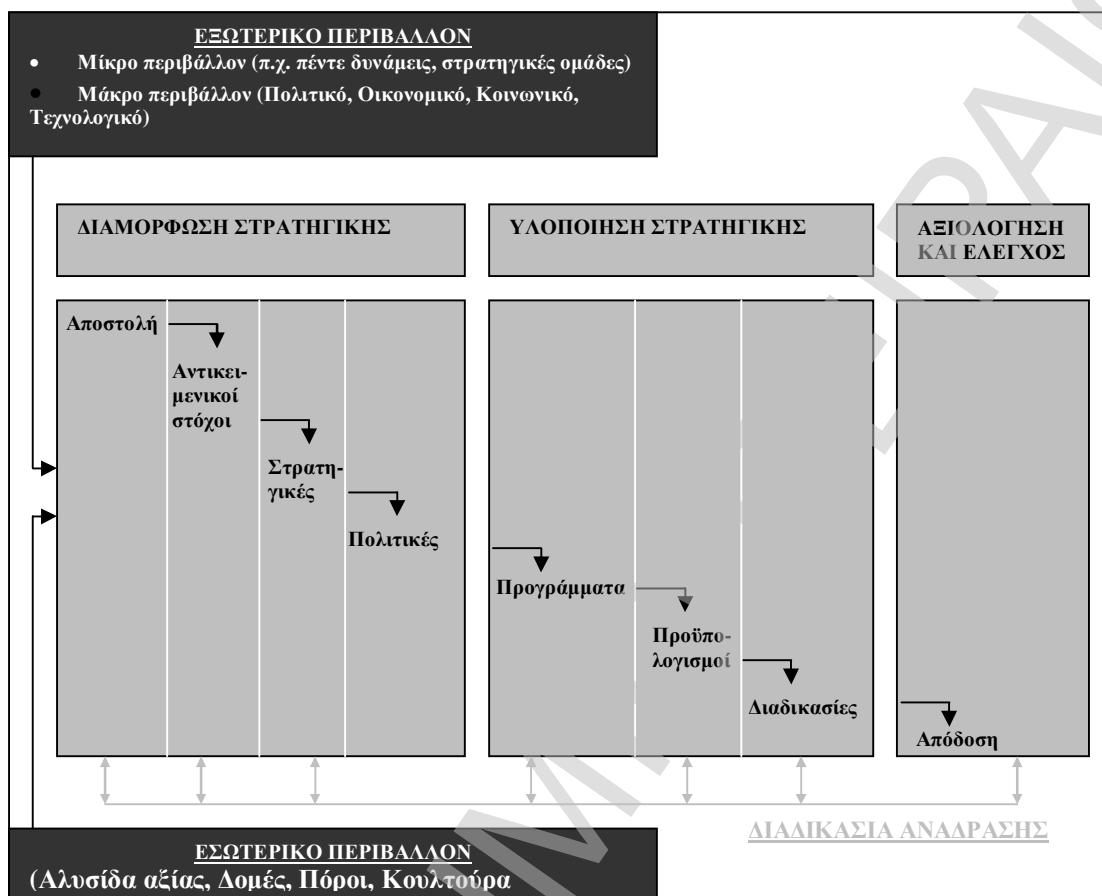
1.1 Τι είναι η Στρατηγική

Στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζεται μια πληθώρα ορισμών της Στρατηγικής. Σχεδόν στο σύνολό τους, συγκλίνουν στο ότι αφορά σε δραστηριότητες ανώτατου επιπέδου (Top management) οι οποίες έχουν σαν σκοπό την επίτευξη στόχων που θα ικανοποιούν το εταιρικό όραμα. Την ίδια στιγμή όμως η Στρατηγική είναι «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»².

Συνεπώς στρατηγική είναι η «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter). Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτή η «τοποθέτηση», η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία μιας οικονομικής μονάδας, ορίζουν το πεδίο δράσης μιας επιστήμης που πολλοί συνδέουν, όχι άδικα, με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολεμικών δραστηριοτήτων.

² WRIGHT, KROLL & PARNELL. Η Στρατηγική αναφέρεται στο διοικητικό σχεδιασμό που έχει σαν στόχο να φέρει αποτελέσματα τα οποία θα βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με την Αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. FRED R. DAVID. Η Στρατηγική είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται μακροχρόνιοι εταιρικοί σκοποί. HILL & JONES. Στρατηγική είναι ένα συγκεκριμένο πλέγμα αποφάσεων και δράσεων που αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης για να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Οι Wheelen & Hunger συνοψίζουν την στρατηγική διοίκηση σε τρία στάδια τα οποία και παρουσιάζουν στο παρακάτω σχήμα.



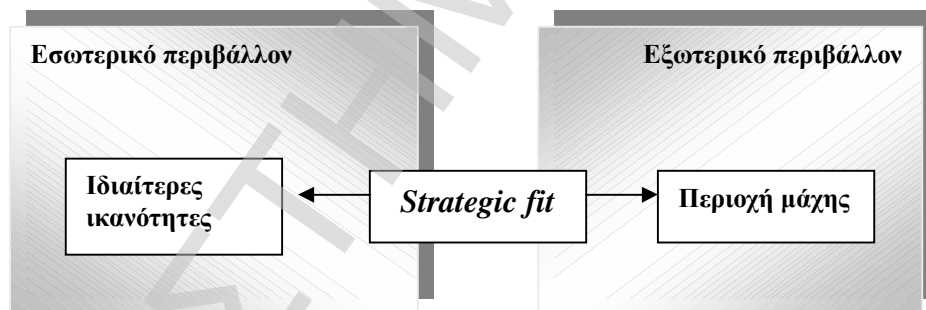
Σχήμα 1.1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

1.2 Όραμα και Αποστολή

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα της διοίκησης είναι η καθοδήγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς έναν ενιαίο σκοπό. Οι ικανοί «ηγέτες» - επιχειρηματίες, διακρίνονται όχι μόνο επειδή έχουν ένα όραμα για το πού θέλουν να φτάσει η επιχείρησή τους, αλλά και γιατί μπορούν να κοινοποιήσουν με επιτυχία αυτό το όραμα στους συνεργάτες τους και στην αγορά. Το εταιρικό όραμα είναι τμήμα της εταιρικής αποστολής.

Σύμφωνα με τον P. Kotler³ η διαμόρφωση της αποστολής των εταιρειών γίνεται βάση πέντε στοιχείων: α) Ιστορική σύλληψη της εταιρείας β) τρέχουσες προτιμήσεις των ιδιοκτητών και της Διοίκησης γ) το περιβάλλον της αγοράς δ) Εταιρικοί πόροι ε) συγκριτικά πλεονεκτήματα (competitive advantages).

Στόχος της αποστολής είναι η διαμόρφωση ενός διαχρονικού μηνύματος το οποίο ξεχωρίζει μια επιχείρηση από άλλες ομοειδής. Στο βαθμό που αυτό επιτυγχάνεται, έχουμε μια διακριτή δήλωση αξιών προτεραιοτήτων και φιλοσοφιών, οι οποίες θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση Στρατηγικής. Η δήλωση που επιτυγχάνεται μέσω της κατάθεσης της αποστολής μιας εταιρείας έχει σαν στόχο την «τοποθέτησή» της στην αγορά (Strategic fit).



Σχήμα 1.2: Strategic fit

Οι Hill και Jones στο βιβλίο τους «Strategic Management – An integrated approach»⁴ προτείνουν – παράλληλα - την «έμφαση» της στρατηγικής (Strategic Intent). Τονίζοντας δηλαδή τους απώτερους στόχους της επιχείρησης, παρουσιάζουν το όραμα, την διάθεση και την τάση που θα κυριαρχήσουν στην εκάστοτε οικονομική μονάδα. Κατά αυτόν τον τρόπο η

³ Philip Kotler. «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ», Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000, σελ. 156

⁴ Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Strategic Management – An integrated approach, Third edition, Houghton Mifflin Company, 1995, σελ. 39

παρουσίαση του οράματος μέσα στην αποστολή δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης τόσο για το μεσοπρόθεσμο όσο και για τους μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της.

1.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Ένας οικονομικός οργανισμός δημιουργείται και δραστηριοποιείται στα πλαίσια ενός ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος. Ο ρόλος και η δυναμική αυτού του περιβάλλοντος, πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς και ανάλυσης κάθε διοίκησης που θέλει να λέγεται «σύγχρονη». Για να γίνει εφικτή η παρακολούθηση, αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων από το οικονομικό περιβάλλον έχουν διαμορφωθεί διάφορα συστήματα ανάλυσης.

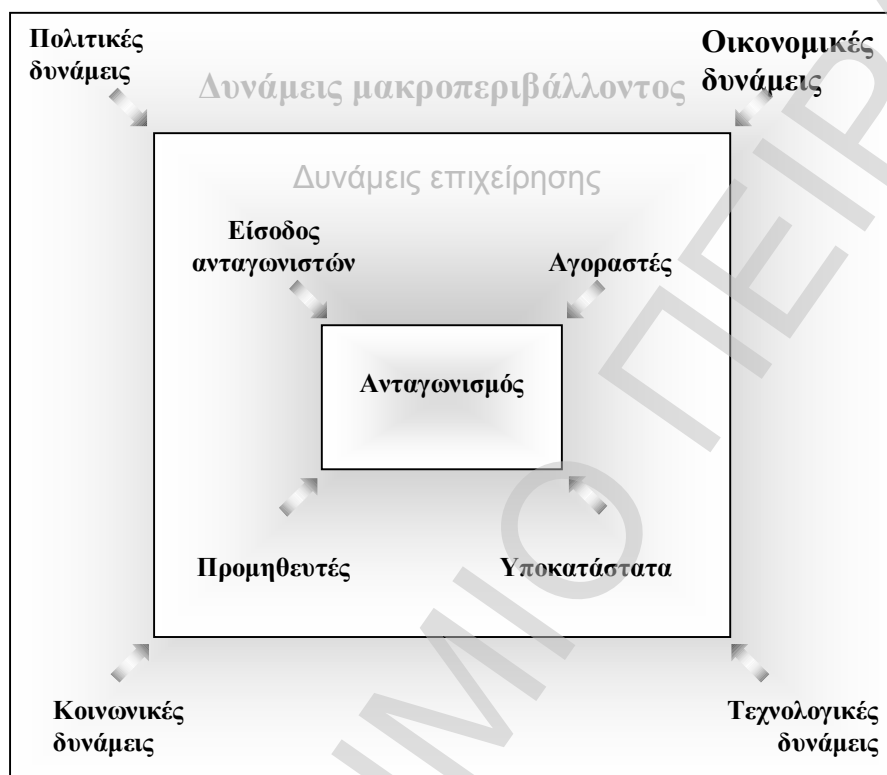
Τα συστήματα αυτά έχουν σαν κύριο στόχο, τον εντοπισμό των **ευκαιριών** αλλά και των πιθανών **κινδύνων** που υπάρχουν ή παρουσιάζονται. Επίσης προσφέρουν τη δυνατότητα στο διευθυντικό στέλεχος, να αντιληφθεί ποιοι εξωγενείς παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν σε δεδομένη στιγμή τη λειτουργία ή και την ύπαρξη της επιχείρησής του.

1.3.1 Η ανάλυση P.E.S.T.

Το εξωτερικό μακροοικονομικό περιβάλλον διαμορφώνεται – κυρίως – από πέντε δυνάμεις: α) τις πολιτικές και νομικές β) τις οικονομικές γ) τις τεχνολογικές δ) τις κοινωνικές και ε) τις ανταγωνιστικές εντός του κλάδου⁵.

⁵ Fred R. David, *Strategic Management*, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997, σελ 102

Από τις τέσσερις πρώτες αντίστοιχες Αγγλικές λέξεις προκύπτει και η ακροστιχίδα **P.E.S.T.** (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**ecnological)



Σχήμα 1.3: Ανάλυση P.E.S.T.

1.3.1.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις

Το κράτος διαμορφώνει με την νομοθεσία το πλαίσιο δράσης των οικονομικών μονάδων. Κατά καιρούς και ανάλογα με την πολιτική που προτίθεται να ακολουθήσει και τα συμφέροντα που επιθυμεί να εξυπηρετήσει, δίνει κίνητρα ή θέτει περιορισμούς. Η τακτική παρακολούθηση των εξελίξεων από την πλευρά του επιχειρηματία και η άμεση αξιολόγηση των θεμάτων που άπτονται του κλάδου κρίνεται απαραίτητη.

1.3.1.2 Οικονομικές δυνάμεις

Ένα πλέγμα στοιχείων που διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον χρίζουν προσοχής από την σκοπιά της διοίκησης. Ειδικότερα η πορεία του πληθωρισμού, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, οι αυξήσεις ή μη των μισθών και η πολιτική των επιτοκίων στοιχεία δηλαδή που συμμετέχουν στον καθορισμό της αγοραστικής δύναμης, μπορούν και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής. Παράλληλα η ανάλυση των οικονομικών δυνάμεων μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο σε μια απόφαση για την πορεία της επιχείρησης (ανάπτυξη, σταθεροποίηση, ανασυγκρότηση).

1.3.1.3 Κοινωνικές δυνάμεις

Ο κοινωνικός ιστός λειτουργεί μέσα στο οικονομικό περιβάλλον αλληλεπιδρώντας σε καθημερινή βάση με αυτό. «Κοινωνικές, πολιτιστικές, δημογραφικές και περιβαλλοντολογικές αλλαγές έχουν καθοριστική επίδραση σχεδόν στο σύνολο των προϊόντων, υπηρεσιών, αγορών και πελατών.»⁶ Η ανάλυση αυτών των στοιχείων μπορεί να προειδοποιήσει για επερχόμενες αλλαγές σε διατροφικές συνήθειες, ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σε περιβαλλοντολογικά θέματα, άρα και των επιχειρήσεων, βοηθώντας στην «τοποθέτηση» ή «επανατοποθέτηση» της επιχείρησης στην αγορά.

⁶ Fred R. David,ό. π. σελ. 109

1.3.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Οι αλλαγές που προκύπτουν από την εξέλιξη της τεχνολογίας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία των επιχειρήσεων. Η αξιοποίηση αυτών των αλλαγών μπορεί να προσδώσει στις επιχειρήσεις το στοιχείο εκείνο που θα τις ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό ή θα τις διευκολύνει να διαχειριστούν καλλίτερα τους πόρους τους πετυχαίνοντας ευκολότερα τους στόχους τους. Η υποβάθμιση της αξίας των τεχνολογικών εξελίξεων από την διοίκηση και η πλημμελής ενασχόληση με αυτές, μπορεί να τις οδηγήσουν εκτός ανταγωνισμού. Τα διεθνή συστήματα κρατήσεων (C.R.S., G.D.S.⁷), τα λογισμικά συστήματα διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θεωρούνται σήμερα απαραίτητα εργαλεία της τουριστικής βιομηχανίας.

1.3.2 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.

Ως βιομηχανικός κλάδος, θα μπορούσε να οριστεί «μια ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία λειτουργούν σαν υποκατάστατα το ένα για το άλλο».⁸ Το χαρακτηριστικό δηλαδή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι ότι καλύπτουν τις ίδιες «βασικές ανάγκες» των καταναλωτών.

Το ερώτημα, λοιπόν, στο οποίο καλείται να απαντήσει ο εκάστοτε διευθυντής ή επιχειρηματίας, είναι σε ποιο βαθμό και με ποια ένταση ο υφιστάμενος

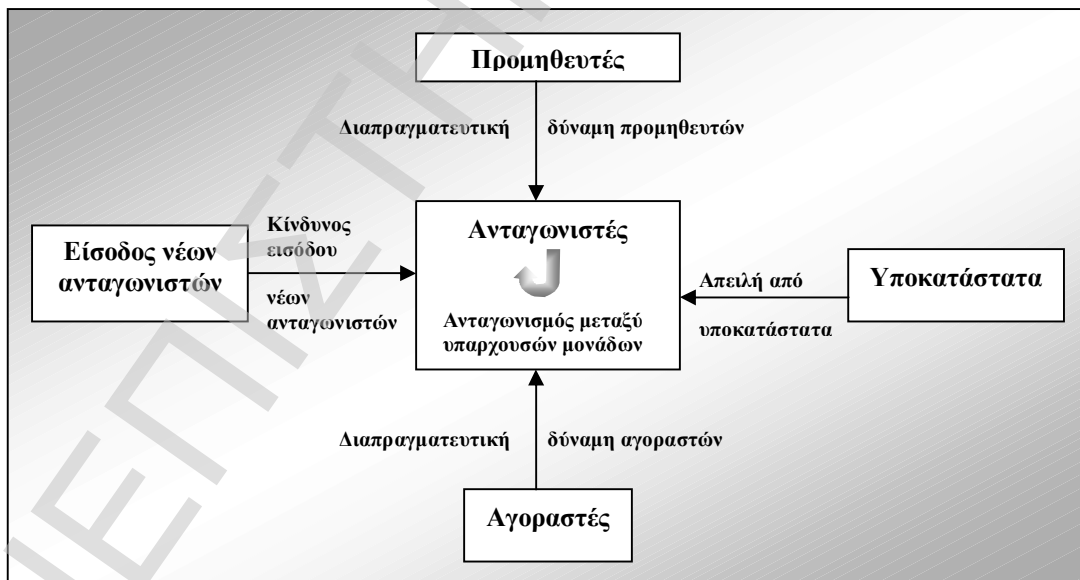
⁷ Μάριος Σωτηριάδης, «Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing Λειτουργία-Οικονομικά-Σχεδιασμός προϊόντων», Πρώτη έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 2001, σελ. 290

⁸ Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό. π. σελ. 68

ανταγωνισμός επηρεάζει την διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησής του.

Ο Μ. Ε. Porter δημιούργησε ένα μοντέλο στο οποίο αναλύονται πέντε δυνάμεις που παίζουν καθοριστικό στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- ∅ Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ∅ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- ∅ Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
- ∅ Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ∅ Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο



Σχήμα 1.4: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

1.3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η ευκολία ή η δυσκολία που συναντούν επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε έναν κλάδο είναι το αντικείμενο ανάλυσης αυτής της δύναμης. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι καταναλωτές στο προϊόν, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των εν ενεργεία επιχειρήσεων, οι οικονομίες κλίμακας και οι νομικοί περιορισμοί. Σαν σύνολο τα παραπάνω χαρακτηριστικά – εάν υφίστανται – μπορούν να θέσουν υψηλά εμπόδια στους δυνητικούς ανταγωνιστές.

1.3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Το είδος του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση μπορεί να χαρακτηρίσει τους προμηθευτές της ως απειλή ή ευκαιρία για την λειτουργία της. Ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος και η βαρύτητα του αγοραστή στον κλάδο, ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και η δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών προς τα πίσω είναι τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν το ρόλο των προμηθευτών στην διαμόρφωση του κόστους παραγωγής.

1.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Στην κατηγορία αυτή, κατατάσσονται τόσο οι πελάτες που καταναλώνουν το προϊόν στην τελική του μορφή όσο και οι πελάτες που λειτουργούν σαν μεσάζοντες. Σύμφωνα με τον M. E. Porter οι πελάτες αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική τιμών μιας επιχείρησης όταν: α) το μέγεθος και ο ρόλος τους είναι σημαντικός για

την επιχείρηση, β) πραγματοποιούν αγορές σε μεγάλες ποσότητες, γ) το μέγεθος των αγορών που πραγματοποιούν αντιπροσωπεύει μεγάλο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας, δ) έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν μεταξύ πολλών εταιρειών για να προμηθευτούν ίδια προϊόντα, ε) μπορούν να κατανείμουν την παραγγελία τους σε πολλούς ανταγωνιστές και στ) έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε κάθετη προς τα πίσω ολοκλήρωση.

1.3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο χαρακτηρίζουμε ένα προϊόν το οποίο μπορεί να αντικαταστήσει – επιτυχώς - ένα άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστεί με ακρίβεια η ένταση της απειλής ενός υποκατάστατου προϊόντος, αλλά έχει σημασία να αναγνωρίζει μια επιχείρηση ποια είναι αυτά και να παρακολουθεί την πορεία τους στην αγορά σε σχέση με το προϊόν της.

1.3.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.

Θεωρείται ως η πιο σημαντική από τις πέντε δυνάμεις. Για να είναι μια στρατηγική επιτυχημένη, θα πρέπει να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των στρατηγικών που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες εταιρείες. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος όταν μια ή περισσότερες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν ή αισθανθούν ότι απειλούνται από άλλες επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός αυτός μπορεί να εκδηλωθεί με μείωση τιμών, διαφοροποίηση

προϊόντων, διαφημιστικές εκστρατείες κ.α. Το μέγεθος και η ένταση του ανταγωνισμού τείνει να αυξηθεί όταν:

- ✓ πληθαίνουν οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο
- ✓ εξισώνονται σε μέγεθος και δύναμη οι ανταγωνιστές
- ✓ μειώνεται η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου
- ✓ οι καταναλωτές μπορούν να αλλάζουν το προϊόν εύκολα
- ✓ το σταθερό κόστος είναι υψηλό και
- ✓ η εγκατάλειψη της δραστηριοποίησης στον κλάδο έχει υψηλό κόστος.

1.3.3 Στρατηγικές ομάδες

Στη διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλλει και η ομαδοποίηση των ανταγωνιστών σε στρατηγικές ομάδες⁹. Για να γίνει ο διαχωρισμός, ο αναλυτής χρησιμοποιεί τις παραμέτρους που αυτός κρίνει ότι θα του προσφέρουν καλλίτερη εικόνα του κλάδου και των ανταγωνιστών. Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι δεν υπάρχει αυστηρός κανόνας βάσει του οποίου γίνεται η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα θα μπορούσε κανείς να πει ότι αυτό ακριβώς είναι και το σημαντικότερο μειονέκτημα με δεδομένο ότι ένας κακός συνδυασμός παραμέτρων μπορεί να οδηγήσει σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Οι πιο συνηθισμένες παράμετροι είναι η γεωγραφική κατανομή, η τιμή του προϊόντος, τα κανάλια διανομής, η πελατεία, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και το μέγεθος των εταιρειών.

