

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ
ΜΕΓΑΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΟΜΙΛΩΝ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΠΛΑΛΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΣΥΝΟΨΗ.....	8

ΜΕΡΟΣ 1^ο :ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού	9
1. Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού	9
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	11
1.2 Τύποι Τουρισμού.....	13
1.3 Πλεονεκτήματα Τουρισμού	16
1.4 Τουριστική Βιομηχανία.....	19
2. Οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	24
2.1 Η Αγορά Τουριστικών Καταλυμάτων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2 Μορφές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	24
2.3 Τα ξενοδοχεία	25
2.3.1 Διακρίσεις Ξενοδοχείων	26
2.3.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων	27
2.3.3 Σημασία των Ξενοδοχείων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.4 Το Ξενοδοχειακό Προϊόν	28
2.5 Όμιλοι Ξενοδοχείων.....	29
2.3. Ανάλυση SWOT Τουρισμού Περιφέρεια Κρήτης.....	30
3. Μεθοδολογία	35
3.1. Επιλογή Δείγματος.....	35
3.2 Χρονικό Διάστημα και Τρόπος Διεξαγωγής της Έρευνας.....	37
3.3 Ερωτηματολόγια.....	38
3.3.1 Ερωτηματολόγιο Ανοικτού Τύπου	38
3.3.2 Ερωτηματολόγιο Κλειστού Τύπου.....	39
4. Ξεκίνημα και Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχειακών Ομίλων	42
6.1 Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	42
4.1.1 Επιλογή Τόπου Εγκατάστασης Μονάδας	43
4.1.2 Χρηματοδότηση Μονάδων	49
4.1.3 Προβλήματα που Αντιμετώπισαν οι Μονάδες.....	50

4.2 Στρατηγική Μονάδων στο Ξεκίνημά τους	51
4.3 Στρατηγική Ανάπτυξη Μονάδων	54
4.4 Στρατηγικές Αλλαγές.....	56
7. Δομή Μονάδων	60
7.3 Εξωτερικοί Σύμβουλοι.....	60
7.4 Υπεύθυνοι Λήψης Αποφάσεων	62
7.5 Θέματα Οργάνωσης.....	63
8. Εσωτερικό Περιβάλλον	68
8. Εσωτερικό Περιβάλλον	68
8.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Ξενοδοχεία	68
8.2 Η Εκπαίδευση στα Ξενοδοχεία.....	71
8.3 Η Τεχνολογία στα Ξενοδοχεία.....	75
8.4 Η Ποιότητα στα Ξενοδοχεία.....	77
8.4.1 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO)	78
8.4.2 Σύστημα Διασφάλισης Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP).....	81
9. Μίγμα Μάρκετινγκ.....	84
9.1 Προϊόν	84
9.2 Αγορά.....	87
9.2.1 Target Group	90