⁹Fred R. David ό. π. Σελ. 83

1.4 Εσωτερικό περιβάλλον

Τα στοιχεία που παίρνει η διοίκηση από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν ένα μόνο τμήμα των κινήσεων που πρέπει να γίνουν για να αξιολογηθεί μια οικονομική μονάδα και να σχεδιαστεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Μετά τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών ακολουθεί η ανάλυση της ίδιας της επιχείρησης (εσωτερική ανάλυση) και η καταγραφή των **δυνάμεων** και **αδυναμιών** της. Έτσι ολοκληρώνεται και η γενική εικόνα της επιχείρησης αφού θα έχει σχηματιστεί και η ανάλυση S.W.O.T.¹⁰

Για την επιτυχή κατάληξη της διερεύνησης των δυνάμεων και αδυναμιών ενός οικονομικού οργανισμού απαιτείται η εμπλοκή όλων των τμημάτων με αναφορές και αξιολογήσεις του προσωπικού και των διαδικασιών που ακολουθούνται. Η δομή της επιχείρησης, οι στόχοι που έχουν τεθεί, η εταιρική κουλτούρα, οι πόροι και οι ικανότητες που την διακρίνουν, δημιουργούν το «εσωτερικό περιβάλλον» της επιχείρησης και είναι το αντικείμενο έρευνας κάθε σύγχρονης διοίκησης.

1.4.1 Η δομή της επιχείρησης

Το επίπεδο οργάνωσης που διακρίνει την κάθε επιχείρηση, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη έκβαση των λειτουργιών της. Η ύπαρξη διακριτών λειτουργιών μεταξύ των τμημάτων, διευκολύνει την ροή της εργασίας και βοηθά στον εντοπισμό των προβλημάτων όταν αυτά προκύπτουν.

¹⁰ Strengths και Weaknesses για το εσωτερικό περιβάλλον – Opportunities και Threats για το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα οργανογράμματα καθορίζουν τις θέσεις των στελεχών¹¹, αλλά και την πορεία που ακολουθεί η επικοινωνιακή διαδικασία στα πλαίσια μιας εταιρίας. Ένα οργανόγραμμα όμως δεν είναι μόνο η στατική απεικόνιση της δομής ενός οικονομικού οργανισμού. Μπορεί να λειτουργήσει και ως βάση δεδομένων για τα προσόντα του προσωπικού και τις δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξή τους¹².

Η ανάλυση της εταιρικής δομής έχει ιδιαίτερη σημασία στην διοικητική πρακτική διότι εκτός από τον εντοπισμό θετικών και αρνητικών στοιχείων, προσφέρει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να καταλάβουν καλλίτερα το ρόλο της εργασίας τους, της θέσης τους και του τμήματός τους στον οργανισμό που απασχολούνται.

1.4.2. Εταιρική κουλτούρα

Στο σύνολο των αναλύσεων που επιτελούνται για τον σχηματισμό μιας στρατηγικής, η ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας κατέχει μια ιδιαίτερη θέση. Θα μπορούσε να περιγραφεί ως «..ένα μοντέλο συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσεται από ένα οργανισμό καθώς αυτός μαθαίνει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές εξελίξεις και το οποίο (μοντέλο) έχει αποδειχθεί αρκετά χρήσιμο ώστε να διδάσκεται στα νέα μέλη σαν ορθός τρόπος αντίληψης, σκέψης και δράσης.»¹³ Πρόκειται δηλαδή για ένα άυλο στοιχείο το οποίο διαπερνά το εργασιακό περιβάλλον, έχει δική του δυναμική

¹¹ JAMES R. KREISER, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β'ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 2000, σελ. 139

¹² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 36

¹³ Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, 1985, σελ.9

και αν δεν γίνει κατανοητό από την διοίκηση μπορεί να αποτελέσει σημαντική απειλή.

Τα στοιχεία που καθορίζουν την εταιρική κουλτούρα έχουν χαρακτηριστικά από τον κόσμο της φαντασίας. Μερικά από αυτά, όπως περιγράφονται στο βιβλίο του F. R. David «Strategic Management»¹⁴ είναι:

- ◆ «Ιεροτελεστίες»: σχετικά περίπλοκες και δραματοποιημένες δραστηριότητες που έχουν σαν κύριο στόχο τους την ικανοποίηση ενός κοινού.
- ◆ «Τελετές»: ένα σύνολο από ιεροτελεστίες, συνδεδεμένες με ένα συγκεκριμένο γεγονός.
- ◆ «Έπος»: μια ιστορική αφήγηση η οποία περιγράφει τα εντυπωσιακά επιτεύγματα ενός αρχηγού και της ομάδας του.
- ◆ «Γλώσσα»: μια ιδιάζουσα μορφή επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας με την χρήση εκφράσεων, χειρονομιών και ήχων για την ανταλλαγή μηνυμάτων.
- ◆ «Ήρωες – Ηρωίδες»: άτομα τα οποία η επιχείρηση έχει αναγορεύσει σε μοντέλα συμπεριφοράς για όλους τους συνεργάτες.

1.4.3 Εταιρικοί στόχοι

Σε συνδυασμό με την αποστολή της επιχείρησης, οι εταιρικοί στόχοι δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργούνται και αναπτύσσονται οι στρατηγικές που θα εφαρμοστούν.

¹⁴ Fred R. David. ό. π. Σελ. 144

Τρεις είναι οι βασικοί στόχοι σε όλους σχεδόν τους οικονομικούς οργανισμούς. Η επιβίωση, η ανάπτυξη και το κέρδος. Μια εταιρεία που δεν μπορεί να επιβιώσει είναι προφανές ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όσων έχουν συμφέροντα που σχετίζονται με αυτή (stakeholders).

Στην ουσία, με την δήλωση των στόχων ένας οικονομικός οργανισμός δηλώνει τι επιθυμεί να επιτύχει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για να γίνει αυτό οι περισσότερες εταιρείες ιεραρχούν τους στόχους τους τοποθετώντας στην κορυφή τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Οι δευτερεύοντες στόχοι ικανοποιούν επιμέρους σημεία στις πολιτικές που ακολουθούνται και έχουν σα σκοπό τους την επίτευξη του πρωταρχικού στόχου.

1.4.4 Οι πόροι της επιχείρησης

Ένας οικονομικός οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο συστατικών στοιχείων τα οποία ονομάζονται πόροι. Η ποιότητα και η ποσότητα των διαθέσιμων πόρων κάθε επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Η βασική διάκριση των πόρων γίνεται σε «Υλικούς» και «Άυλους»¹⁵. Οι πρώτοι αγοράζονται, δημιουργούνται ή επιτυγχάνονται, ενώ οι δεύτεροι είναι αποτέλεσμα της αξιοποίησης των πρώτων.

¹⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ. 94

1.4.4.1 Υλικοί πόροι

Οι **υλικοί πόροι** διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς. Οι **χρηματοοικονομικοί** πόροι περιγράφουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναζητήσει κεφάλαια από την αγορά χρήματος και τις τράπεζες, στηριζόμενη στις αποδόσεις της και τα εγγύα που προσφέρει σαν οικονομικός οργανισμός. Παράλληλα περιλαμβάνουν τα διαθέσιμά της, την ταμειακή της ρευστότητα και τις επενδύσεις της σε ίδια κεφάλαια και τρίτους.

Οι **φυσικοί** πόροι αν και διαφέρουν ανάλογα με τις δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης έχουν κάποια βασικά κοινά χαρακτηριστικά όπως: τοποθεσία εγκατάστασης, προσβασιμότητα στις πηγές πρώτων υλών, ποιότητα πρώτων υλών και αρτιότητα εξοπλισμού. Οι ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης, το επίπεδο εκπαίδευσης τους, η εμπειρία, διορατικότητα και αφοσίωση που επιδεικνύουν κατά την εργασία τους αποτελούν τους **ανθρώπινους** πόρους ενός οικονομικού οργανισμού. Οι **οργανωτικοί** πόροι, τέλος, πρέπει να συνδυάζουν με επιτυχία τους προαναφερθέντες πόρους μέσα από την επιτυχημένη δομή της επιχείρησης και τη χρήση συστημάτων συντονισμού, προγραμματισμού και ελέγχου για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος.

1.4.4.2 Άυλοι πόροι

Οι **άυλοι πόροι** διακρίνονται σε τεχνολογικούς, καινοτομίας και φήμης. Τους **τεχνολογικούς** πόρους αποτελούν τόσο η τεχνολογία όσο και η κατοχή δικαιωμάτων σε πατέντες, εμπορικά σήματα και ευρεσιτεχνίες. Οι πόροι

καινοτομίας αφορούν στην ικανότητα που αναπτύσσει μια επιχείρηση στο να δημιουργεί και να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά και στηρίζεται κυρίως σε μεγάλες επενδύσεις στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Η **φήμη** περιλαμβάνει τη μάρκα (brand name), της οποίας η αξία σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα και τη διαχρονικότητα του προϊόντος. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και το καλό όνομα που διατηρεί η εταιρεία ανάμεσα στους προμηθευτές.

1.4.5. Ικανότητες της επιχείρησης

Η δομή, η κουλτούρα, οι στόχοι και οι πόροι μιας επιχείρησης θα μπορούσαν σύμφωνα με τα προαναφερθέντα να διαφοροποιήσουν από μόνοι τους την μια εταιρεία από την άλλη. Γιατί λοιπόν υπάρχουν πολλά παραδείγματα¹⁶ όπου επιχειρήσεις με σαφώς υποδεέστερα επιμέρους χαρακτηριστικά, πετυχαίνουν και ξεπερνάνε άλλες με θεωρητικά ισχυρότερα ή περισσότερα;

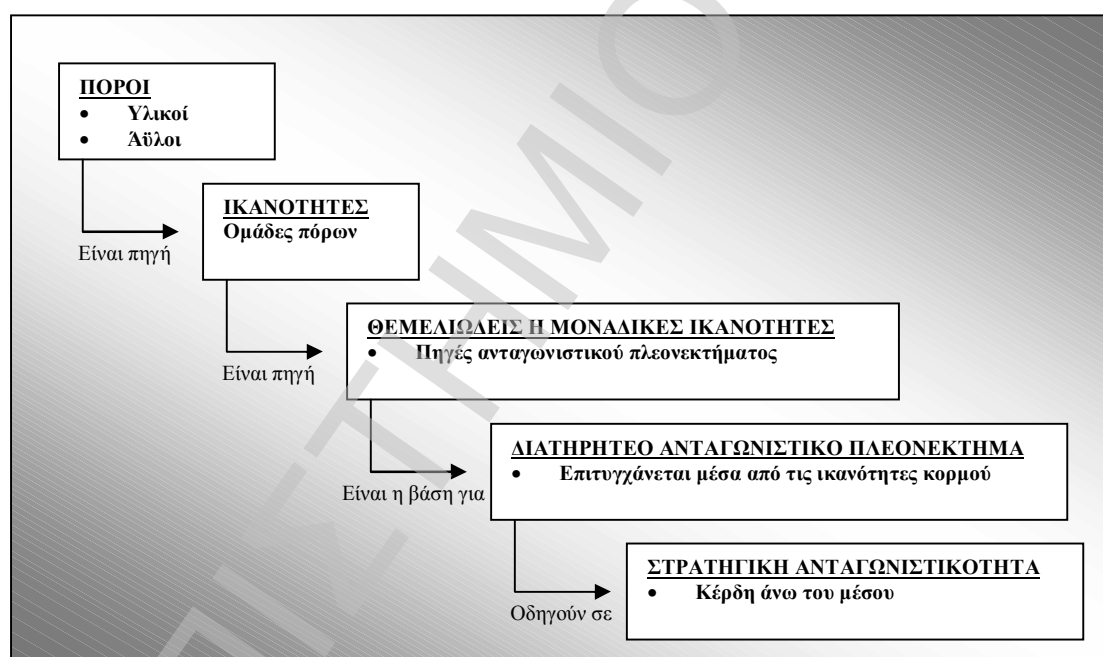
Σημαντικό ρόλο στη διαφοροποίηση αυτή παίζουν οι βασικές ικανότητες της εκάστοτε επιχείρησης. Ο εντοπισμός αυτών των στοιχείων προέρχεται από την ανάλυση βασικών λειτουργιών – τμημάτων της κάθε μονάδας. Οι Pearce & Robinson¹⁷ παρουσιάζουν επτά πεδία στηριζόμενοι στη γραμμική οργάνωση των λειτουργιών. Αυτά είναι το Marketing, τα οικονομικά, οι λειτουργίες, το προσωπικό, η διοίκηση ολικής ποιότητας, τα συστήματα πληροφόρησης και η γενική διοίκηση. Ανάλογα λοιπόν με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στην κάθε επιχείρηση αναγνωρίζονται δύο βασικοί τύποι

¹⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό. π. σελ. 94, «Η επιχείρηση EMI» και Michael I. Eizenberg, Sharon Ungar Lane, Alan N. Hoffman, «ACIS, Striving to stay small», Bentley College, SMBP-7th Edition

¹⁷ John A. Pearce II & Richard B. Robinson, jr., Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, IRWIN Book Team, 1997, σελ. 176

ικανοτήτων: οι οριακές (threshold competencies) και οι θεμελιώδεις – μοναδικές (core competencies).

Οι οριακές ικανότητες δεν είναι αυτές που θα δημιουργήσουν τη διαφορά από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, γιατί με τον όρο «οριακές ικανότητες» εννοούμε είτε ότι τις κατέχει ήδη ο ανταγωνισμός είτε ότι είναι εύκολο να αντιγραφούν. Οι θεμελιώδεις – μοναδικές όμως έχουν τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά και είναι αυτές που μπορούν να προσδώσουν σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.5¹⁸



Σχήμα 1.5: Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή μοναδικές Ικανότητες

1.4.6 Η αλυσίδα αξίας

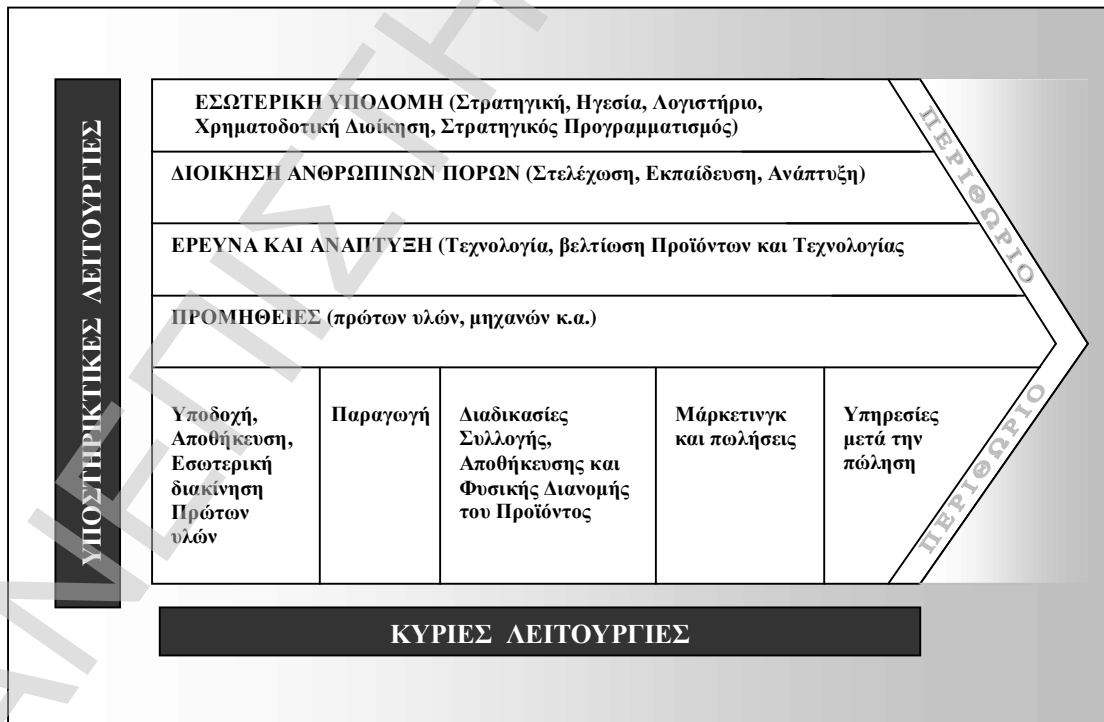
Η ανάλυση με βάση την «αλυσίδα αξίας» στηρίζεται στην υπόθεση ότι η χρησιμοποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης,

¹⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό. π. σελ. 96

δημιουργεί κάποιας μορφής αξία για τους αγοραστές. Ακολουθώντας αυτή την ανάλυση τα διευθυντικά στελέχη διαιρούν της δραστηριότητες της επιχείρησής τους σε επιμέρους δράσης οι οποίες αυξάνουν, με την ολοκλήρωσή τους, την προηγούμενη αξία του προϊόντος.

Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η αναλυτική προσέγγιση των επιμέρους διαδικασιών και ο ευκολότερος εντοπισμός του σημείου στο οποίο υπερτερεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα (1.4.5), ο εντοπισμός αυτού του πλεονεκτήματος (core competence) και η επικέντρωση των δραστηριοτήτων της διοίκησης στην ανάπτυξή του, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παραπάνω διαδικασία παρουσιάζεται στο σχήμα 1.6:



Σχήμα 1.6: Η αλυσίδα αξίας

Για να καταστεί αυτό εφικτό, οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να:

- ✦ σχεδιάσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε μια αλυσίδα αξίας.
- ✦ ελέγξουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργασιών που επιτελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✦ ελέγξουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης, των προμηθευτών και των πελατών της.
- ✦ αναγνωρίσουν τις διαδικασίες, που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών τους και οδηγούν στην επιτυχία του προϊόντος στην αγορά.
- ✦ επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε αυτές τις διαδικασίες.

1.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση την τοποθετεί στην κορυφή του κλάδου που δραστηριοποιείται. Από οικονομικής πλευράς όταν αναφερόμαστε στο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» μιας επιχείρησης εννοούμε ότι ο δείκτης αποδοτικότητάς της είναι υψηλότερος από τον μέσο όρο του κλαδικού δείκτη¹⁹. Για την επιστήμη της στρατηγικής ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρούμε την συνάθροιση παραγόντων που ξεχωρίζουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές τους²⁰.

Για να γίνει αυτό θεωρητικά θα πρέπει να συμβαίνει κάτι από τα παρακάτω:

¹⁹ Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό. π. σελ. 104

²⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002. σελ. 225

- η **τιμή πώλησης** ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, πρέπει να είναι υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου ενώ το **ανά μονάδα κόστος** ίσο με τον αντίστοιχο μέσο όρο.
- το **ανά μονάδα κόστος** θα πρέπει να είναι χαμηλότερο από το μέσο όρο του κλάδου και η **τιμή πώλησης** ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας ίση με τον αντίστοιχο μέσο όρο.
- και η **τιμή πώλησης** ανά μονάδα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το **ανά μονάδα κόστος** θα πρέπει να είναι χαμηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου.

Συνεπώς η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε δύο βασικά στοιχεία: α) στο χαμηλό κόστος που επιτυγχάνεται κατά την παραγωγική διαδικασία και β) στη διαφοροποίησή του προϊόντος από τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση, να το χρεώσει ακριβότερα στον καταναλωτή και αυτός να συνεχίσει να το αγοράζει.

1.5.1 Παράγοντες διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τέσσερις βασικοί παράγοντες οδηγούν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο κάθε ένας από διαφορετική σκοπιά, με διαφορετική βαρύτητα και όχι απαραίτητα ταυτόχρονα. Οι παράγοντες αυτοί είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η πελατοκεντρική τακτική.

1.5.1.1 Αποδοτικότητα

Η λειτουργία οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας θα μπορούσε να περιγραφεί ως η μετατροπή εισροών (κεφάλαιο, γη, εργασία κ.α.) σε παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αποδοτικότερη θεωρείται η επιχείρηση εκείνη η οποία πετυχαίνει με το μικρότερο κόστος εισροών την υψηλότερη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

1.5.1.2 Ποιότητα

Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα τα οποία δεν θα είναι μόνο φθηνά αλλά θα πληρούν και σημαντικές ποιοτικές προδιαγραφές έχουν οδηγήσει στην χρήση της ποιότητας ως μέσω για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ποιότητα κατά τον **P. Drucker** είναι «Η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει.»

1.5.1.3 Καινοτομία

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την καινοτομία θεωρείται ως η πιο ασφαλής διαδρομή για οποιαδήποτε εταιρεία. Ο λόγος είναι ότι εξ ορισμού καινοτομία σημαίνει μοναδικότητα και συνεπώς ο κάτοχος ενός καινοτομικού προϊόντος ή μιας καινοτομικής διαδικασίας ξεκινάει με ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Παρόλα αυτά δεν είναι λίγες οι φορές που εταιρείες με πατέντες και διπλώματα ευρεσιτεχνίας δεν μπόρεσαν να τα εκμεταλλευτούν μια και δεν είχαν την κατάλληλη οργάνωση ή τους κατάλληλους πόρους.

1.5.1.4 Πελατοκεντρική τακτική

Οι επιχειρήσεις με πελατοκεντρική τακτική χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και την δυνατότητά τους να ανταποκρίνονται άμεσα σε αυτές. Ανεπτυγμένα συστήματα έρευνας της αγοράς, καλή σχέση μεταξύ της τιμής που πληρώνει ο πελάτης και της αξίας του προϊόντος που αγοράζει (value for money) αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για μια πετυχημένη πελατοκεντρική τακτική.

1.5.2 Εθνικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

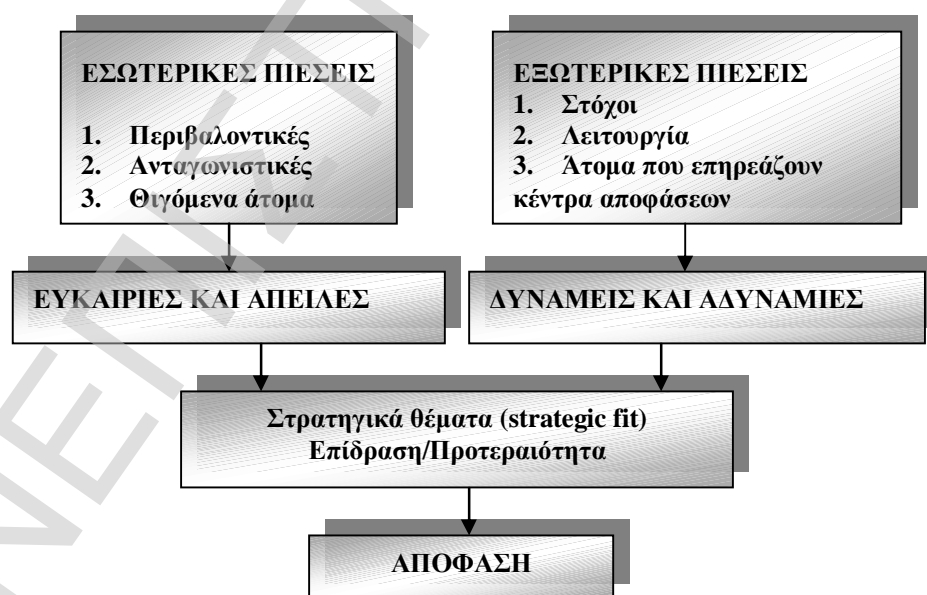
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προκύπτει μόνο από την αξιοποίηση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση παίζουν και αυτά, σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα, η ζήτηση για τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο, το μορφωτικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας αλλά και η εξειδίκευση που παρουσιάζει το εργατικό δυναμικό σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες και τέλος η ύπαρξη ή μη βιομηχανιών με υποστηρικτικά προς τις κύριες βιομηχανίες παράγωγα, είναι σημεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.6 Στρατηγικό management

Προηγήθηκε η εκτενής παρουσίαση και ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν την θέση και της δυνατότητας μιας οικονομικής μονάδας στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Σκοπός της ήταν να παρουσιάσει την πληθώρα των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης και την οργάνωση σε επίπεδο στρατηγικής που θα πρέπει να υπάρχει εάν η διοίκηση επιθυμεί να ηγείται μιας υγιούς και ανταγωνιστικής εταιρείας.

Το στρατηγικό management στηρίζεται στην συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και την αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αφού αξιολογηθούν τα προαναφερθέντα γίνεται η στρατηγική τοποθέτηση (strategic fit) της επιχείρησης και αναπτύσσεται ένα στρατηγικό σχέδιο με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Σχήμα 1.7: Ανάλυση στρατηγικών θεμάτων

Η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης διαμορφώνουν την στρατηγική που θα ακολουθηθεί ενώ η υλοποίησή της στηρίζεται στα προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες που εκπονούνται από την διοίκηση. Στην τελική φάση ελέγχονται τα αποτελέσματα και πραγματοποιούνται διορθωτικές αλλαγές στο βαθμό που αυτό κρίνεται αναγκαίο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS, Prentice Hall, 1998, σελ. 4
2. Βασίλης Δ. Χασιώτης, Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1998, σελ. 25
3. Fred R. David, Strategic Management, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997, σελ 12
4. Ν. Σαρσέντης, «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ» Β' ΕΚΔΟΣΗ, ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1996, σελ. 139
5. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Houghton Mifflin Company, 1998, σελ. 3
6. Philip Kotler, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000, σελ. 156
7. Arthur A. Thompson Jr. & A. J. Strickland III, STRATEGIC MANAGEMENT Concepts & Cases, Irwin Book Team, Ninth Edition, 1996, σελ. 108
8. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό.π. σελ. 39
9. Fred R. David, ό.π. σελ 102
10. Arthur A. Thompson Jr. & A. J. Strickland III, ό.π. σελ. 96
11. Fred R. David, ό. π. σελ. 109
12. Μάριος Σωτηριάδης. «Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing Λειτουργία – Οικονομικά - Σχεδιασμός προϊόντων», Πρώτη έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2001, σελ. 290
13. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό.π. σελ. 68
14. Fred L. Fry & Charles R. Stoner, STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS, UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC., 1995, σελ. 165
15. Fred R. David, ό. π. σελ. 83
16. James R. Kreiser, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 2000, σελ. 139
17. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 36

18. Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, 1985, σελ.9
19. Fred R. David. ό. π. σελ. 144
20. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ. 94
21. Ανδρέας Θεοδωρόπουλος, Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2003, σελ.61
22. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό. π. σελ. 95
23. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, jr., Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, IRWIN Book Team, 1997, σελ. 176
24. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002. σελ. 225
25. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, ό. π. σελ. 104
26. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα, 2002. σελ. 71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η φιλοσοφία της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αναπτύχθηκαν παράλληλα με την κινητικότητα ατόμων και ομάδων και την ανάγκη για παροχή στέγασης και διατροφής σε αυτούς. Από την αρχαιότητα όπου η φιλοξενία ήταν προνόμιο και αρετή των πλουσίων κατοίκων προς τους «ξένους» και ιερό καθήκον απέναντι στον Ξένιο Δία και την Ξενία Αθηνά²⁰, ως την πρώτη επίσημη ξενοδοχειακή μονάδα στη Γαλλία με την ονομασία «Αετός» το 1302²¹ και τις σύγχρονες πολυτελείς μονάδες του σήμερα, η φιλοσοφία ήταν κοινή: στέγη και τροφή για ανθρώπους που βρίσκονται μακριά από τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους.

Ένας από τους πρωτοπόρους του Ελληνικού τουρισμού ο Ν. Γ. Λέκκας περιέγραψε απλά, αλλά περιεκτικότερα αυτή τη φιλοσοφία γράφοντας «Το ξενοδοχείον εις πάσαν εποχήν είναι υποχρεωμένον, εάν θέλη να ευρίσκεται εις το ύψος της αποστολής του, να παρακολουθεί την εξέλιξιν της ιδιωτικής ζωής εις πάσαν αυτής σχετικήν προς το έργον του εκδήλωσιν. Εις την αρχιτεκτονικήν, τον στολισμόν, την επίπλωσιν, την υπηρεσίαν...»²²

²⁰ Εγκυκλοπαιδικό λεξικό Ελευθερουδάκη

²¹ Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1998, σελ. 217

²² Νικ. Γ. Λέκκα. «Η ξενοδοχία παρ' Έλλησιν», Εκδότης Μελέτης Γκιόκας, 1999, σελ. XIV

2.2 Όραμα και Αποστολή της επιχείρησης

Η ανάπτυξη της ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα έγινε κύρια τις δεκαετίες του '60 και του '70. Στηρίχθηκε δε, σε πολιτικές και κυβερνητικές αποφάσεις της εποχής με βασικό στόχο την ταχύρυθμη ανάπτυξη ενός τομέα (Τουρισμός) που θα μπορούσε να προσφέρει – άμεσα – συνάλλαγμα στην Ελληνική οικονομία. Σαν αποτέλεσμα είχαμε την απουσία επιχειρηματικής δράσης η οποία θα χαρακτηριζόταν από όραμα για την επιχείρηση και το προϊόν της.

Σαν λογική συνέπεια είχαμε μια μονοδιάστατη αποστολή για την πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελληνική επικράτεια, η οποία συνοψιζόταν στην επίτευξη κέρδους μέσα από την παροχή φιλοξενίας.

Σήμερα ο ανταγωνισμός έχει φέρει στην επιφάνεια τις πραγματικές διαστάσεις και δυνατότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το εταιρικό όραμα μπορεί να δημιουργήσει ένα προϊόν με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Ø Αγροτουριστική επιχείρηση για διαμονή κοντά στη φύση
- Ø Ξενοδοχείο με ψυχαγωγικές δραστηριότητες (animation) για χαλάρωση και ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων.
- Ø Ξενοδοχείο εξοπλισμένο και οργανωμένο κατά τρόπο ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένη υποστήριξη σε στελέχη επιχειρήσεων που βρίσκονται σε επαγγελματικά ταξίδια.

Η αποστολή της επιχείρησης δημιουργεί τις συνθήκες για την πραγμάτωση του οράματος θέτοντας και ικανοποιώντας στόχους της εταιρείας.

Δηλώνοντας την αποστολή τους, πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κοινοποιούν το όραμά τους στους δυνητικούς πελάτες τους. Έτσι το Club Mediteranee δηλώνει «περνάμε καλά» παρουσιάζοντας μια ομάδα από χαμογελαστά πρόσωπα εργαζομένων που μας προσκαλούν να κάνουμε διακοπές μαζί τους.

2.3 Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου (microenvironment)

Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και οι ξενοδοχειακές δραστηριοποιούνται και επηρεάζονται από ένα ευρύτερο κοινωνικό - οικονομικό πλαίσιο. Η ανάλυση PEST καθώς και το υπόδειγμα του PORTER, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελούν τα εργαλεία για την επίτευξη αυτής της ανάλυσης. Κρίνεται σκόπιμο όμως λόγω της ιδιαιτερότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην παρούσα εργασία να αναφερθούμε και στο φυσικό περιβάλλον.



Σχήμα 2.1: Ανάλυση P.E.S.T. και το φυσικό περιβάλλον.

2.3.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις

Στην Ελλάδα το κρατικό ενδιαφέρον για τον τουρισμό εκδηλώθηκε για πρώτη φορά το 1914 με τη σύσταση Γραφείου Εξωτερικού τουρισμού στο Υπουργείο

Εθνικής Οικονομίας. Το 1929 ιδρύθηκε ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), ο οποίος υπαγόταν στη Διεύθυνση Ξένων και Εκθέσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Το 1936 ιδρύθηκε στο Υπουργείο Εξωτερικών Υφυπουργείο Τύπου και Τουρισμού στο οποίο μεταβιβάστηκαν όλες οι αρμοδιότητες για τον τουρισμό. Το 1950 με τον Α.Ν. 1565/1950 επανιδρύθηκε ο Ε.Ο.Τ. και από τότε μέχρι σήμερα έχει τεθεί υπό την εποπτεία τουλάχιστον 10 διαφορετικών υπουργείων.

Εκτός από τον Ε.Ο.Τ. ένα πλήθος οργανισμών με την μορφή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ.²³ δραστηριοποιούνται για την δημιουργία νόμων, διατάξεων και ρυθμίσεων που αφορούν στην λειτουργία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Ενώ από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε να γίνεται ο σταδιακός διαχωρισμός της χώρας σε περιοχές ανάλογα με την τουριστική ανάπτυξη που παρουσιάζουν ώστε να κατανεμηθούν ορθότερα τα ευρωπαϊκά κονδύλια για την τουριστική ανάπτυξη.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι σε τακτά χρονικά διαστήματα υπογράφονται Σ.Σ.Ε.²⁴ μεταξύ των οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων²⁵ με στόχο την ρύθμιση των αμοιβών βασικών μισθολογικών βαθμίδων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Πέρα από τα δεδομένα που ισχύουν σε μια χώρα, ιδιαίτερο ρόλο παίζουν γεγονότα πολιτικής φύσεως σε παγκόσμια κλίμακα. Η τρομοκρατική επίθεση στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης και η συνεχιζόμενη αναταραχή

²³ Ξενοδοχειακό. Επιμελητήριο. Ελλάδος. – Πανελλήνια. Ομοσπονδία. Ξενοδόχων. – Τουριστική Αστυνομία κ.α.

²⁴ Συλλογικές. Συμβάσεις. Εργασίας.

²⁵ Αντωνίας Πουλάκου – Ευθυμιάτου, «Εργατικό Δίκαιο», Έκδοση της ίδιας, Αθήνα 1988, σελ.144

στην περιοχή της Μέσης Ανατολής αλλά και ο πόλεμος στη Γιουγκοσλαβία επηρέασαν αρνητικά πολλούς τουρίστες. Τα άτομα αυτά προτίμησαν να διανύσουν μικρότερες αποστάσεις για τις διακοπές τους αισθανόμενοι ανασφαλείς εάν ταξίδευαν μακριά από τον τόπο διαμονής τους.

2.3.2 Οικονομικές δυνάμεις

Στις πρώτες του μορφές ο τουρισμός ήταν προνόμιο συγκεκριμένης κοινωνικής τάξης (αριστοκρατία), με αποτέλεσμα τα οικονομικά μεγέθη που θα τον επηρέαζαν να μην προσφέρουν ικανοποιητικά στατιστικά αποτελέσματα.

Σήμερα με την παγκοσμιοποίηση, αλλά και την νομισματική ένωση των χωρών της Ε.Ε. ένα πλήθος οικονομικών χαρακτηριστικών επηρεάζουν την τουριστική κίνηση, την κατανάλωση στον τόπο προορισμού και συνεπώς την απόδοση της επένδυσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι στη Γερμανία παρατηρήθηκε μείωση των κατοίκων της που πραγματοποίησαν διακοπές λόγω Euro κατά 30% για την καλοκαιρινή σεζόν του έτους 2002.

2.3.3 Κοινωνικές δυνάμεις

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως κατ' εξοχήν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, βρίσκονται σε άμεση επαφή με διάφορες πληθυσμιακές ομάδες οι οποίες κάνουν χρήση των υπηρεσιών τους. Οι τάσεις που επικρατούν σε αυτές τις ομάδες, τα ηλικιακά, οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τους καθώς και το πλέγμα των ενδιαφερόντων τους καθορίζουν σε σημαντικό

βαθμό την οργάνωση των υπηρεσιών και την τυποποίηση του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Σημαντικός είναι και ο πολιτιστικός παράγοντας δεδομένου ότι όταν η ξενοδοχειακή επιχείρηση βρίσκεται σε περιοχή με πολιτιστικά ενδιαφέροντα – εκδηλώσεις, μνημεία, αρχαιολογικοί χώροι – τότε το έρεισμα του ξενοδοχείου έναντι των πελατών του είναι σημαντικό.

2.3.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Η ανάπτυξη του τουρισμού στηρίχθηκε στην εξέλιξη της τεχνολογίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι ιστορικά ο τουρισμός χωρίζεται σε τέσσερις περιόδους με σημαντικότερη αυτή που αρχίζει μετά το 1945²⁶. Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της εποχής είναι η ανάπτυξη των μέσων μαζικής μεταφοράς τα οποία ελαττώνοντας το χρόνο ταξιδιού, διευκολύνουν την πρόσβαση του επισκέπτη στον προορισμό του.

Παράλληλα η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέα δεδομένα στον ξενοδοχειακό κλάδο:

- ✓ Συμβάλλει στη βελτίωση των δυνατοτήτων διαχείρισης του ξενοδοχείου μέσω λογισμικών συστημάτων.
- ✓ Βοηθά στη διατήρηση των τροφίμων με αποτέλεσμα να προσφέρεται μεγαλύτερη ποικιλία από τα επισιτιστικά τμήματα.
- ✓ Δημιουργεί νέες ανάγκες και προϊόντα για την πελατεία ενός ξενοδοχείου (πρόσβαση στο διαδίκτυο).

²⁶ Leonard J. Lickorish – Carson L. Jenkins. «An Introduction to Tourism», Butterworth – Heinemann, Oxford, 1997, σελ. 12

- ✓ Βοηθά στην αυτοματοποίηση υπηρεσιών συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους.
- ✓ Διευκολύνει την προώθηση της επιχείρησης με μικρό κόστος μέσω των κεντρικών συστημάτων κράτησης.

2.3.5 Ο ρόλος του φυσικού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη του τουρισμού στηρίχθηκε, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, στην επιθυμία του ανθρώπου να γνωρίσει νέους τόπους²⁷. Σήμερα, οι τουριστικές διαφημίσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία, χρησιμοποιούν τοπία από τη χώρα που πρόκειται να επισκεφθεί ο τουρίστας για να συνδέσουν τον τόπο με τα φυσικά του χαρίσματα²⁸. Το τουριστικό προϊόν στηρίζεται στο φυσικό περιβάλλον, το επηρεάζει και επηρεάζεται από τις αλλαγές του.

2.3.5.1 Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον.

Ο σωστός έλεγχος και προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει στην προστασία και ανάδειξη περιοχών φυσικού κάλους, στη συντήρηση αρχαιολογικών και ιστορικών τοποθεσιών και στην ανάπτυξη προγραμμάτων προστασίας του περιβάλλοντος. Στην Ελλάδα προς αυτή την κατεύθυνση έχει βοηθήσει με την ανακήρυξη περιοχών σε εθνικά πάρκα, τη δημιουργία προγραμμάτων διατήρησης της άγριας πανίδας²⁹ και την ανάδειξη φυσικών μνημείων³⁰.

²⁷ Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill. «*Tourism Principles and Practice*», LONGMAN, Second Edition, 1998, σελ. 36

²⁸ J. P. Lozato-Giotart. «*Τουριστική Γεωγραφία*», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996, σελ. 41

²⁹ Πρόγραμμα «Αρκτούρος» για την επιβίωση της αρκούδας στην Πίνδο.

³⁰ Μουσείο του απολιθωμένου δάσους στη Λέσβο.

Η έλλειψη προγραμματισμού όμως, δημιουργεί σημαντικές επιπτώσεις όπως μόλυνση των υδροφόρων οριζόντων, ατμοσφαιρική, ηχητική και οπτική ρύπανση³¹. Για αυτό το λόγο οι χώρες υποδοχής οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον και να επιμελούνται των προβλημάτων, αλλά και των ευκαιριών που προκύπτουν.

2.3.5.2 Έκτακτα περιστατικά

Εκτός από τις μετρήσιμες επιπτώσεις, στο φυσικό περιβάλλον οφείλονται και ένα σύνολο έκτακτων φυσικών φαινομένων τα οποία μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία μιας τουριστικής περιόδου. Αυτά είναι οι πλημμύρες, οι σεισμοί, οι τυφώνες και οι πυρκαγιές. Η εκδήλωση τέτοιων φαινομένων συνήθως δεν είναι προβλέψιμη ούτε εύκολα αντιμετωπίσιμη και έχουν σαν αποτέλεσμα την άμεση εκκένωση από τουρίστες των πληγέντων περιοχών και τη δημιουργία κακής φήμης για την πληγείσα περιοχή. Στη χώρα μας η εκδήλωση μεγάλων πυρκαγιών στη Λήμνο το 1999 είχε σαν αποτέλεσμα την αποχώρηση της πλειοψηφίας των τουριστών και μάλιστα την μετάβασή τους σε ανταγωνιστικό προορισμό της Τουρκίας.

2.3.6 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.

Το μοντέλο του PORTER όπως αυτό περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο εντοπίζει τις βασικές δυνάμεις που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτό έχουμε:

³¹ Leonard J. Lickorish – Carson L. Jenkins. ό. π. Σελ. 87

2.3.6.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα ειδικά στη χώρα μας και ειδικότερα ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Με την ανάληψη της διοργάνωσης εκδηλώθηκε έντονο ενδιαφέρον από ιδιώτες και επιχειρηματικούς ομίλους για τη δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων τόσο στην Αττική όσο και σε άλλες τουριστικές περιοχές της Ελλάδας.

Παρόλα αυτά ένα σύνολο παραγόντων όπως η απαγορευτική τιμή κτήσης οικοπέδων, το υψηλό κόστος της επένδυσης, η νομολογία σε θέματα ανέγερσης και εκμετάλλευσης ξενοδοχειακών μονάδων οδήγησαν στη δραστική μείωση του ενδιαφέροντος των επιχειρηματιών. Πολλοί μάλιστα προτίμησαν να στραφούν στην εξαγορά προβληματικών επιχειρήσεων παρά στη δημιουργία νέων.

2.3.6.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στηρίζει ένα σημαντικό τμήμα των εργασιών του στους προμηθευτές. Η φύση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η ανάγκη για συνεχή ροή προϊόντων στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου επηρεάζουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος της κάθε μονάδας. Έχει υπολογιστεί ότι το κόστος προμηθειών στα ξενοδοχεία προσεγγίζει το ένα τρίτο των εσόδων τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην περίπτωση των ξενοδοχείων είναι αντιστρόφως ανάλογη του αριθμού τους. Μια τέτοια επιλογή όμως μπορεί να οδηγήσει σε κακή διαχείριση των οικονομικών πόρων της

επιχείρησης ή σε προμήθεια υλικών διαφορετικής ποιότητας και απόδοσης. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις η δυνατότητα επιλογής προμηθευτών βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από τη φυσική θέση της μονάδας. Δηλαδή είναι άλλες οι δυνατότητες επιλογής προμηθευτού όταν η μονάδα είναι εγκατεστημένη σε αστικό κέντρο από το να είναι σε ένα νησιωτικό σύμπλεγμα ή σε μια παραμεθόριο περιοχή.

Η τελική επιλογή επηρεάζεται βασικά από την τοποθεσία στη οποία βρίσκεται, το μέγεθος της επιχείρησης, την οικονομική της δυνατότητα και το είδος των υπηρεσιών που επιθυμεί να προσφέρει στους πελάτες της.

2.3.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες αγοραστών του προϊόντος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι μεμονωμένοι πελάτες και τα τουριστικά πρακτορεία. Οι μεμονωμένοι πελάτες παρουσιάζουν εξαιρετικά μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη για αυτό και αποτελούν στόχο σχεδόν όλων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο μικρός τους όμως αριθμός στο σύνολο των τουριστών αναγκάζει τα ξενοδοχεία να στρέφονται στην επόμενη κατηγορία –τουριστικά πρακτορεία – η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη κυρίως λόγω του όγκου τουριστών που διακινεί.

Για να γίνει καλλίτερα κατανοητό το μέγεθος της διαφοράς ανάμεσα στις δύο κατηγορίες αξίζει να αναφερθεί ότι κατά το έτος 1999 στην Ελλάδα αφίχθηκαν 12.605.928 αλλοδαποί τουρίστες³². Από αυτούς οι 7.685.258 (61%)

³² Πηγή: ΕΣΥΕ για τον ΕΟΤ – Δ/ση Α' – Τμήμα Α1. Πίνακας 2 παράρτημα Γ σελ. 127

αφίχθησαν με πτήσεις charter³³. Με δεδομένο ότι οι τουρίστες που έρχονται με αυτές τις πτήσεις έχουν προαγοράσει την διαμονή τους γίνεται φανερό ότι η διαφορά δυναμικότητας είναι καταλυτική υπέρ των τουριστικών πρακτορείων και ειδικότερα των Tour Operator.

Για να αντισταθμίσουν αυτή την διαφορά οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφεύγουν στην συνεργασία με πολλά τουριστικά πρακτορεία και Tour Operator προσπαθώντας να πετύχουν την καλλίτερη δυνατή μέση τιμή πώλησης και προσαρμόζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους με σκοπό την επίτευξη επιπλέον καταναλώσεων από τους τουρίστες κατά την διαμονή τους στο ξενοδοχείο.

2.3.6.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Το ξενοδοχειακό προϊόν υπό τη μορφή της διανυκτέρευσης μπορεί να υποκατασταθεί από ένα αρκετά σημαντικό αριθμό τουριστικών καταλυμάτων. Σύμφωνα με την Ελληνική νομοθεσία αυτά διακρίνονται σε: Ξενώνες νεότητας, οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις, αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, αγροτουριστικά καταλύματα, πανσιόν, matels και μετακινούμενα ξενοδοχεία³⁴. Πέραν των νομίμων καταλυμάτων στην χώρα μας λειτουργούν σύμφωνα με εκτιμήσεις της Π.Ο.Ξ. περίπου 2000 παράνομα τουριστικά καταλύματα.

Αυτή η πληθώρα των υποκατάστατων προϊόντων υποχρεώνει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε ανταγωνισμό τιμών ειδικά στη χαμηλή περίοδο, αλλά και σε δημιουργία ποιοτικών δεδομένων και υπηρεσιών τα οποία θα

³³ Πηγή: ΕΣΥΕ για τον ΕΟΤ – Δ/ση Α' – Τμήμα Α1. Πίνακας 3 παράρτημα Γ σελ. 128

³⁴ Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας. ό.π. σελ. 222

κάνουν πιο θελκτικό το προϊόν τους έναντι των αντικειμενικά υποδεέστερων ανταγωνιστών.

2.3.6.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων είναι δεδομένος και πολλές φορές σκληρός. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από:

- ⊕ την περιοχή στην οποία βρίσκονται οι μονάδες
- ⊕ τον αριθμό των τουριστών που υποδέχεται η περιοχή
- ⊕ τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου
- ⊕ το μέγεθος των μονάδων
- ⊕ τις κατηγορίες στις οποίες ανήκουν τα ξενοδοχεία
- ⊕ τα οικονομικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων
- ⊕ τις συμφωνίες που μπορεί να επιτύχει με ταξιδιωτικά πρακτορεία η διοίκηση της μονάδας και την τοποθεσία του ξενοδοχείου.

2.4 Ανάλυση ξενοδοχειακής μονάδας (microenvironment).

Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι ένα πολυσύνθετο οικοδόμημα. Αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων με διαφορετικές λειτουργίες αλλά κοινό σκοπό.

2.4.1 Η δομή της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, την δυναμικότητά του σε κλίνες αλλά και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζονται τέσσερις βασικοί τύποι οργάνωσης³⁵:

- i. Το ξενοδοχείο που προσφέρει αποκλειστικά δωμάτιο

³⁵ Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας. ό.π. σελ. 250

- ii. Το ξενοδοχείο που προσφέρει δωμάτιο με πρωινό
- iii. Το ξενοδοχείο που προσφέρει δυνατότητα ημιδιατροφής
- iv. Το ξενοδοχείο που προσφέρει δυνατότητα πλήρους διατροφής και ποικιλία συμπληρωματικών υπηρεσιών.

Τα οργανογράμματα των παραπάνω τύπων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζονται στο παράρτημα Γ σελίδες 124 και 125. Στις ΜΜΕΞΕ ο συνηθέστερος τύπος οργάνωσης είναι αυτός του ξενοδοχείου που προσφέρει δυνατότητα ημιδιατροφής. Ο ρόλος του υπεύθυνου ή του διευθυντή ταυτίζεται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων με τον ιδιοκτήτη ο οποίος και διαμορφώνει τους σκοπούς και θέτει τους στόχους για την επιχείρησή του.

Ο ρόλος του ιδιοκτήτη – διευθυντή στην οργάνωση της επιχείρησης είναι καταλυτικός. Αναλαμβάνει την πλειονότητα, αν όχι το σύνολο, των αποφάσεων και ανάλογα με το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο και την εμπειρία του καθοδηγεί προσωπικό και επιχείρηση λειτουργώντας κυρίως σε οικογενειοκρατική βάση.

2.4.2 Εταιρική κουλτούρα

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αλυσίδες δημιουργούν κατά τη λειτουργία τους ένα μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο συνάδει με την εικόνα που παρουσιάζουν στους πελάτες τους αλλά και με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που έχουν διαγνώσει τη σημασία του ρόλου της εταιρικής κουλτούρας στην εύρυθμη λειτουργία τους συμμετέχουν με διάφορους τρόπους στη διαμόρφωσή της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εφημερίδα για το προσωπικό της

αλυσίδας Hilton³⁶, η οποία παρουσιάζει την πορεία των ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο, ενημερώνει για τον υπάλληλο του μήνα, προσφέρει κίνητρα στους υπαλλήλους μέσω εσωτερικών διαγωνισμών κ.α.

Στις Μικρομεσαίες Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η κατάσταση διαφέρει σημαντικά. Με δεδομένη τη διαφορά των οικονομικών μεγεθών, κινήσεις όπως η προαναφερθείσα είναι αδύνατον να υλοποιηθούν. Σαν αποτέλεσμα έχουμε τη δημιουργία δύο κεντρικών τάσεων. Η πρώτη συνίσταται στην προσήλωση των εργαζομένων στη συμπεριφορά του εργοδότη με έντονα σημάδια μιμητισμού, ενώ η δεύτερη εμφορείται από την κυριαρχία του αρχαιότερου υπαλλήλου στην επιχείρηση έναντι των νεότερων.

2.4.3 Εταιρικοί στόχοι

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η οικονομική βιωσιμότητά της. Από τη στιγμή που επιτυγχάνεται αυτό, τότε υπολογίζουμε τις προοπτικές ανάπτυξης και κέρδους που υπάρχουν. Σύμφωνα με μελέτη του 1999³⁷ «..υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του μεγέθους του ξενοδοχείου και της υποκειμενικής αξιολόγησης της βιωσιμότητας». Όπου ως υποκειμενική βιωσιμότητα ορίζεται η άποψη του ξενοδόχου επιχειρηματία για την επιχείρησή του.

Άρα αν δεχτούμε ότι τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν καλλίτερες προοπτικές, τότε είναι λογικό να δεχτούμε ότι η καθαρότητα της δήλωσης των εταιρικών στόχων και η χάραξη στρατηγικών βάση αυτών των στόχων είναι χαρακτηριστικό των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών μονάδων. Οι μικρότερες

³⁶ Liz Kersaw, «Thank you for the good news», *Hilton Worldwide*, March 2001, σελ. 1

³⁷ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος. «Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Ι.Τ.Ε.Π., σελ. 142

ξενοδοχειακές μονάδες επικεντρώνουν το στόχο τους στην επίτευξη βιώσιμων οικονομικών αποτελεσμάτων καταφεύγοντας στην καθημερινή διαχείριση των προβλημάτων τους (day to day management).

Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη ότι με την δήλωση των στόχων, ένας οικονομικός οργανισμός δηλώνει τι επιθυμεί να επιτύχει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, γίνεται σαφές ότι τόσο στη δήλωση όσο και στην επίτευξη των στόχων, οι ΜΜΕΞΕ βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

2.4.4 Πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Για να εκτιμήσουμε την εικόνα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τους πόρους της. Η διάκριση γίνεται όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο σε υλικούς και άυλους.

2.4.4.1 Υλικοί πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι υλικοί πόροι διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς. Η διάρκεια της τουριστικής περιόδου, ο αριθμός και τα οικονομικά χαρακτηριστικά των τουριστών που επισκέπτονται την περιοχή και ο τύπος της ξενοδοχειακής μονάδας διαμορφώνουν τους **χρηματοοικονομικούς πόρους** της.

Ο ιδρυτής της ξενοδοχειακής αλυσίδας «Hilton» όταν ρωτήθηκε ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας απάντησε: «Οι εξής τρεις: τοποθεσία, τοποθεσία και τοποθεσία». Με αυτόν τον τρόπο ανέδειξε τον πρωταρχικό ρόλο των **φυσικών πόρων** σε μια

ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το φυσικό κάλος, η προσβασιμότητα από και προς το ξενοδοχείο, η ποιότητα των πρώτων υλών στην κατασκευή της μονάδας, αλλά και των εδεσμάτων που προσφέρονται χαρακτηρίζουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στη συνείδηση του τουρίστα. Οι **ανθρώπινοι πόροι** θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το ξενοδοχειακό προϊόν, σαν παροχή υπηρεσιών, επηρεάζεται σημαντικά από τις γνώσεις, την εκπαίδευση, την καλή διάθεση³⁸ και τις προσωπικότητες των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί τουρίστες επιλέγουν να επαναλάβουν τις διακοπές τους σε ένα ξενοδοχείο λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν με τους εκεί εργαζόμενους.

Τέλος, οι **οργανωτικοί πόροι** συνδυάζουν τους προαναφερθέντες, προσπαθώντας να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, των συνεχών τεχνολογικών αλμάτων και των πολυεθνικών πελατών με διαφορετικές επιθυμίες και χαρακτηριστικά, είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και εναρμόνιση των ξενοδοχείων με τις καινούριες ανάγκες που προκύπτουν. Συστήματα κρατήσεων, διαχείρισης αποθεμάτων και οργάνωσης υπηρεσιών διευκολύνουν την οργάνωση αλλά παράλληλα αυξάνουν τις απαιτήσεις σε εξειδικευμένο προσωπικό.

³⁸ Denney G. Rutherford, «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β΄ ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999, σελ. 464

2.4.4.2 Άυλοι πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι **άυλοι πόροι** διακρίνονται σε τεχνολογικούς, καινοτομίας και φήμης. Οι **τεχνολογικοί πόροι** σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να είναι πρωτοποριακά λειτουργικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών ή σύγχρονα συστήματα σχεδιασμού της μονάδας που στοχεύουν στη αξιοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας. Μπορεί όμως να είναι και η κατοχή τεχνογνωσίας για την παρασκευή εδεσμάτων που αγνοούν οι ανταγωνιστές.

Οι **πόροι καινοτομίας** στα ξενοδοχεία είναι κυρίως πρότυπα συστήματα οργάνωσης παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα Club Meditarranee. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που αξιοποιώντας το φυσικό περιβάλλον καινοτομούν ακόμα και στο ίδιο το ξενοδοχείο. Τέτοιο παράδειγμα είναι τα ξενοδοχεία από πάγο στην Σουηδία, τα οποία λιώνουν κάθε άνοιξη³⁹.

Οι **πόροι φήμης** στηρίζονται στη δημιουργία καλής εικόνας προς τους πελάτες και τους προμηθευτές (τουριστικά πρακτορεία και Tour Operators) μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου μπορεί να επιλέξει διαφορετικές διαδρομές για να χτίσει τη φήμη της. Μπορεί να ενταχθεί με τη μέθοδο franchising σε μια υπάρχουσα αλυσίδα με ισχυρό εταιρικό όνομα (brand name), να δημιουργήσει φήμη γύρω από το δικό της όνομα ή να επιδιώξει την ένταξή της σε λίστες ξενοδοχείων με κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι για παράδειγμα τα «Small luxurius Hotels».

³⁹ Μαρία Βουνάτσου, «Ice dream», γεωτρόπιο, τεύχος 40, 13 Ιανουαρίου 2001, σελ.10

2.4.5 Ικανότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω για τους πόρους των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να υπάρχουν κάποιες μονάδες, οι οποίες βρίσκονται, κυρίως λόγω φυσικών και καινοτομικών πόρων σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους. Για παράδειγμα στον ελληνικό χώρο τα ξενοδοχεία «Ξενία» του Ε.Ο.Τ. χτίστηκαν, κατά γενική ομολογία, στις πλέον προνομιακές θέσεις της ελληνικής επικράτειας. Παρόλα αυτά σήμερα αποτελούν παθητικό για τον οργανισμό και έχει ήδη δρομολογηθεί η πώλησή τους.

Είναι λοιπόν σαφές ότι η κατοχή πόρων καλλίτερων από αυτών του ανταγωνισμού αν δεν συνδυάζεται με την ανάπτυξη «μοναδικών ικανοτήτων» από πλευράς της επιχείρησης δεν αρκεί για να δρομολογήσει θετική πορεία για την ξενοδοχειακή μονάδα. Οι «μοναδικές ικανότητες» θα πρέπει να μπορούν:

- ∅ να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη από το ξενοδοχειακό προϊόν
- ∅ να προσφέρουν την αίσθηση της μοναδικότητας έναντι των ανταγωνιστών
- ∅ να δημιουργούν ιδιαίτερη ατμόσφαιρα στο χώρο διαμονής (ατμόσφαιρα οικογενειακή ή πολυτέλειας)
- ∅ να προσφέρουν υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών.

Οι μοναδικές – θεμελιώδεις ικανότητες, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει η κάθε επιχείρηση, θα δημιουργήσουν το προϊόν που θα διεκδικήσει με αξιώσεις μερίδιο αγοράς.

2.4.6 Ξενοδοχειακό προϊόν και η αλυσίδα αξίας

Το ξενοδοχειακό προϊόν πωλείται τις περισσότερες φορές με τη μορφή πακέτου. Για αυτό και ο απλός καταναλωτής δεν συνειδητοποιεί την πολυπλοκότητα του προϊόντος. Για μια απλή διανυκτέρευση με ένα γεύμα εμπλέκεται σχεδόν το σύνολο των απασχολούμενων σε μια μονάδα. Από το τμήμα κρατήσεων και το τμήμα υποδοχής μέχρι το τμήμα οροφοκομίας και το τμήμα F& B. Η τελική παραγόμενη αξία, σύμφωνα με τη θεωρία της αλυσίδας αξίας, δημιουργεί ένα προϊόν άξιο αγοράς έναντι καταβολής ενός συγκεκριμένου αντιτίμου από τον καταναλωτή. Σε ποιο βαθμό όμως έχει συμμετάσχει το κάθε τμήμα ενός ξενοδοχείου στη διαμόρφωση αυτής της αξίας; Επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων υποστήριξης και των τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου;

Το πολυσύνθετο του ξενοδοχειακού προϊόντος απαιτεί προσεκτική προσέγγιση του συνόλου των διαδικασιών που το δημιουργούν και σταδιακή ανάλυση του κόστους παραγωγής. Η αλυσίδα αξίας προσφέρει ένα σημαντικό βοήθημα σχηματοποιώντας την ή τις διαδικασίες οδηγώντας στον εντοπισμό δυνατών ή αδυνάτων σημείων έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να δράσει προς ενίσχυση ή βελτίωση αυτών των σημείων. Για να γίνει καλλίτερα κατανοητό ας δούμε ένα παράδειγμα από ένα τμήμα εκμετάλλευσης όπως είναι το μπαρ.

Έστω ότι ένας πελάτης παραγγέλνει ένα ποτό από την κατανάλωση του οποίου μένει δυσαρεστημένος. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο ότι το ποτό δεν είναι εύγευστο (ευθύνη παρασκευαστηρίου – μπαρ), είτε σε αργοπορία

σερβιρίσματος (ευθύνη τραπεζοκόμου), είτε σε κακή ποιότητα του ποτού (ευθύνη τμήματος προμηθειών), είτε στην ακριβή τιμή που κλήθηκε να πληρώσει σε σχέση με τον ανταγωνισμό (ευθύνη υπεύθυνου τιμολόγησης). Την τελική δυσαρέσκεια του πελάτη θα χρεωθεί αρχικά το τμήμα του μπαρ, αλλά κατ' επέκταση θα μειωθεί ο βαθμός ικανοποίησης από το συνολικό προϊόν.

Ο εντοπισμός τέτοιου είδους προβλημάτων και η επιτυχής αντιμετώπισή τους πρέπει να είναι στόχος της διοίκησης και η αλυσίδα αξίας είναι ένα σημαντικό βοήθημα προς αυτή την κατεύθυνση.

2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το σημείο αιχμής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της καλείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρητική προσέγγιση αναγνωρίζει δύο βασικούς παράγοντες για την επίτευξή του: α) το χαμηλό κόστος που επιτυγχάνεται κατά την παραγωγική διαδικασία και β) τη διαφοροποίησή του προϊόντος από τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση, να το χρεώσει ακριβότερα στον καταναλωτή και αυτός να συνεχίσει να το αγοράζει⁴⁰. Στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλουν από διαφορετική σκοπιά, με διαφορετική βαρύτητα και όχι απαραίτητα ταυτόχρονα η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η πελατοκεντρική τακτική.

⁴⁰ κεφάλαιο 1.5, σελ. 25

2.5.1 Αποδοτικότητα

Το σημαντικότερο ρόλο στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, παίζουν οι εργαζόμενοι. Ο βαθμός εκπαίδευσής τους, ο διακριτός ρόλος των καθηκόντων τους, η αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης που προσλαμβάνουν από την εργασία τους θα καθορίσουν τόσο το τελικό αποτέλεσμα όσο και την ικανοποίηση που θα λάβει ο πελάτης κατά την κατανάλωσή του.

Οι διαδικασίες πρόσληψης του προσωπικού, η πολιτική προμηθειών και η εκμετάλλευση των τεχνολογικών δυνατοτήτων που προσφέρονται στον κλάδο από μέρος της επιχείρησης διαμορφώνουν το επίπεδο της αποδοτικότητάς της.

2.5.2 Ποιότητα

Η ποιότητα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να συνίσταται στη ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στην ποιότητα κατασκευής της μονάδας ή στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος σε ένα από τα τμήματά της (π.χ. εστιατόριο). Η επιλογή του επιθυμητού προσφερόμενου επιπέδου ποιότητας από την πλευρά της επιχείρησης, σχετίζεται με την πελατεία στόχο της επιχείρησης, την κατηγορία του ξενοδοχείου, ενώ κάποιες φορές επηρεάζεται και από την τοποθεσία του ξενοδοχείου.

2.5.3 Καινοτομία

Η αναφορά σε ένα καινοτομικό προϊόν οδηγεί συνήθως την σκέψη σε ένα προϊόν που πρωτοεμφανίζεται και κυριαρχεί στην αγορά λόγω της μοναδικότητάς του. Αν και αυτή η συλλογιστική είναι σωστή στη βάση της

αγνοεί τη δυνατότητα μετατροπής ή εξέλιξης ενός ήδη γνωστού προϊόντος σε πρωτοποριακό και νεωτεριστικό.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο η προαναφερθείσα τακτική είναι αρκετά συνηθισμένη. Για παράδειγμα επί σειρά ετών οι σεφ παρασκεύαζαν κρέπες. Η εμφάνιση όμως των crepes suzette⁴¹, δημιούργησε αίσθηση στο καταναλωτικό κοινό αυξάνοντας σημαντικά την ζήτηση. Ο ξενοδοχειακός χώρος προσφέρεται για την ανάπτυξη τέτοιου είδους δραστηριοτήτων ειδικότερα αν λάβουμε υπόψη μας ότι ο άνθρωπος στις διακοπές του επιζητά το καινούριο και το διαφορετικό.⁴²

2.5.4 Πελατοκεντρική τακτική

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θεωρούνται εκ φύσεως πελατοκεντρικές. Η πραγματική δυνατότητα όμως της κάθε επιχείρησης⁴³, να διαγνώσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει τις επικρατούσες τάσεις στην αγορά, είναι αυτή που θα δημιουργήσει μια πραγματικά πελατοκεντρική τακτική.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οποίας λειτουργούν σήμερα όλες οι επιχειρήσεις, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να επιλέξουν το κατάλληλο για αυτές τμήμα της αγοράς, αλλά να διακρίνουν και τις πολυδιάστατες ανάγκες του για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές. Αυτό απαιτεί εξαιρετικές δυνατότητες από πλευράς διοίκησης και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Στοιχεία που αυξάνουν το λειτουργικό κόστος μιας μονάδας.

⁴¹ Κρέπες που ανάβονται μπροστά στον πελάτη κατά το τελικό στάδιο παρασκευής τους.

⁴² Περικλής Ν. Λύτρας, «Τουριστική Ψυχολογία», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1998, σελ. 41

⁴³ Δημήτρης Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2002, σελ. 226

2.5.5 Εθνικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Εκτός από τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζουν και τα χαρακτηριστικά της χώρας στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιείται αυτή. Σε αυτά διακρίνουμε τη γεωγραφική θέση της χώρας, δηλαδή την απόστασή της από τις βασικές χώρες αποστολής τουριστών, τις κλιματολογικές συνθήκες και τα μορφολογικά χαρακτηριστικά της⁴⁴. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η υποδομή και η ανωδομή της χώρας όπως αυτή εκφράζεται μέσα από το συγκοινωνιακό της δίκτυο, την κατάσταση των σημείων εισόδου στη χώρα και τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας σε αυτή⁴⁵. Τέλος, η πολιτιστική κληρονομιά, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της εθνότητας, τα ήθη και έθιμα λειτουργούν συμπληρωματικά στο ξενοδοχειακό προϊόν επηρεάζοντας σημαντικά το βαθμό ζήτησης που εκδηλώνεται σε παγκόσμια κλίμακα.

Σε μια έρευνα στις χώρες μέλη της Ε.Ε. το 1988⁴⁶ εντοπίστηκαν σαν ισχυρά σημεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, οι φυσικές ιδιομορφίες, τα μουσεία – μνημεία, η διασκέδαση και οι χαμηλές τιμές, ενώ στα σημεία που μειονεκτεί η χώρα μας κατατάχθηκαν οι ξενοδοχειακές ανέσεις, τα σπορ και ο βαθμός αλλαγής μεταξύ χώρας αποστολής και χώρας υποδοχής. Εντοπίστηκε επίσης ότι αλλοιώσεις στο περιβάλλον – τόσο το φυσικό όσο και το πολιτιστικό – μειώνουν σημαντικά την ελκυστικότητα του τουριστικού προϊόντος. Καθίσταται κατά αυτόν τον τρόπο εμφανές, για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ότι η στρατηγική της θέση και η επιλογή της στρατηγικής που θα

⁴⁴ Στέλιος Βαρβαρέσος, «ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Β' έκδοση, Αθήνα 2000, σελ. 92

⁴⁵ Στέλιος Βαρβαρέσος, ό.π. σελ. 95

⁴⁶ Στέλιος Βαρβαρέσος, ό.π. σελ. 106

ακολουθήσει επηρεάζεται από ένα ευρύτερο σύνολο παραγόντων που φτάνει μέχρι τα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία έχει την φυσική της έδρα.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1998, σελ. 217
2. Νικ. Γ. Λέκκα, Η ξενοδοχία παρ' Έλλησιν, Εκδότης Μελέτης Γκικόκας, 1999, σελ. XIV
3. Αντωνίας Πουλάκου – Ευθυμιάτου, Εργατικό Δίκαιο, Έκδοση της ίδιας, Αθήνα 1988, σελ.144
4. Leonard J. Lickorish – Carson L. Jenkins. An Introduction to Tourism, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1997, σελ. 12
5. Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill. Tourism Principles and Practice, LONGMAN, Second Edition, 1998, σελ. 36
6. J.P.Lo zato-Giotart. Τουριστική Γεωγραφία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996, σελ. 41
7. Leonard J. Lickorish – Carson L. Jenkins. ό. π. σελ. 87
8. Γεράσιμος Α. Ζαχαράτος, Package tour – Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2000, σελ.75
9. A. Perrault, L' industrie europeenne des voyages aeriens a forfait, C.H.E.T., Aix-en-Provence, 1978,σελ. 104
10. Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας. ό.π. σελ. 222
11. Christopher H. Lovelock, MANAGING SERVICES MARKETING, OPERATIONS AND HUMAN RESOURCES, PRENTICE HALL, Second Edition, 1992, σελ. 285
12. Δημήτρης Λαλούμης – Βασίλειος Ρούπας. ό.π. σελ. 250
13. Liz Kersaw, «Thank you for the good news», Hilton Worldwide, March 2001, σελ. 1
14. Γρηγόρης Θ. Παπανίκος. Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Ι.Τ.Ε.Π., σελ. 142
15. Denney G. Rutherford, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999, σελ. 464
16. Μαρία Βουνάτσου, «Ice dream», γεωτρόπιο, τεύχος 40, 13 Ιανουαρίου 2001, σελ.10
17. Μάριος Σωτηριάδης, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 1999, σελ. 19

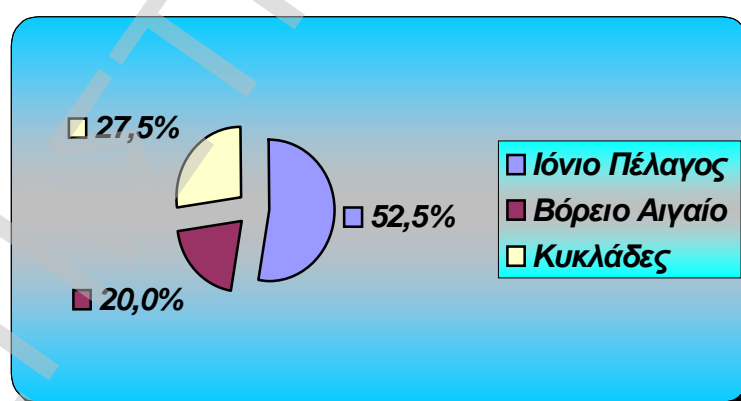
18. Περικλής Ν. Λύτρας, Τουριστική Ψυχολογία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1998, σελ. 41
19. Νικόλαος Π. Πάλμος, Εισαγωγή στο διεθνές ξενοδοχειακό Μαρκετινγκ – Branding και τμηματοποίηση αγοράς στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999, σελ. 37
20. Δημήτρης Λαλούμης, Διοίκηση Ξενοδοχείων, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2002, σελ. 226
21. Στέλιος Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Β΄ έκδοση, Αθήνα 2000, σελ. 92
22. Στέλιος Βαρβαρέσος, ό.π. σελ. 95
23. Στέλιος Βαρβαρέσος, ό.π. σελ. 106

Κεφάλαιο 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

Η έρευνα επικεντρώθηκε στις περιοχές του Ιονίου Πελάγους, των Κυκλάδων και του Βορείου Αιγαίου. Αφορούσε σε εποχιακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους βάση του χαρακτηρισμού τους από την μελέτη του Ι.Τ.Ε.Π.⁴⁵ Για την κατανομή των ερωτηματολογίων κατά περιφέρεια, λήφθηκαν υπόψη ο αριθμός των κλινών ανά περιφέρεια, όπως αυτός προκύπτει από τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.). Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.1.



Διάγραμμα 3.1: Ποσοστιαία Κατανομή πλήθους επιχειρήσεων ανά εξεταζόμενη περιφέρεια

⁴⁵ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, ό.π. σελ. 28

Σημαντικό στοιχείο για την επιλογή της επιχείρησης στο δείγμα της έρευνας θεωρήθηκε η σύννομη λειτουργία της. Πριν τη διενέργεια της συνέντευξης επιβεβαιώθηκε η ταύτιση του δηλωμένου αριθμού δωματίων της κάθε επιχείρησης με το επίσημο έγγραφο «Άδειας Λειτουργίας» του Ε.Ο.Τ., ενώ ελέγχθηκε η ύπαρξη σήματος λειτουργίας του Ε.Ο.Τ. για το έτος 2001.

3.2 Ανταπόκριση των επιχειρήσεων

Συλλέχθηκαν σαράντα ερωτηματολόγια των οποίων τα ευρήματα κρίθηκαν αξιόλογα και συμπεριλήφθησαν κατά την ανάλυση της έρευνας. Για την πληρέστερη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κρίθηκε απαραίτητη η συμπλήρωσή τους με τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων κατά τη διάρκεια επιτόπιων συνεντεύξεων.

Η όλη διαδικασία υλοποιήθηκε σε μια χρονική περίοδο τεσσάρων μηνών και πιο συγκεκριμένα κατά το διάστημα μεταξύ Ιουλίου και Οκτωβρίου 2001. Παρά τη σημαντική γεωγραφική διασπορά της έρευνας και τις δυσκολίες που επεφύλασσε η χρονική περίοδος λόγω φόρτου εργασίας των ξενοδοχείων, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στο σύνολό τους και απέδωσαν αξιόλογα ευρήματα. 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 δεν κατέστη δυνατή, 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.

3.3. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων

Για τη διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS 10.0. 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.

3.4 Συνοπτική περιγραφή του ερωτηματολογίου

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

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α της παρούσας εργασίας, ενώ το σύνολο των πινάκων και των διαγραμμάτων που προέκυψαν κατά την ανάλυση παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο στις παρακάτω ενότητες:

1^η Ενότητα: Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης

2^η Ενότητα: Αποστολή της Επιχείρησης

3^η Ενότητα: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός / Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

4^η Ενότητα: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

5^η Ενότητα: Κατάρτιση / Εκπαίδευση

Κάθε ενότητα περιέχει τύπους και αριθμό ερωτήσεων, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-1:

Πίνακας 3-1: Παρουσίαση τύπων και αριθμού ερωτήσεων ανά ενότητα

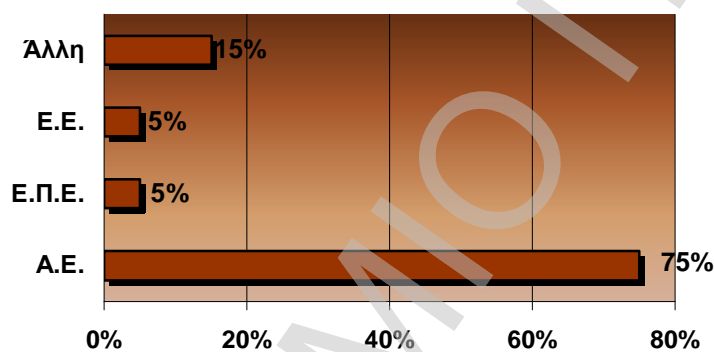
Ενότητα	Αριθμός Ερωτήσεων	Τύπος Ερωτήσεων
1 ^η	5	1. Κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών, αμοιβαίως αποκλειόμενων μεταξύ τους 2. Ανοικτού τύπου
2 ^η	2	1. Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα Linkert) 2. Ανοικτού τύπου (σύντομης απάντησης)
3 ^η	10	1. Κλειστού τύπου διαβαθμιστικής επιλογής (κλίμακα 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 ερωτώμενος παραλάμβανε μια Συνοδευτική Επιστολή, όπου αναφέρονταν 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 ερωτώμενου. Επίσης, λήφθηκε μέριμνα για την καταγραφή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) του ερωτώμενου, με στόχο την αποστολή συνοπτικής παρουσίασης των ευρημάτων της έρευνας, μετά την ολοκλήρωσή της.

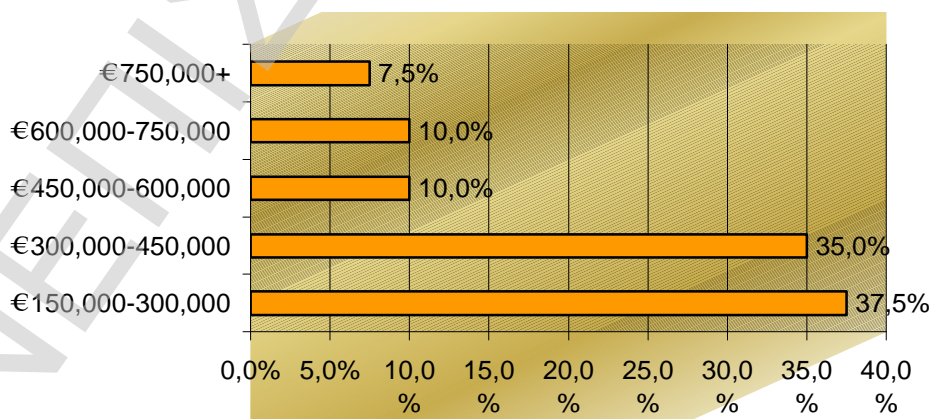
3.5 1^η Ενότητα:Γενικά στοιχεία των Επιχειρήσεων

Η ανάλυση των πέντε πρώτων ερωτήσεων που αφορούσαν στην νομική μορφή των επιχειρήσεων, τη δυναμικότητά τους, τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτές, το ύψος των εσόδων κατά την τελευταία περίοδο και την μέση ετήσια πληρότητα, προσέφεραν μια εικόνα του επιλεγμένου δείγματος. Σύμφωνα με αυτή, η πλειοψηφία των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. λειτουργούν σαν Ανώνυμες Εταιρείες (ποσοστό 75%), ενώ οι υπόλοιπες έχουν επιλέξει άλλους νομικούς τύπους (Διάγραμμα 3-2).



Διάγραμμα 3-2 : Νομική Μορφή Επιχείρησης

Τα συνολικά έσοδα κατά την προηγούμενη χρονιά (2001) για την πλειονότητα των ερωτώμενων κυμάνθηκαν μεταξύ των 150.000 και 450.000 €



Διάγραμμα 3-3 : Έσοδα (2000)

Ποσό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μικρό για μια βιώσιμη ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά κρίνεται ικανοποιητικό αν λάβουμε υπόψη μας τη δυναμικότητα των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Αναφορικά με τον αριθμό των δωματίων, η ανάλυση έδειξε ότι παρουσιάζεται μια τάση συγκέντρωσης σε δύο βασικές ομάδες. Στην πρώτη ανήκουν επιχειρήσεις που λειτουργούν από 25 μέχρι 38 δωμάτια (συνολικό ποσοστό 35%), ενώ στη δεύτερη ανήκουν επιχειρήσεις που λειτουργούν από 45 μέχρι 60 δωμάτια (συνολικό ποσοστό 32,5%). (Πίνακας 3-2)

Πίνακας 3-2: Δυναμικότητα Επιχείρησης

		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	

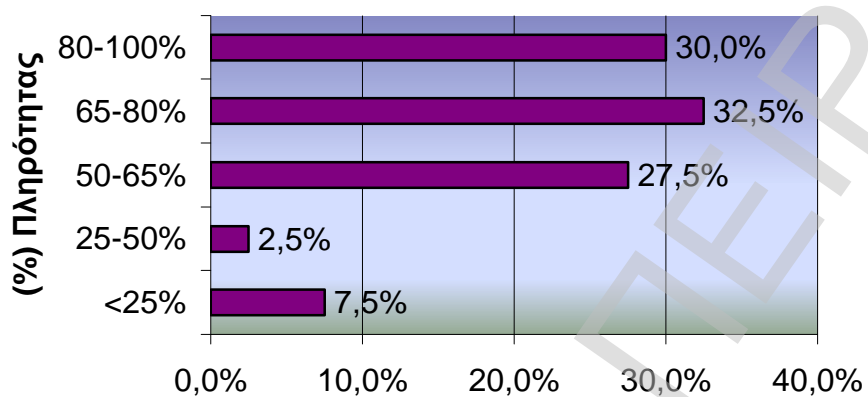
Συνάρτηση αυτού του αποτελέσματος φαίνεται να είναι και ο αριθμός του μόνιμου εργατικού δυναμικού που απασχολείται σε αυτές τις μονάδες και ο οποίος επίσης παρουσιάζει μια τάση ομαδοποίησης σε δύο βασικές κατηγορίες. Από 5 ως 7 εργαζόμενους απασχολεί το 27,5% των επιχειρήσεων ενώ από 11 ως 17 εργαζόμενους απασχολεί το 35% των επιχειρήσεων (Πίνακας 3-3).

Πίνακας 3-3: Αριθμός Εργαζομένων

		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	

Τέλος σημαντικές πληροφορίες δίνει η ανάλυση της πληρότητας που παρουσίασαν οι ξενοδοχειακές μονάδες. Επί συνόλου 40 επιχειρήσεων, οι 24 – ποσοστό 60% – κινήθηκαν με πληρότητες από 50 ως 80%. Αν λάβουμε υπόψη την έντονη εποχικότητα του Ελληνικού τουρισμού και την ιδιαίτερη ζήτηση που παρουσιάζεται κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, ζήτηση που οδηγεί σε πληρότητες της τάξης του 80 με 100%, τότε κατά τους μήνες της

χαμηλής τουριστικής περιόδου οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να λειτουργούν με πληρότητες που δεν θα ξεπερνούν το 15 με 20% (Διάγραμμα 3-4).



Διάγραμμα 3-4: Μέση Πληρότητα (2000)

Αυτό το στοιχείο σε συνδυασμό με τον αριθμό των δωματίων που λειτουργεί η κάθε επιχείρηση μεταφράζεται σε τέσσερα με επτά δωμάτια την ημέρα για τους μήνες της χαμηλής περιόδου.

3.6 3^η Ενότητα: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός /Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.

Ο ιδιοκτήτης μιας ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. παίζει ένα πολυσύνθετο ρόλο στη διοίκηση. Τις περισσότερες φορές είναι κύριος μέτοχος, διευθυντής και εργαζόμενος. Η αντίληψή του για το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο του, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τις επιρροές που ασκούνται στην επιχείρησή του καθώς και η αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησής του αποτελούν ζωτικά σημεία για την επιβίωση και εξέλιξη της επένδυσης.

Είναι όμως γεγονός ότι είτε λόγω του μεγέθους της επιχείρησης, είτε λόγω της έλλειψης πόρων - κυρίως οικονομικών – είτε τέλος λόγω έλλειψης γνώσεων, ένα ποσοστό της τάξης του 20% δεν εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, άρα δεν προχωράει σε ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής του και περιορίζεται στην καθημερινή διαχείριση και διοίκηση του ξενοδοχείου. (day to day management). Αυτό το ποσοστό εκφράζεται στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν σαν ελλιπής τιμή (missing value).

Οι ασκούντες μακροπρόθεσμο σχεδιασμό παρουσιάζουν σημαντική απόκλιση στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των απαντήσεών τους, όπως αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3-5, το 40% θεωρεί το περιβάλλον αυτό

ραγδαία μεταβαλλόμενο, τη στιγμή που το 27,5% πιστεύει ακριβώς το αντίθετο.



Διάγραμμα 3-5: Αντίληψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Κατά το σχεδιασμό των μελλοντικών επιχειρηματικών κινήσεων (ερώτηση 15) διερευνήθηκαν οι περιβαλλοντικές μεταβλητές του Άμεσου και του Γενικευμένου περιβάλλοντος του κλάδου και η σημασία που δίνουν οι επιχειρηματίες σε αυτές.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν εντοπίζουν με ιδιαίτερη ένταση την εξάρτηση του Ελληνικού τουρισμού από τους ξένους τουριστικούς πράκτορες (Tour Operators). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (ποσοστό 55%), όπως αυτή εμφανίζεται στον πίνακα 3,4, θεωρούν ότι στο άμεσο περιβάλλον το σημαντικότερο ρόλο παίζουν οι Tour Operators (Τ.Ο.) αφού αυτοί διακινούν την πλειοψηφία του εισερχόμενου τουρισμού, κατευθύνοντας παράλληλα και

ένα σημαντικό μέρος των καταναλωτικών δραστηριοτήτων του στον τόπο προορισμού. Με δεδομένη λοιπόν την ισχύ των Τ.Ο., θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ποσοστό δείχνει ότι δεν υπάρχει τόσο μεγάλη εξάπλωση των Τ.Ο. στις ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.

Πίνακας 3-4: Πόσο σημαντικός είναι για εσάς ο ρόλος των Tour Operators για τον σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησής σας.

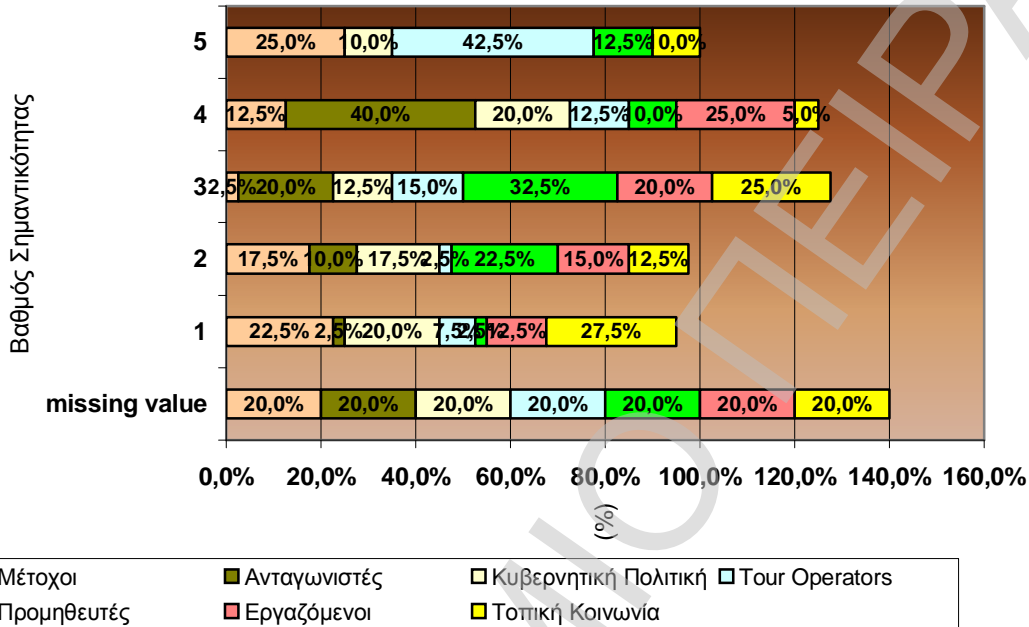
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	3	7,5	7,5	27,5
	2	1	2,5	2,5	30,0
	3	6	15,0	15,0	45,0
	4	5	12,5	12,5	57,5
	5	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Από το άμεσο περιβάλλον, εκτός των Τ.Ο. σημαντικό ρόλο παίζουν και οι μέτοχοι των εταιρειών (Πίνακας 3-5). Με δεδομένη όμως την κατάσταση της ιδιοκτησίας στις περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις, δηλαδή την συγκεντρωτική κατοχή των συμφερόντων σε μια ή δύο οικογένειες ή σε μερικά μόνο μέλη των οικογενειών, αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό.

Πίνακας 3- 5: Πόσο σημαντικός είναι για εσάς ο ρόλος των μετόχων για τον σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων της επιχείρησής σας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	9	22,5	22,5	42,5
	2	7	17,5	17,5	60,0
	3	1	2,5	2,5	62,5
	4	5	12,5	12,5	75,0
	5	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

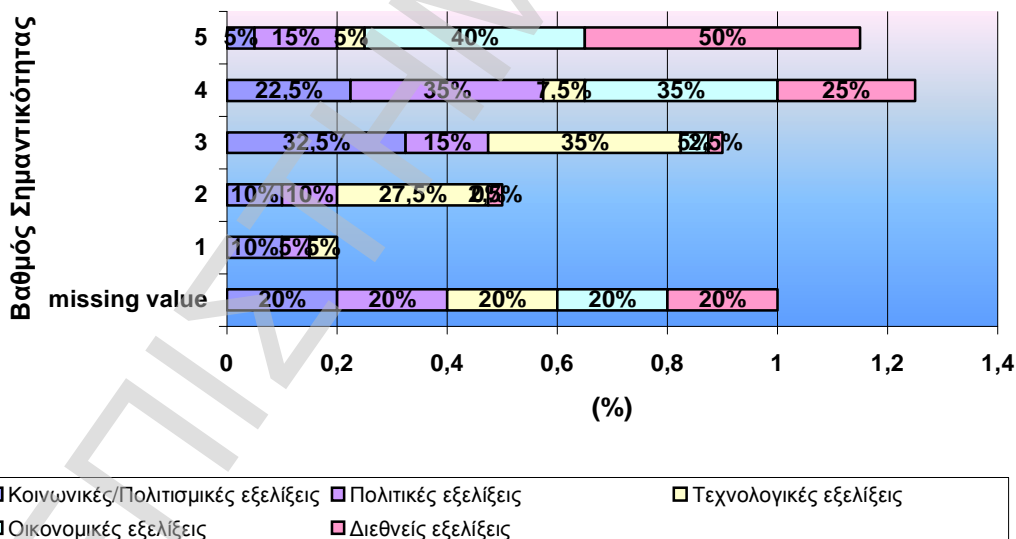
Η συνολική εικόνα της επίπτωσης που έχει το άμεσο περιβάλλον στο μελλοντικό προγραμματισμό της επιχείρησης εμφανίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Διάγραμμα 3-6 : Άμεσο περιβάλλον

Η εξάρτηση του ξενοδοχειακού προϊόντος από την εσωτερική και εξωτερική πολιτική σκηνή, όπως αυτή παρουσιάστηκε και στην ανάλυση της θεωρίας στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Έτσι η εκτίμηση αυτή επιβεβαιώνεται και από το διάγραμμα 3-6 όπου οι διεθνείς και οι πολιτικές εξελίξεις παίρνουν 75% και 50% αντίστοιχα. Ποσοστά τα οποία πιστεύουμε ότι θα ήταν σημαντικά υψηλότερα αν η έρευνα δεν είχε ολοκληρωθεί πριν τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Η κατάσταση στην πολιτική σκηνή επηρεάζει άμεσα την **οικονομική κατάσταση** των πολιτών και φυσικά το εισόδημα που μπορούν να διαθέσουν. Ιδιαίτερη σημασία έχει η βαρύτητα που δίνουν οι ερωτηθέντες στην σημασία που αποδίδουν στις οικονομικές εξελίξεις, ειδικά

όταν από το 2001 οι γερμανική οικονομία εισήλθε σε περίοδο ύφεσης με αποτέλεσμα να μειωθεί ο εξερχόμενος τουρισμός της χώρας κατά 8% περίπου. Οι **τεχνολογικές εξελίξεις** δεν δείχνουν να απασχολούν παρά το ένα τρίτο των ερωτηθέντων. Αυτό θεωρείται μάλλον φυσικό αν αναλογιστεί κανείς το κόστος της επένδυσης και το μικρό περιθώριο κέρδους που αφήνουν συνήθως αυτές οι επιχειρήσεις. Από την άλλη πιθανώς να μπορούσε να το ερμηνεύσει κάποιος σαν άγνοια και «φόβο» των επιχειρηματιών απέναντι στην τεχνολογία, την οποία ίσως και κάποιοι να μην μπορούν να διαχειριστούν λόγω ηλικίας ή χαμηλού επιπέδου μόρφωσης. Τέλος οι **κοινωνικοπολιτισμικές εξελίξεις** καταλαμβάνουν την τελευταία θέση από πλευράς σημαντικότητας αφήνοντας την πλειοψηφία των ερωτηθέντων σχεδόν αδιάφορη πάνω στο θέμα.

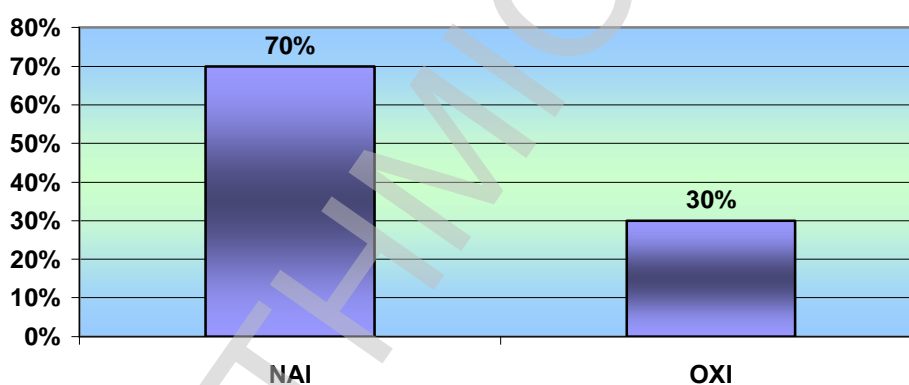


Διάγραμμα 3-7: Εξωτερικό περιβάλλον

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των ερωτήσεων με θέμα την εσωτερική ανάλυση, διερευνήθηκε η αντίδραση των διοικήσεων των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. κατά την

αναγνώριση δυνατών ή αδυνάτων σημείων των επιχειρήσεών τους. Σημείο εξαιρετικά σημαντικό αφού μέσα από αυτή τη διαδικασία οι επιχειρήσεις μπορούν να οδηγηθούν στην αναγνώριση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και να διεκδικήσουν το ρόλο τους και το μερίδιό τους στην αγορά.

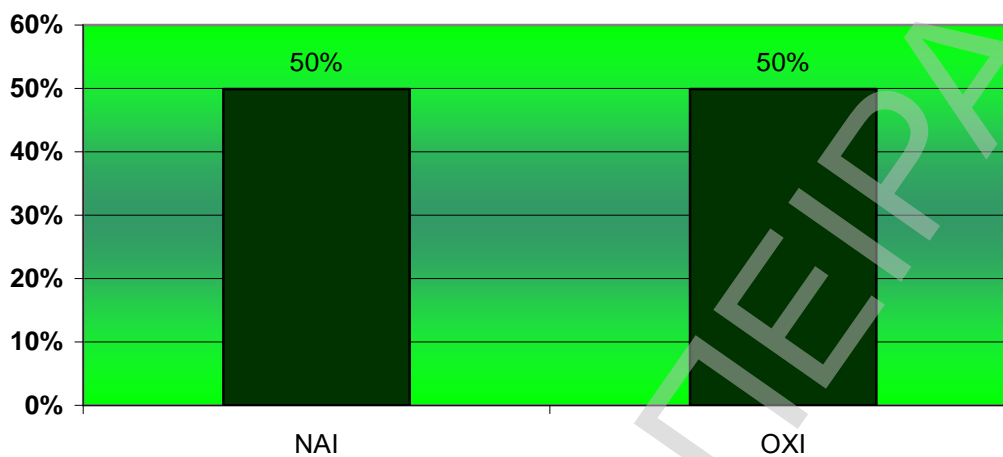
Από την ερμηνεία των απαντήσεων προκύπτει ότι στα χρόνια που λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις τους, στην συντριπτική τους πλειοψηφία (ποσοστό 70%), οι υπεύθυνοι έθεσαν νέους στόχους προσπαθώντας προφανώς να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά.



Διάγραμμα 3-8: Τοποθέτηση νέων στόχων

Ταυτόχρονα όμως, οι μισοί από αυτούς, δεν προχώρησαν σε ματαίωση στόχων που είχαν τοποθετήσει στο παρελθόν (Διάγραμμα 3-9), επιδεικνύοντας ασυνήθιστη εμμονή σε επιλογές του παρελθόντος, για επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτό βέβαια θα μπορούσε να ερμηνευτεί και ως απόδειξη ότι οι δραστηριότητές τους αποδίδουν ικανοποιητικά και απλά επιλέγουν βελτιωτικές κινήσεις για την αναβάθμιση των στόχων τους. Η εκτίμηση αυτή όμως δεν επιβεβαιώνεται και από τα οικονομικά τους

αποτελέσματα όπως αυτά παρουσιάζονται στην τέταρτη ερώτηση του παρόντος κεφαλαίου⁴⁶.



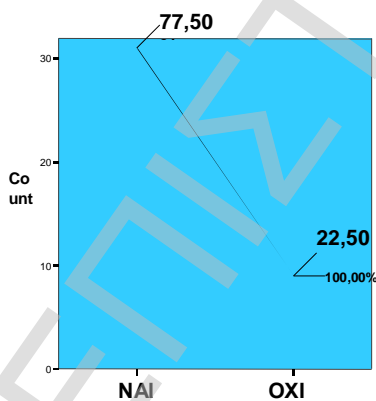
Διάγραμμα 3-9: Ματαίωση ήδη τιθέμενων στόχων

⁴⁶ κεφάλαιο 3, σελ. 62

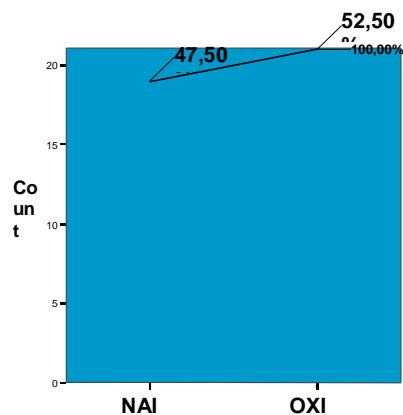
3.7 4^η Ενότητα: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η αναγνώριση και σωστή εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης από τη διοίκηση μπορεί να οδηγήσει σε πλεονεκτική θέση την ξενοδοχειακή μονάδα έναντι των ανταγωνιστών. Τα συμπεράσματα λοιπόν από την ανάλυση της 18^{ης} και 19^{ης} ερώτησης παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η τοποθεσία της επιχείρησης θεωρείται ταυτόχρονα μειονέκτημα αλλά και πλεονέκτημα σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Όπως φαίνεται και στα διαγράμματα που ακολουθούν το 77,5% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντικότερο στοιχείο έναντι του ανταγωνισμού την θέση της μονάδας του, τη στιγμή που το 47,5% δηλώνουν ότι η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η επιχείρησή τους αποτελεί μειονέκτημα. Ταύτιση που θα πρέπει να αποδοθεί κατά κύριο λόγο στη διαφορά υποδομής των περιοχών και όχι στις φυσικές καλλονές.

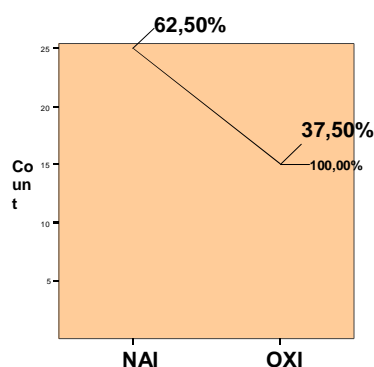
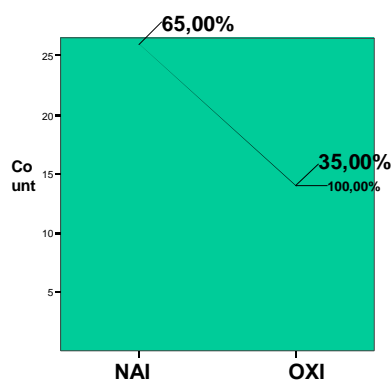


Διάγραμμα 3-10: Η τοποθεσία ως πλεονέκτημα



Διάγραμμα 3- 11: Η τοποθεσία ως μειονέκτημα

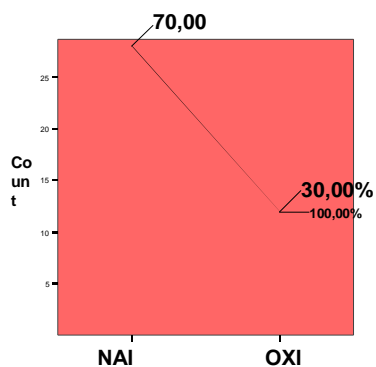
Τα επόμενα δύο στοιχεία, τα οποία εντοπίζονται ως δυνατότερα απέναντι στον ανταγωνισμό είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (65%) και η φήμη της επιχείρησης (62,5%). Απαντήσεις λογικές ιδιαίτερα αν θυμηθούμε ότι ως ποιότητα ορίζεται ο βαθμός του επιπέδου των υπηρεσιών που η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει στον πελάτη, ενώ η φήμη της επιχείρησης δεν αντανακλά τόσο την επιτυχημένη εφαρμογή του μάρκετινγκ όσο τις εξαιρετικές διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στις ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. ανάμεσα στους πελάτες και τους ιδιοκτήτες ή το προσωπικό.



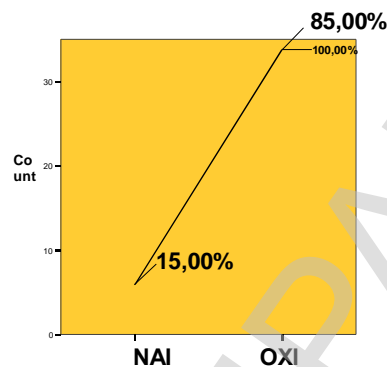
Διάγραμμα 3-12: Η ποιότητα ως πλεονέκτημα

Διάγραμμα 3-13: Η φήμη ως πλεονέκτημα

Στον αντίποδα, σαν σημαντικότερο μειονέκτημα, όπως αυτό αποτυπώνεται στο διάγραμμα 3-14 αναγνωρίζουν την έλλειψη πολιτικής προώθησης της επιχείρησής τους και των πωλήσεών τους, με ποσοστό 70%. Ποσοστό που αποτυπώνει εύλογα την ανησυχία τους για την σημερινή τους κατάσταση αλλά και για τις μελλοντικές προοπτικές προώθησης του προϊόντος τους στην τουριστική αγορά. Παρά την αναγνώριση από μέρους των ερωτώμενων του προβλήματος στον τομέα του marketing, δεν θεωρούν ότι οι ικανότητες της διοίκησης σχετίζονται με αυτό. Έτσι όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3-15 μόνο ένα 15% εντοπίζει σαν μειονέκτημα τη μειωμένη διοικητική ικανότητα.



Διάγραμμα 3-14: Η πολιτική προώθησης ως μειονέκτημα



Διάγραμμα 3-15: Η διοικητική ικανότητα ως μειονέκτημα

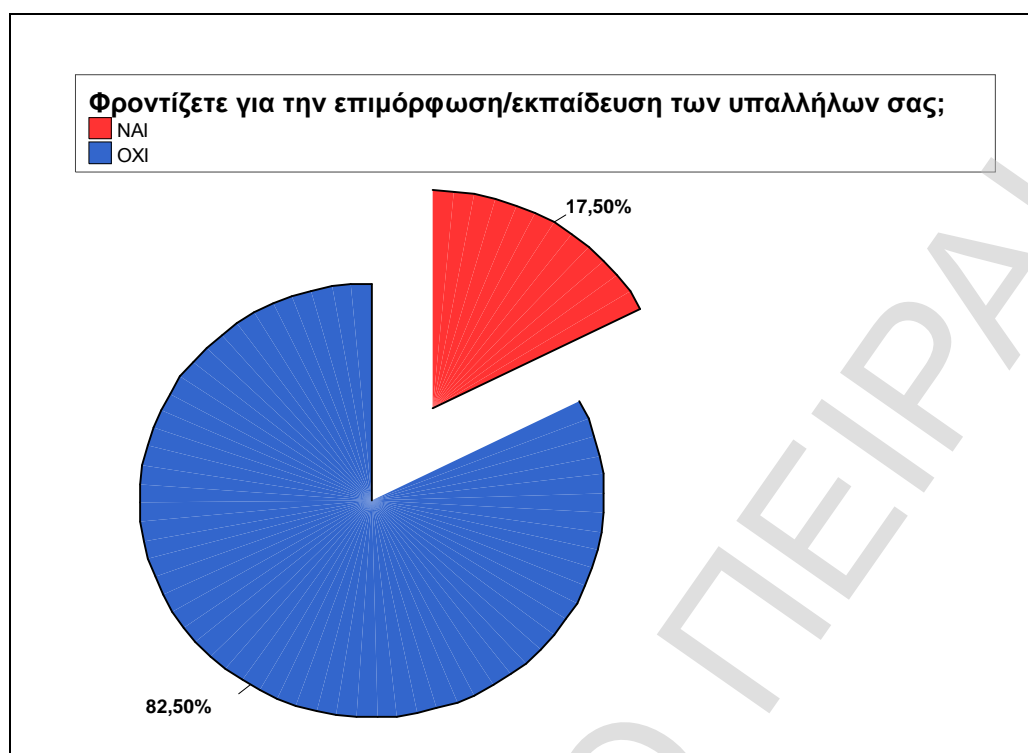
Το μόνο ασφαλές συμπέρασμα που φαίνεται να εξάγεται από το συνδυασμό αυτών των απαντήσεων είναι ότι θα περίμεναν, αφού διοικητικά δεν θεωρούν ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα, μεγαλύτερη βοήθεια από την πολιτεία και τα θεσμικά της όργανα.

3.8 5^η Ενότητα: Κατάρτιση / Εκπαίδευση

Οι ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. χαρακτηρίζονται από μεγάλη κινητικότητα στον τομέα του προσωπικού. Λόγω της απόστασής τους από τα μεγάλα αστικά κέντρα, της έντονης διακύμανσης που παρουσιάζει κατά περιοχή και μήνα η τουριστική κίνηση και των δυσκολιών που παρουσιάζει η διαμονή στον τόπο εργασίας για το προσωπικό παρατηρούνται έντονα φαινόμενα αλλαγών και μετακίνησης των εργαζομένων ακόμα και κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Ειδικότερα πλησιάζοντας τους μήνες που χαρακτηρίζουν το τέλος της τουριστικής περιόδου (Σεπτέμβριος – Οκτώβριος) αρκετοί εργαζόμενοι φεύγουν από την περιφέρεια με στόχο να εξασφαλίσουν εργασία στις δουλείες που ξεκινούν για τη χειμερινή περίοδο. Ταυτόχρονα αρκετές από τις επιχειρήσεις ενθαρρύνουν μια τέτοια κίνηση επιθυμώντας να μειώσουν τα έξοδα μισθοδοσίας με δεδομένη και την πτώση που παρουσιάζει η τουριστική κίνηση τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δικαιολογούν και το αρνητικό αποτέλεσμα της απάντησης στην ερώτηση για το αν οι ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. ασχολούνται με την επιμόρφωση του προσωπικού τους (Διάγραμμα 3-16).



Διάγραμμα 3-16

Σε ποσοστό 82,5% η απάντηση είναι αρνητική ενώ όσοι προχωρούν σε επιμόρφωση προτιμούν τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια όπως φαίνεται βάση του παρακάτω πίνακα.

πίνακας 3-6: Εκπαίδευση μέσω ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων

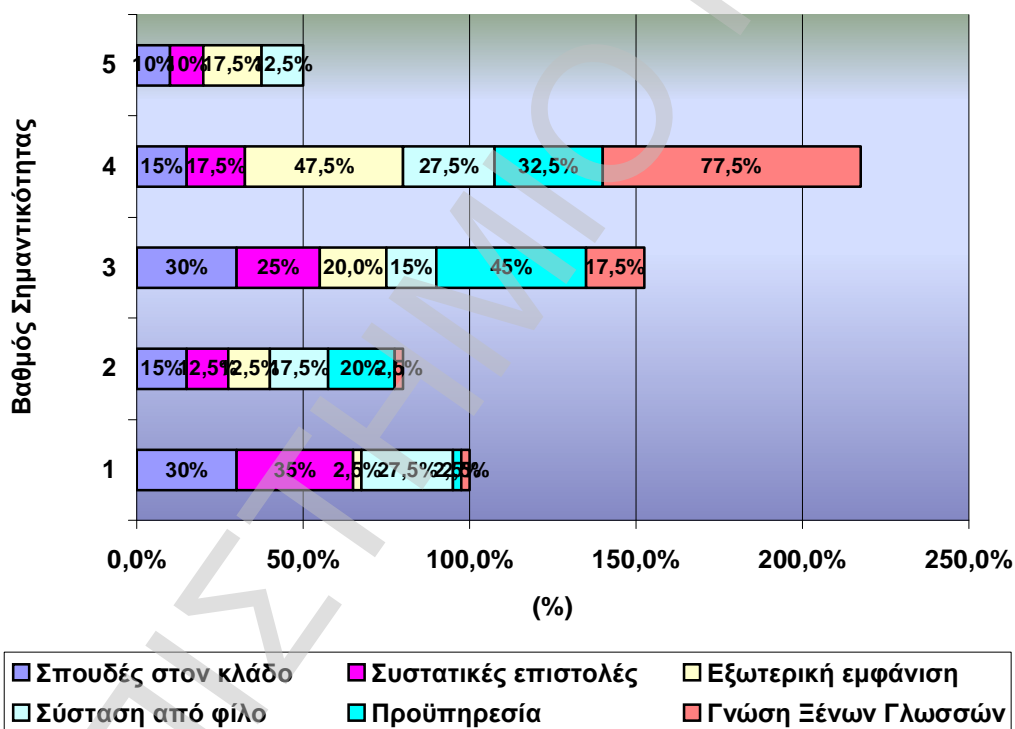
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	NAI	6	15,0	15,0	97,5
	OXI	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Άξιο προσοχής είναι ότι ακόμα και ανάμεσα σε αυτούς τους λίγους που προχωρούν σε επιμόρφωση του προσωπικού τους, κανείς δεν αξιοποιεί τα επιχορηγούμενα προγράμματα της Ε. Ε., με αποτέλεσμα σημαντικοί πόροι της Ευρώπης προς τη χώρα μας να μένουν ανεκμετάλλετοι (Πίνακας 3-7) .

πίνακας 3-7: Εκπαίδευση με συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά σεμινάρια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	OXI	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Με δεδομένες αυτές τις απαντήσεις, θα περιμέναμε ότι η διοίκηση και οι ιδιοκτήτες των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. θα έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα στις σπουδές και την προϋπηρεσία του προσωπικού που απασχολούν με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους.



Διάγραμμα 3-17: Βασικά στοιχεία κατά την πρόσληψη

Σύμφωνα όμως με τις απαντήσεις οι σπουδές στον κλάδο είναι το λιγότερο σημαντικό στοιχείο από τα 6 που ζητήσαμε να επιλέξουν. (Διάγραμμα 3-17).

Κυρίαρχη είναι η ανάγκη για γνώση ξένων γλωσσών με το 95% των ερωτώμενων να την θεωρούν αρκετά ως πολύ σημαντική. Ακολουθούν η

ύπαρξη προϋπηρεσίας και η εξωτερική εμφάνιση των εργαζομένων με ποσοστά 77,5 και 65% αντίστοιχα.

Προκύπτει λοιπόν ότι στις ΜΜ.Ε.Ξ.Ε., η προϋπηρεσία υποκαθιστά τη γνώση καταδεικνύοντας τη σημασία που δίνουν οι διοικήσεις, στα «ετοιμοπόλεμα στελέχη», σε σχέση με αυτά που πιθανών να τους αποδώσουν, αλλά δεν είναι δοκιμασμένα στις ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος. Κατά αυτό τον τρόπο οι επιχειρηματίες «ωφελούνται» και από το γεγονός ότι δεν καλούνται να πληρώσουν επιπλέον αμοιβές λόγω τυπικών προσόντων μια και οι εμπειρικοί ξενοδοχοϋπάλληλοι συνήθως στερούνται αυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γρηγόρης Θ. Παπανίκος. ό.π. σελ. 28
2. R. Kent, Marketing Research: Measurement, Method and Application, International Thomson Business Press, 1999
3. D. Howitt & D. Cramer, A Guide to Computing Statistics with SPSS, Release 10 for Windows, Pearson Education Ltd., 2001
4. Microsoft Corporation, Ελληνικό Microsoft Office 2000 Βήμα προς βήμα, Microsoft PRESS,2000
5. Microsoft Corporation, Ελληνικό Microsoft Excel 2000 Βήμα προς βήμα, Microsoft PRESS,2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα μελέτη βασικός σκοπός που τέθηκε εξ' αρχής ήταν η διερεύνηση της έκτασης εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού εκ μέρους των Μικρο-μεσαίων, Εποχιακών, Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Επικεντρώθηκε στην εξέταση θεμάτων που σχετίζονται με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων. Παράλληλα, διερευνήθηκαν και γενικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση.

4.1 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία μπορούμε να εξάγουμε μια σειρά συμπερασμάτων, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι:

- n Κατά πλειοψηφία οι Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. εκπροσωπούνται νομικά με τη μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας. Αυτή η νομική μορφή επιλέγεται συχνότερα από τους επιχειρηματίες λόγω των διευκολύνσεων σε θέματα χρηματοδότησης και διοικητικής οργάνωσης που παρέχονται. Εξ' αιτίας των υψηλών απαιτούμενων κεφαλαίων έναρξης μιας Α.Ε. επόμενη συχνότερη λύση είναι η Ατομική μορφή που καλύπτει τις ανάγκες τις επιχείρησης λόγω του μικρού μεγέθους της.

- n Η μέση δυναμικότητα των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. κυμαίνεται μεταξύ 45-50 δωματίων, ενώ υπάρχουν ορισμένες επιχειρήσεις του εξεταζόμενου δείγματος που αποκλίνουν του μ.ο. κυρίως προς τα κάτω. Απ' την πλευρά της πληρότητας, αυτή αγγίζει στις καλλίτερες περιπτώσεις το 80% και είναι ενδεικτική των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κλάδος, αλλά και των προοπτικών που υπάρχουν αν αυτές εντοπιστούν έγκαιρα από τους επιχειρηματίες.
- n Η έρευνα έδειξε πως ο συνολικός τζίρος της επιχείρησης δεν υπερβαίνει τα € 300,000 εκτός ελαχίστων περιπτώσεων. Αυτό μπορούμε να το εξηγήσουμε ως αποτέλεσμα του πολέμου των τιμών που γίνεται μεταξύ των επιχειρήσεων, ώστε να προσελκύσουν πελατεία. Βασικότατο παράγοντα παίζουν και οι tour operators, οι οποίοι κατέχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, ορίζουν τις τιμές στα επίπεδα που αυτοί επιθυμούν, μειώνοντας έτσι το περιθώριο κέρδους των επιχειρήσεων και αυξάνοντας το δικό τους ισοζύγιο. Η συγκέντρωση των tour operators μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι ιδιαίτερα σύνηθες φαινόμενο, γεγονός που τους κάνει να δρουν σχεδόν μονοπωλιακά στον κλάδο.
- n Οι επιχειρηματίες του κλάδου χαρακτηρίζουν σε 40% το περιβάλλον τους ραγδαίο μεταβαλλόμενο. Με τον τρόπο αυτό προσπαθούν να δώσουν μια λογική εξήγηση στη μη εφαρμογή μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (20%), καθώς πιστεύουν πως οι συνθήκες δεν ευνοούν μακροχρόνια σχέδια και στρατηγική. Όμως, ένα αρκετά σημαντικό μέρος αυτών (27,5%), έχει αντίθετη άποψη πιστεύοντας πως το περιβάλλον είναι

στάσιμο, χωρίς ιδιαίτερες επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται εμφανής η έλλειψη ολοκληρωμένης ανάλυσης του κλάδου, των συνιστωσών που επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα διαφαίνεται στο επιχειρηματικό κλίμα προχειρότητα, μέσα στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις.

n Το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τη δύναμη που κατέχουν οι tour operators. Αυτό που κάνει ιδιαίτερη εντύπωση είναι η γνώμη πολλών από τους ερωτηθέντες, πως οι μέτοχοι των εταιρειών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο της τη μεγιστοποίηση των εσόδων των μετόχων της. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη γενικότερη κερδοφορία της επιχείρησης, άρα και των ίδιων των επικεφαλής. Ενώ λοιπόν σε καθαρά οικονομικούς όρους η παραπάνω τοποθέτηση δείχνει ορθή, θα πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι ακόμα και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με την μορφή των Α.Ε., το πλειοψηφικό πακέτο ανήκει συνήθως στον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη – διευθυντή και συνεπώς φυσικά και λαμβάνει υπόψη του τους μετόχους δηλαδή, συνήθως, τον εαυτό του και την οικογένεια του.

n Το κλίμα αβεβαιότητας, καθώς και οικονομικών & αντισοικονομιών κλίμακας χαρακτηρίζει εν γένει τον τουριστικό κλάδο της χώρας μας. Έτσι, στη λήψη αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη σε ποσοστό 75% οι διεθνείς εξελίξεις, οι οποίες όσο και αν αποτελούν κατά ανάγκη σημείο

αναφοράς για κάθε ταξιδιώτη, δρουν ανασταλτικά στην απόφαση για πραγματοποίηση ενός ταξιδιού. Στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον εντάσσεται και ο ρόλος της πολιτείας, η οποία είναι υποχρεωμένη στη διατήρηση καλού κλίματος και σταθερότητας στην οικονομική ζωή του τόπου. Τυχόν αναταραχές στην εσωτερική δομή του κράτους και στη κυβερνητική πολιτική έχουν αντίκτυπο σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, πόσο μάλλον στον κλάδο των ξενοδοχείων.

n Το γοργά μεταβαλλόμενο περιβάλλον των Μ.Μ.Ε.Ξ.Ε. επιτάσσει τη διαρκή ανανέωση των πληροφοριών και την επανεξέταση των τιθέμενων στόχων. Σε αυτή τη φιλοσοφία, οι επιχειρήσεις του κλάδου σε ποσοστό 70% θέτουν νέους στόχους επαναπροσδιορίζοντας τη θέση τους στην αγορά. Το θέμα εδώ είναι, η επανατοποθέτηση της επιχείρησης και των στόχων αυτής να μην γίνεται διαρκώς εξαιτίας της κακής απόδοσης των προηγούμενων στρατηγικών, αλλά να αποτελεί μέσο ανανέωσης των πληροφοριών ως απόρροια της εξέτασης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

n Βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας εποχιακής ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι τρεις παράγοντες: τοποθεσία, τοποθεσία και τοποθεσία. Μέσα απ' αυτή την χιουμοριστική αντίληψη των πραγμάτων διαφαίνεται ο παράγοντας αυτός που θα κάνει ανταγωνιστικότερη μια επιχείρηση. Εξετάζοντας την ιδιομορφία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, βλέπουμε πως η καλή θέση του ξενοδοχείου δεν αρκεί για να

προσδώσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, καθώς λίγο ως πολύ, όλες οι μονάδες βρίσκονται σε προνομιούχο τοποθεσία. Έχει γίνει πλέον κατανοητή η ανάγκη για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, διατήρησης της φήμης της επιχείρησης, ενώ υποχρεωτική είναι η ύπαρξη ολοκληρωμένης πολιτικής προώθησης των υπηρεσιών. Συμπέρασμα των παραπάνω είναι πως χρειάζεται ικανό προσωπικό και ορθή διοίκηση, ώστε να οργανωθεί η επιχείρηση σωστά, να στελεχωθεί και να αντιμετωπίσει επάξια τον ανταγωνισμό.

- n Εκτός από την ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης, απαραίτητη είναι και η αντίστοιχη ικανότητα των εργαζομένων. Η εποχιακή λειτουργία των εξεταζόμενων επιχειρήσεων αποτελεί τροχοπέδη στη στελέχωση της επιχείρησης με καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Το θέμα που προκύπτει είναι αχανές σε περιγραφή και σχολιασμό, καθώς σχετίζεται και με θέματα κόστους και με θέματα ποιότητας των υπηρεσιών - ένας ανειδίκευτος εργαζόμενος στοιχίζει λιγότερο σε μια επιχείρηση, αλλά κάνει τη δουλειά χειρότερα ή σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η αύξηση του οριακού προϊόντος και η επίτευξη του επιπέδου της πλήρους απασχόλησης. Για το θέμα αυτό, σημαντικότερα παράγοντα στην επίτευξη της διεύρυνσης της περιόδου λειτουργίας, αλλά και της γενικότερης δραστηριότητας των Μ.ΜΕ.Ξ.Ε. γίνεται παρακάτω διεξοδική αναφορά.

- n Βασικότερο στοιχείο κατά την πρόσληψη υπαλλήλων αποτελεί η γνώση ξένων γλωσσών και η εξωτερική εμφάνιση αυτών. Οπωσδήποτε, η δυνατότητα σωστής επικοινωνίας με τον πελάτη και η ευγένεια που αναδεικνύεται από τη γνώση της μητρικής του γλώσσας προσδίδει κύρος στην επιχείρηση. Όμως, λυπηρό είναι το γεγονός ότι απαξιώνεται η εξειδικευμένη εργασία, καθώς οι επιχειρηματίες δε θεωρούν σημαντικές τις σπουδές των υπαλλήλων στον κλάδο και πιστεύουν πως αυτή αντισταθμίζεται από την πολυετή εμπειρία. Συγχέονται δηλαδή δύο εντελώς διαφορετικοί τομείς εκπαίδευσης, η θεωρητική κατάρτιση με την πρακτική εμπειρία από την επαγγελματική ενασχόληση, ενώ θα έπρεπε να δίνεται η δυνατότητα στα άτομα με σπουδές στον κλάδο, να αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση της αγοράς, ώστε να εξελιχθούν σε αξιολογικά στελέχη. Όπως είπαμε, αυτό το θέμα θα αναλυθεί παρακάτω.

- n Τέλος, θα πρέπει να παρατηρήσουμε, πως όσες επιχειρήσεις αποφασίζουν να επιμορφώσουν τους εργαζόμενους (μόλις το 17,5%), το πράττουν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επιλέγουν κυρίως ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια, εκτός του ωραρίου απασχόλησης ή πριν την έναρξη της περιόδου, ελαχιστοποιώντας ουσιαστικά οποιαδήποτε δαπάνη και περιορίζοντας το πεδίο εκπαίδευσης των υπαλλήλων τους.

4.2 Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει ένα σύνολο από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά εμφανίστηκαν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο θέμα της παρούσας μελέτης. Για την πιο ολοκληρωμένη εικόνα της

ανάλυσης, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν και να αναλυθούν ώστε να υπάρξει μια σύνδεση ανάμεσα στην θεωρητική προσέγγιση, την διεξαχθείσα έρευνα και την σημερινή πραγματικότητα στον κλάδο.

4.2.1 Ο ρόλος των tour operator

Ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού ορίζει ως tour operator μια «επιχείρηση υπηρεσιών η οποία προετοιμάζει, πριν εκδηλωθεί η ζήτηση, τα ταξίδια και την παραμονή των τουριστών, οργανώνοντας τα μεταφορικά μέσα, πραγματοποιώντας τις κρατήσεις στα διάφορα καταλύματα και φροντίζοντας για όλες τις άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται στον τουριστικό προορισμό.....»⁴⁷. Οι tour operators διακινούν στην χώρα μας το 60% περίπου του συνολικού αριθμού των εισερχομένων τουριστών ενώ σε κάποιες περιοχές (Κρήτη, Ρόδος), ο αριθμός των τουριστών που διακινείται από αυτούς αγγίζει το 95%.⁴⁸

Το γεγονός της προετοιμασίας των ταξιδιών πριν την εκδήλωση της ζήτησης επιτρέπει στους Τ.Ο. τον επηρεασμό της τελικής επιλογής του τουρίστα δίνοντάς του τη δυνατότητα να κατευθύνει τη ζήτηση. Η εξάρτηση λοιπόν, που αναπτύσσουν πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τους Τ.Ο., τις οδηγεί σε συμβιβασμό και πολλές φορές σε παραχώρηση ακόμα και διοικητικών αρμοδιοτήτων με σκοπό την επίτευξη της συνεργασίας. Κάτω από αυτό το πρίσμα η οικονομική αυτονομία της επιχείρησης αλλά και η δυνατότητα στρατηγικού σχεδιασμού και δράσης περιορίζεται σημαντικά, καθιστώντας την

⁴⁷ Μάριος Σωτηριάδης, ό.π., σελ. 227

⁴⁸ Μάριος Σωτηριάδης, ό.π., σελ. 224

επιχείρηση ανίκανη να διεκδικήσει ενεργό ρόλο στην αγορά την οποία απευθύνεται⁴⁹.

4.2.2. Διεθνείς εξελίξεις και Ελληνικός τουρισμός

Τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου του 2001 ανέτρεψαν σημαντικά τις σταθερές στον παγκόσμιο τουρισμό. Η έντονη ανασφάλεια που δημιουργήθηκε στις αερομεταφορές, η συνεχής πολεμική ένταση και δράση σε κράτη σχετικά κοντά στη χώρα μας και η κατακόρυφη αύξηση της τιμής του πετρελαίου σημάδεψαν την «μετά Σεπτέμβρη» εποχή.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν, ένα χρόνο πριν το 2004, η χώρα μας να σημειώσει μείωση του εισερχόμενου τουρισμού κατά 5% περίπου, με παράλληλη μείωση του αριθμού των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν⁵⁰. Κατά γενική ομολογία⁵¹ το 2002 ήταν μια κακή χρονιά για τον παγκόσμιο τουρισμό συνολικά, όποτε δεν θα έπρεπε να θεωρήσουμε ότι ευθύνεται μόνο η τουριστική πολιτική της χώρας μας για το προαναφερθέν αποτέλεσμα. Αυτό όμως δεν ελαχιστοποιεί τις ευθύνες τις πολιτείας σχετικά με την συνολική εικόνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Ο Ε.Ο.Τ. εξακολουθεί να διαδραματίζει διακοσμητικό ρόλο, μην έχοντας ουσιαστικές θεσμικές εξουσίες – είμαστε η μοναδική χώρα με βασική πηγή εσόδων τον τουρισμό, χωρίς Υπουργείο τουρισμού – ενώ η επιδότηση ειδικών τουριστικών υποδομών μέσω του Γ'Κ.Π.Σ. περιορίζεται διαρκώς.⁵²

⁴⁹ Γ. Ν. Αγγελής, «Ανασκόπηση 2002», Τουρισμός & Οικονομία, τεύχος 281, Ιανουάριος 2003, σελ. 142

⁵⁰ Θύμιος Κάκος, «2002-2003 Αποτίμηση και πρόβλεψη», Τουριστική αγορά, τεύχος 155, Ιανουάριος 2003, σελ. 40

⁵¹ Θύμιος Κάκος,ό.π. σελ. 37

⁵² Γ. Ν. Αγγελής, «Ψαλίδισμα επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων επιτοκίου για τουριστικές επενδύσεις», ΕΞΠΡΕΣ, φύλλο 11943, Ιανουάριος 2003, σελ. 4

Συνολικά η χώρα μας παρουσίασε χαμηλότερους ρυθμούς τουριστικής ανάπτυξης από τους αντίστοιχους διεθνείς κατά τη δεκαετία του 1990 και εάν δεν προχωρήσει στη δημιουργία υποδομών και την εφαρμογή σταθερής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης, παρά τη σημαντική τουριστική κίνηση που θα παρουσιάσει κατά την περίοδο διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων, δεν υπάρχει εγγύηση για ικανοποιητικές προοπτικές του τουρισμού γενικότερα και του ξενοδοχειακού προϊόντος ειδικότερα.

Τέλος στο πλαίσιο των διεθνών εξελίξεων, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στον ανταγωνισμό της χώρας μας με τους αντίστοιχους μεσογειακούς προορισμούς. Τη στιγμή που η Ελλάδα, η Ισπανία και η Ιταλία αντιμετώπιζαν προβλήματα και μείωση της τουριστικής τους κίνησης, η γείτονα Τουρκία παρουσίασε αύξηση για το 2002 της τάξης του 5%.⁵³ Ειδικότερα σε σχέση με την Τουρκία, η ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος μας έχει παρουσιάσει σημαντική πτώση εξαιτίας της ένταξης της χώρας μας στην ευροζώνη και την υιοθέτηση του ευρώ.

4.2.3. Απασχόληση και εποχικότητα

Σύμφωνα με μελέτη του Ι.Τ.Ε.Π. τα ελληνικά ξενοδοχεία λειτουργούν λίγο παραπάνω από το μισό του έτους, περίπου 7,5 μήνες⁵⁴. Ειδικότερα οι ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. σε ποσοστό 17% λειτουργούν έως και τέσσερις μήνες, χρονικό διάστημα που δεν διαπιστώνεται σε καμία ξενοδοχειακή επιχείρηση μεγάλου μεγέθους. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μήνες λειτουργίας καθώς και οι μήνες ανοίγματος και κλεισίματος των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.

⁵³ Γ. Ν. Αγγελής,ό.π., σελ. 190

⁵⁴ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος,ό.π. σελ.113

Πίνακας 4-1: Εποχική λειτουργία κατά κατηγορία ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.

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

Είναι προφανές ότι σε επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας όπως είναι οι ξενοδοχειακές, η περιορισμένη χρονική λειτουργία δημιουργεί προβλήματα όσον αφορά στην εύρεση ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού⁵⁵. Δεν ήταν λίγοι οι επιχειρηματίες ή οι διευθυντές που υποστήριξαν κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων ότι ακόμα και αν ήθελαν να βρουν εξειδικευμένο προσωπικό δεν θα μπορούσαν γιατί ελάχιστοι είναι αυτοί που ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε απομακρυσμένες περιοχές για λίγο χρονικό διάστημα. Όσοι δε, ενδιαφέρονται να απασχοληθούν ζητούν υψηλές αμοιβές με στόχο να καλύψουν το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για το οποίο δεν θα απασχολούνται. Αμοιβές που όπως είναι φυσικό δεν μπορούν να προσφέρουν τέτοιου τύπου επιχειρήσεις.

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η στροφή τους σε εργατικό δυναμικό της τοπικής αγοράς, εμπειρικό συνήθως, που δεν προσφέρει και δεν μπορεί να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, μειώνοντας έτσι την τελική αξία του προσφερόμενου προϊόντος αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη. Τα παραπάνω διαμορφώνουν μια σχέση απώλειας (loose – loose situation) και για την ιδιοκτησία – εργοδοσία αλλά και για τους εργαζόμενους, βασικά στοιχεία της οποίας είναι:

⁵⁵ Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστική πολιτική, Εκδόσεις INTERBOOKS, Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999, σελ. 133

Για την ιδιοκτησία – εργοδοσία:

- Ø Απόρριψη των εργαζομένων με σπουδές στον κλάδο
- Ø Παροχή χαμηλότερου επιπέδου υπηρεσιών
- Ø Αδυναμία προσαρμογής στις σύγχρονες τουριστικές ανάγκες
- Ø Αδυναμία εφαρμογής μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου
- Ø Απώλεια εσόδων

Για τους εργαζόμενους:

- Ø Περιορισμένη ζήτηση εργασίας συγκεντρωμένη στα αστικά κέντρα ή τους σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς
- Ø Στασιμότητα στην επαγγελματική καριέρα
- Ø Περιορισμένη εμπειρία
- Ø Απαξίωση των σπουδών
- Ø Εγκατάλειψη του κλάδου και στροφή σε άλλες μορφές απασχόλησης.

Ειδικά για το τελευταίο αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με μελέτη του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, μόνο το 11% των αποφοίτων των σχολών τουριστικών επιχειρήσεων των Τ.Ε.Ι. εργάζεται στον τουρισμό.

4.3 Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Μοναδικός σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή και ο σχολιασμός του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος οι ΜΜ.Ε.Ξ.Ε., με έμφαση στους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων προέκυψε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την διερεύνηση των εξής πιθανών προεκτάσεων της μελέτης:

- Ø Με δεδομένο το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στα πλαίσια της εκμετάλλευσης των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, μια εκτεταμένη έρευνα για τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία ενός μοντέλου που θα επιτρέψει την ικανοποίηση, όσο αυτό είναι εφικτό, και των δύο πλευρών.
- Ø Το μέγεθος και η δυναμικότητα των κλινών των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. τις καθιστά ευάλωτες απέναντι στους μεγάλους παραγωγούς τουριστικών υπηρεσιών όπως είναι οι Tour operators. Μια μελέτη πάνω στις προοπτικές συνεργασίας διαφόρων ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. που βρίσκονται στον ίδιο τουριστικό προορισμό θα μπορούσε να οδηγήσει στην διαποίκιση των προσφερόμενων υπηρεσιών με τη δημιουργία ενός ενιαίου προϊόντος με

διαφορετικές κεντρικές μονάδες. Προοπτική δύσκολη αλλά με προηγούμενο στο εξωτερικό.

- Ø Μελέτη πρόταση σε θεσμικό επίπεδο, για τον στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης της ανταγωνισιμότητας των ΜΜ.Ε.Ξ.Ε. μέσα από τη δημιουργία ειδικών υποδομών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επέκταση της τουριστικής περιόδου. Ειδικότερα αυτό θα μπορούσε να στηριχθεί με την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των τοποθεσιών στις οποίες είναι εγκατεστημένες οι ξενοδοχειακές μονάδες που χαρακτηρίζονται ως ΜΜ.Ε.Ξ.Ε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός, Οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 1997, σελ. 177
2. Μάριος Σωτηριάδης, ό.π., σελ.. 227
3. Μάριος Σωτηριάδης, ό.π., σελ. 224
4. Γ. Ν. Αγγελής, «Ανασκόπηση 2002», Τουρισμός & Οικονομία, τεύχος 281, Ιανουάριος 2003, σελ. 142
5. Θύμιος Κάκος, «2002-2003 Αποτίμηση και πρόβλεψη», Τουριστική αγορά, τεύχος 155, Ιανουάριος 2003, σελ. 40
6. Θύμιος Κάκος, ό.π. σελ. 37
7. Γ. Ν. Αγγελής, «Ψαλίδισμα επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων επιτοκίου για τουριστικές επενδύσεις», ΕΞΠΡΕΣ, φύλλο 11943, Ιανουάριος 2003, σελ. 4
8. Γ. Ν. Αγγελής, ό.π., σελ. 190
9. Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, ό.π. σελ.113
10. Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστική πολιτική, Εκδόσεις INTERBOOKS, Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999, σελ. 133

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	V

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας	01
2. Στόχοι της εργασίας	01
3. Τεκμηρίωση επιλογής του συγκεκριμένου θέματος	02
4. Βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕΞΕ και των ιδιοκτητών τους	03
5. Διάρθρωση της εργασίας	05

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Τί είναι Στρατηγική	06
1.2 Όραμα και Αποστολή	07
1.3 Εξωτερικό περιβάλλον	09
1.3.1 Η ανάλυση P.E.S.T.	09
1.3.1.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις	10
1.3.1.2 Οικονομικές δυνάμεις	11
1.3.1.3 Κοινωνικές δυνάμεις	11
1.3.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις	12
1.3.2 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.	12
1.3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	14
1.3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης	14
1.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	14

1.3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	15
1.3.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.	15
1.3.3 Στρατηγικές ομάδες	16
1.4 Εσωτερικό περιβάλλον	17
1.4.1 Η δομή της επιχείρησης	17
1.4.2 Εταιρική κουλτούρα	18
1.4.3 Εταιρικοί στόχοι	19
1.4.4 Οι πόροι της επιχείρησης	20
1.4.4.1 Υλικοί πόροι	21
1.4.4.2 Άυλοι πόροι	21
1.4.5 Ικανότητες της επιχείρησης	22
1.4.6 Η αλυσίδα αξίας	23
1.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	25
1.5.1 Παράγοντες διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	26
1.5.1.1 Αποδοτικότητα	27
1.5.1.2 Ποιότητα	27
1.5.1.3 Καινοτομία	27
1.5.1.4 Πελατοκεντρική τακτική	28
1.5.2 Εθνικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	28
1.6 Στρατηγικός σχεδιασμός	29
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η φιλοσοφία της ξενοδοχειακής επιχείρησης	33
2.2 Όραμα και Αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης	34
2.3 Ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου (macroenvironment)	35
2.3.1 Πολιτικές και νομικές δυνάμεις	35
2.3.2 Οικονομικές δυνάμεις	37
2.3.3 Κοινωνικές δυνάμεις	37
2.3.4 Τεχνολογικές δυνάμεις	38
2.3.5 Ο ρόλος του φυσικού περιβάλλοντος	39

2.3.5.1 Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον	39
2.3.5.2 Έκτακτα περιστατικά	40
2.3.6 Ανάλυση ανταγωνισμού – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.	40
2.3.6.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	41
2.3.6.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης	41
2.3.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	42
2.3.6.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	43
2.3.6.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	44
2.4 Ανάλυση ξενοδοχειακής μονάδας (microenvironment)	44
2.4.1 Η δομή της ξενοδοχειακής επιχείρησης	44
2.4.2 Εταιρική κουλτούρα	45
2.4.3 Εταιρικοί στόχοι	46
2.4.4 Πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης	47
2.4.4.1 Υλικοί πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης	47
2.4.4.2 Άυλοι πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης	49
2.4.5 Ικανότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης	50
2.4.6 Ξενοδοχειακό προϊόν και η αλυσίδα αξίας	51
2.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	52
2.5.1 Αποδοτικότητα	53
2.5.2 Ποιότητα	53
2.5.3 Καινοτομία	53
2.5.4 Πελατοκεντρική τακτική	54
2.5.5 Εθνικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	55
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων	59
3.2 Ανταπόκριση των επιχειρήσεων	60
3.3. Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων	60
3.4 Συνοπτική περιγραφή του ερωτηματολογίου	62

3.5 1 ^η Ενότητα: Γενικά στοιχεία των Επιχειρήσεων	64
3.6 3 ^η Ενότητα: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός / Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	68
3.7 4 ^η Ενότητα: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	75
3.8 5 ^η Ενότητα: Κατάρτιση / Εκπαίδευση	78
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Συμπεράσματα	83
4.2 Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα	88
4.2.1 Ο ρόλος των tour operator	89
4.2.2 Διεθνείς εξελίξεις και Ελληνικός τουρισμός	90
4.2.3 Απασχόληση και εποχικότητα	91
4.3 Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα	94
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	96

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγγελής Ν. Γ., «Ανασκόπηση 2002», Τουρισμός & Οικονομία, τεύχος 281, Ιανουάριος 2003
2. Αγγελής Ν. Γ., «Ψαλίδισμα επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων επιτοκίου για τουριστικές επενδύσεις», ΕΞΠΡΕΣ, φύλλο 11943, Ιανουάριος 2003
3. Βαρβαρέσος Στέλιος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Β' έκδοση, Αθήνα 2000
4. Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός, Οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 1997
5. Βουνάτσου Μαρία, «Ice dream», γεωτρόπιο, τεύχος 40, 13 Ιανουαρίου 2001
6. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
7. Ζαχαράτος Α. Γεράσιμος, Package tour – Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2000
8. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, Τουριστική πολιτική, Εκδόσεις INTERBOOKS, Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999
9. Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2003
10. Κάκος Θύμιος, «2002-2003 Αποτίμηση και πρόβλεψη», Τουριστική αγορά, τεύχος 155, Ιανουάριος 2003
11. Λαλούμης Δημήτρης – Ρούπας Βασίλειος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1998
12. Λαλούμης Δημήτρης, Διοίκηση Ξενοδοχείων, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2002
13. Λέκκα Γ. Νικ., Η ξενοδοχία παρ' Έλλησιν, Εκδότης Μελέτης Γκιόκας, 1999
14. Πάλμος Π. Νικόλαος, Εισαγωγή στο διεθνές ξενοδοχειακό Μαρκετινγκ – Branding και τμηματοποίηση αγοράς στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999
15. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999
16. Παπανίκος Θ. Γρηγόρης, Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές

Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Ι.Τ.Ε.Π

17. Περικλής Ν. Λύτρας, Τουριστική Ψυχολογία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1998
18. Πουλάκου – Ευθυμιάτου Αντωνία, Εργατικό Δίκαιο, Έκδοση της ίδιας, Αθήνα 1988
19. Σαρσέντης Ν., «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ» Β΄ ΕΚΔΟΣΗ, ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 1996
20. Σωτηριάδης Μάριος, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 1999
21. Σωτηριάδης Μάριος. Ταξιδιωτικά Πρακτορεία Incoming & Outgoing Λειτουργία – Οικονομικά - Σχεδιασμός προϊόντων, Πρώτη έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2001
22. Χασιώτης Δ. Βασίλης, Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 1998
23. Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

ΞΕΝΗ

1. Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill. Tourism Principles and Practice, LONGMAN, Second Edition, 1998
2. David R. Fred, Strategic Management, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997
3. Fry L. Fred & Stoner R. Charles, STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS, UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC., 1995
4. Hill W. L. Charles / Jones R. Gareth, STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Houghton Mifflin Company, 1998
5. Howitt D. & Cramer D., A Guide to Computing Statistics with SPSS, Release 10 for Windows, Pearson Education Ltd., 2001
6. Kent R., Marketing Research: Measurement, Method and Application, International Thomson Business Press, 1999
7. Kersaw Liz, «Thank you for the good news», Hilton Worldwide, March 2001
8. Kotler Philip, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Ένατη έκδοση, «Interbooks», 2000
9. Kreiser R. James, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 2000
10. Lickorish J. Leonard –Jenkins L. Carson, An Introduction to Tourism, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1997
11. Lovelock H. Christopher, MANAGING SERVICES MARKETING, OPERATIONS AND HUMAN RESOURCES, PRENTICE HALL, Second Edition, 1992
12. Lozato J.P. – Giotart, Τουριστική Γεωγραφία, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996
13. Microsoft Corporation, Ελληνικό Microsoft Excel 2000 Βήμα προς βήμα, Microsoft PRESS, 2000
14. Microsoft Corporation, Ελληνικό Microsoft Office 2000 Βήμα προς βήμα, Microsoft PRESS, 2000
15. Pearce A. John II & Robinson B. Richard jr., Strategic Management. Formulation, Implementation and Control, IRWIN Book Team, 1997
16. Perrault A., L' industrie europeenne des voyages aeriens a forfait,

C.H.E.T., Aix-en-Provence, 1978

17. Rutherford G. Denney, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Β' ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1999
18. Schein Edgar, Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, 1985
19. Thompson A. Arthur Jr. & Strickland J. A. III, STRATEGIC MANAGEMENT Concepts & Cases, Irwin Book Team, Ninth Edition, 1996
20. Wright Peter, Kroll J. Mark, Parnell John, STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS, Prentice Hall, 1998

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

- ∅ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ
- ∅ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

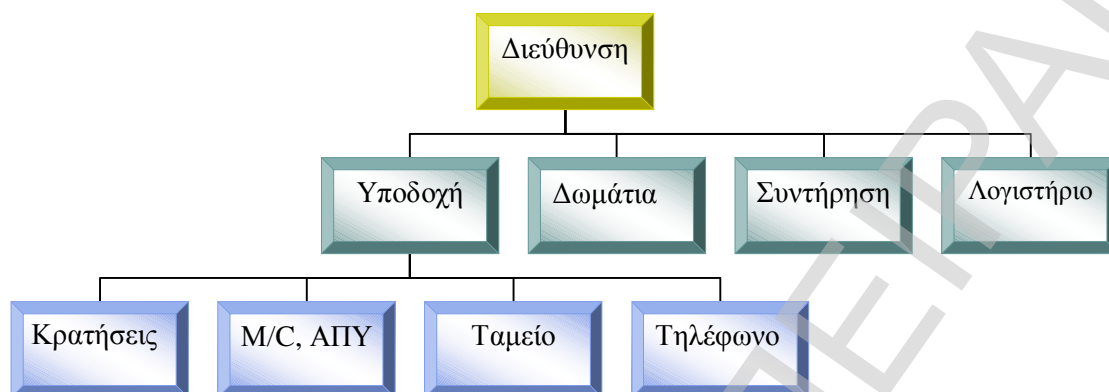
- ∅ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (FREQUENCIES)
- ∅ DESCRIPTIVE STATISTICS

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

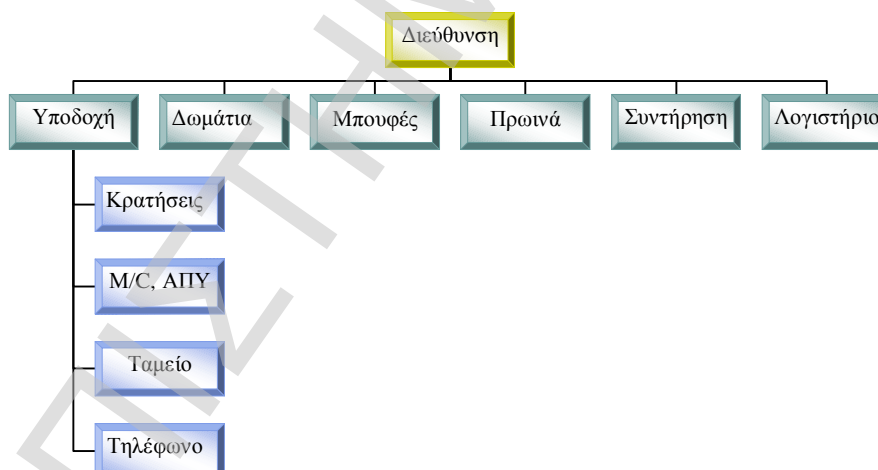
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

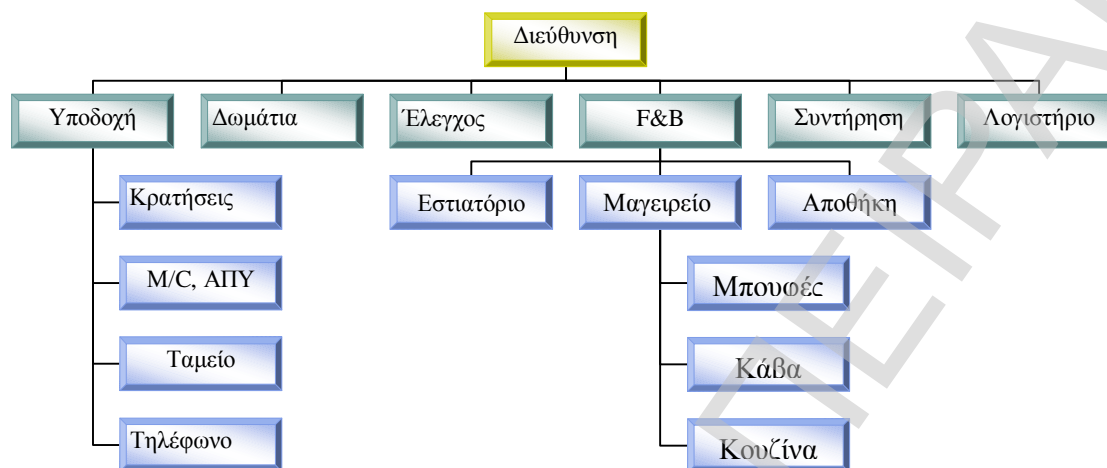
Το ξενοδοχείο που προσφέρει αποκλειστικά δωμάτιο RR (Room Rate)



Το ξενοδοχείο που προσφέρει δωμάτιο με πρωινό B&B (Bed and Breakfast)



Το ξενοδοχείο που προσφέρει δυνατότητα ημιδιατροφής H.B. (Half board)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Frequency Table

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η: Ν. Μορφή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A.Ε.	30	75,0	75,0	75,0
	Ε.Π.Ε.	2	5,0	5,0	80,0
	Ε.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: Δυναμικότητα Επιχείρησης

		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: Αριθμός Εργαζομένων

		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: Έσοδα (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: Πληρότητα (2000)

		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	

Ερώτηση 14: Πώς θα χαρακτηρίζατε το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της επιχείρησής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	16	40,0	40,0	60,0
	2	5	12,5	12,5	72,5
	3	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ερώτηση 15: Όταν σχεδιάζετε το μέλλον της επιχείρησής πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω;

A. Άμεσο Περιβάλλον

Μέτοχοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	9	22,5	22,5	42,5
	2	7	17,5	17,5	60,0
	3	1	2,5	2,5	62,5
	4	5	12,5	12,5	75,0
	5	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Κυβερνητική Πολιτική

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	8	20,0	20,0	40,0
	2	7	17,5	17,5	57,5
	3	5	12,5	12,5	70,0
	4	8	20,0	20,0	90,0
	5	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Προμηθευτές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	1	2,5	2,5	22,5
	2	9	22,5	22,5	45,0
	3	13	32,5	32,5	77,5
	4	4	10,0	10,0	87,5
	5	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Τοπική Κοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	11	27,5	27,5	47,5
	2	5	12,5	12,5	60,0
	3	10	25,0	25,0	85,0
	4	2	5,0	5,0	90,0
	5	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ανταγωνιστές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	1	2,5	2,5	22,5
	2	4	10,0	10,0	32,5
	3	8	20,0	20,0	52,5
	4	16	40,0	40,0	92,5
	5	3	7,5	7,5	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	3	7,5	7,5	27,5
	2	1	2,5	2,5	30,0
	3	6	15,0	15,0	45,0
	4	5	12,5	12,5	57,5
	5	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Εργαζόμενοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	5	12,5	12,5	32,5
	2	6	15,0	15,0	47,5
	3	8	20,0	20,0	67,5
	4	10	25,0	25,0	92,5
	5	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Άλλο

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

Β. Εξωτερικό Περιβάλλον

Κοινωνικές/Πολιτισμικές εξελίξεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	4	10,0	10,0	30,0
	2	4	10,0	10,0	40,0
	3	13	32,5	32,5	72,5
	4	9	22,5	22,5	95,0
	5	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Πολιτικές εξελίξεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	2	5,0	5,0	25,0
	2	4	10,0	10,0	35,0
	3	6	15,0	15,0	50,0
	4	14	35,0	35,0	85,0
	5	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Τεχνολογικές εξελίξεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	1	2	5,0	5,0	25,0
	2	11	27,5	27,5	52,5
	3	14	35,0	35,0	87,5
	4	3	7,5	7,5	95,0
	5	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οικονομικές εξελίξεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		8	20,0	20,0	20,0
	3	2	5,0	5,0	25,0
	4	14	35,0	35,0	60,0
	5	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Διεθνείς εξελίξεις

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

Άλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		39	97,5	97,5	97,5
	4	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

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

Θέσετε νέους στόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	28	70,0	70,0	70,0
	OXI	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Μεταβάλλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	20	50,0	50,0	50,0
	OXI	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	12	30,0	30,0	30,0
	OXI	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Παραμένετε στους ίδιους στόχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	8	20,0	20,0	20,0
	OXI	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ερώτηση 18: Σε ποιον τομέα αναγνωρίζετε την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή σας;

Ποιότητα υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	26	65,0	65,0	65,0
	OXI	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Marketing & Πωλήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	4	10,0	10,0	10,0
	OXI	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Χαμηλές τιμές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	18	45,0	45,0	45,0
	OXI	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Φήμη της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	25	62,5	62,5	62,5
	OXI	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	6	15,0	15,0	15,0
	OXI	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	10	25,0	25,0	25,0
	OXI	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Τοποθεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	31	77,5	77,5	77,5
	OXI	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Άλλού

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

Πουθενά

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

Ερώτηση 19: Πού πιστεύετε πως υστερεί η επιχείρησή σας έναντι των ανταγωνιστών της;

Ποιότητα υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	16	40,0	40,0	40,0
	OXI	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Marketing & Πωλήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	28	70,0	70,0	70,0
	OXI	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Χαμηλές τιμές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	9	22,5	22,5	22,5
	OXI	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Φήμη της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	10	25,0	25,0	25,0
	OXI	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	13	32,5	32,5	32,5
	OXI	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	6	15,0	15,0	15,0
	OXI	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Τοποθεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	19	47,5	47,5	47,5
	OXI	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Άλλού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	4	10,0	10,0	10,0
	ΟΧΙ	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Πουθενά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	3	7,5	7,5	7,5
	ΟΧΙ	37	92,5	92,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

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

Σπουδές στον κλάδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	30,0	30,0	30,0
	2	6	15,0	15,0	45,0
	3	12	30,0	30,0	75,0
	4	6	15,0	15,0	90,0
	5	3	7,5	7,5	97,5
	καθόλου σημαντικό	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Εξωτερική εμφάνιση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,5	2,5	2,5
	2	5	12,5	12,5	15,0
	3	8	20,0	20,0	35,0
	4	19	47,5	47,5	82,5
	5	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Προϋπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,5	2,5	2,5
	3	8	20,0	20,0	22,5
	4	18	45,0	45,0	67,5
	5	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Συστατικές επιστολές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	35,0	35,0	35,0
	2	5	12,5	12,5	47,5
	3	10	25,0	25,0	72,5
	4	7	17,5	17,5	90,0
	5	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Σύσταση από φίλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	27,5	27,5	27,5
	2	7	17,5	17,5	45,0
	3	6	15,0	15,0	60,0
	4	11	27,5	27,5	87,5
	5	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Γνώση Ξένων Γλωσσών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,5	2,5	2,5
	3	1	2,5	2,5	5,0
	4	7	17,5	17,5	22,5
	5	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Άλλο

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

Ερώτηση 21: Φροντίζετε για την επιμόρφωση/εκπαίδευση των υπαλλήλων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	17,5	17,5	17,5
	2	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ερώτηση 22: Αν ΝΑΙ, με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους;

Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	ΝΑΙ	6	15,0	15,0	97,5
	ΟΧΙ	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	NAI	3	7,5	7,5	90,0
	OXI	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Συμμετοχή σε σεμινάρια του Ο.Α.Ε.Δ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	NAI	2	5,0	5,0	87,5
	OXI	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Συμμετοχή σε σεμινάρια της Ε.Ε.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		33	82,5	82,5	82,5
	OXI	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	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 την τελευταία περίοδο(2000);	40	1	5	2,15	1,252
Ποια ήταν η Μέση Πληρότητα της επιχείρησης την προηγούμενη σαιζόν;	40	1	5	3,75	1,149
Πώς θα χαρακτηρίζατε το Αντ. Περιβάλλον της επιχείρησής σας;	32	1	3	1,84	,920
Μέτοχοι	32	1	5	3,00	1,685
Κυβερνητική Πολιτική	32	1	5	2,78	1,408
Προμηθευτές	32	1	5	3,09	1,088
Τοπική Κοινωνία	32	1	5	2,47	1,367
Ανταγωνιστές	32	1	5	3,50	,950
Tour Operators	32	1	5	4,00	1,320
Εργαζόμενοι	32	1	5	3,00	1,244
Άλλο	0				
Κοινωνικές/Πολιτισμικές εξελίξεις	32	1	5	3,03	1,092
Πολιτικές εξελίξεις	32	1	5	3,56	1,134
Τεχνολογικές εξελίξεις	32	1	5	2,75	,950
Οικονομικές εξελίξεις	32	3	5	4,44	,619
Διεθνείς εξελίξεις	32	2	5	4,53	,718
Άλλο	1	4	4	4,00	,
Θέσετε νέους στόχους	40	1	2	1,30	,464
Μεταβάλλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους	40	1	2	1,50	,506
Ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους	40	1	2	1,70	,464
Παραμένετε στους ίδιους στόχους	40	1	2	1,80	,405
Ποιότητα υπηρεσιών	40	1	2	1,35	,483
Marketing & Πωλήσεις	40	1	2	1,90	,304
Χαμηλές τιμές	40	1	2	1,55	,504
Φήμη της επιχείρησης	40	1	2	1,38	,490
Ικανότητες προσωπικού	40	1	2	1,85	,362
Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης	40	1	2	1,75	,439
Τοποθεσία	40	1	2	1,23	,423
Αλλού	40	1	2	1,98	,158
Πουθενά	40	2	2	2,00	,000
Ποιότητα υπηρεσιών	40	1	2	1,60	,496
Marketing & Πωλήσεις	40	1	2	1,30	,464
Χαμηλές τιμές	40	1	2	1,77	,423
Φήμη της επιχείρησης	40	1	2	1,75	,439
Ικανότητες προσωπικού	40	1	2	1,67	,474
Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης	40	1	2	1,85	,362
Τοποθεσία	40	1	2	1,53	,506
Αλλού	40	1	2	1,90	,304
Πουθενά	40	1	2	1,92	,267
Σπουδές στον κλάδο	40	1	5	2,50	1,301
Εξωτερική εμφάνιση	40	1	5	3,65	1,001
Προϋπηρεσία	40	2	5	4,08	,797
Συστατικές επιστολές	40	1	5	2,55	1,395
Σύσταση από φίλο	40	1	5	2,80	1,436
Γνώση Ξένων Γλωσσών	40	2	5	4,70	,648
Άλλο	0				
Φροντίζετε για την επιμόρφωση/εκπαίδευση των υπαλλήλων σας;	40	1	2	1,82	,385
Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια	7	1	2	1,14	,378
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς	7	1	2	1,57	,535
Συμμετοχή σε σεμινάρια του Ο.Α.Ε.Δ.	7	1	2	1,71	,488
Συμμετοχή σε σεμινάρια της Ε.Ε.	7	2	2	2,00	,000
Άλλο	7	2	2	2,00	,000
Valid N (listwise)	0				

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 την προηγούμενη σεζόν;	40	3,75	1,149	,182
Πώς θα χαρακτηρίζατε το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της επιχείρησής σας;	32	1,84	,920	,163
Μέτοχοι	32	3,00	1,685	,298
Κυβερνητική Πολιτική	32	2,78	1,408	,249
Προμηθευτές	32	3,09	1,088	,192
Τοπική Κοινωνία	32	2,47	1,367	,242
Ανταγωνιστές	32	3,50	,950	,168
Tour Operators	32	4,00	1,320	,233
Εργαζόμενοι	32	3,00	1,244	,220
Άλλο	0	,	,	,
Κοινωνικές/Πολιτισμικές εξελίξεις	32	3,03	1,092	,193
Πολιτικές εξελίξεις	32	3,56	1,134	,200
Τεχνολογικές εξελίξεις	32	2,75	,950	,168
Οικονομικές εξελίξεις	32	4,44	,619	,109
Διεθνείς εξελίξεις	32	4,53	,718	,127
Άλλο	1	4,00	,	,
Θέσετε νέους στόχους	40	1,30	,464	,073
Μεταβάλλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους	40	1,50	,506	,080
Ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους	40	1,70	,464	,073
Παραμένετε στους ίδιους στόχους	40	1,80	,405	,064
Ποιότητα υπηρεσιών	40	1,35	,483	,076
Marketing & Πωλήσεις	40	1,90	,304	,048
Χαμηλές τιμές	40	1,55	,504	,080
Φήμη της επιχείρησης	40	1,38	,490	,078
Ικανότητες προσωπικού	40	1,85	,362	,057
Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης	40	1,75	,439	,069
Τοποθεσία	40	1,23	,423	,067
Αλλού	40	1,98	,158	,025
Πουθενά	40	2,00	,000	,000
Ποιότητα υπηρεσιών	40	1,60	,496	,078
Marketing & Πωλήσεις	40	1,30	,464	,073
Χαμηλές τιμές	40	1,78	,423	,067
Φήμη της επιχείρησης	40	1,75	,439	,069
Ικανότητες προσωπικού	40	1,68	,474	,075
Ικανότητες διοίκησης/διεύθυνσης	40	1,85	,362	,057
Τοποθεσία	40	1,53	,506	,080
Αλλού	40	1,90	,304	,048
Πουθενά	40	1,93	,267	,042
Σπουδές στον κλάδο	40	2,50	1,301	,206
Εξωτερική εμφάνιση	40	3,65	1,001	,158
Προϋπηρεσία	40	4,08	,797	,126
Συστατικές επιστολές	40	2,55	1,395	,221
Σύσταση από φίλο	40	2,80	1,436	,227
Γνώση Ξένων Γλωσσών	40	4,70	,648	,103
Άλλο	0	,	,	,
Φροντίζετε για την επιμόρφωση/εκπαίδευση των υπαλλήλων σας;	40	1,83	,385	,061
Ένδοεπιχειρησιακά σεμινάρια	7	1,14	,378	,143
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς	7	1,57	,535	,202
Συμμετοχή σε σεμινάρια του Ο.Α.Ε.Δ.	7	1,71	,488	,184
Συμμετοχή σε σεμινάρια της Ε.Ε.	7	2,00	,000	,000
Άλλο	7	2,00	,000	,000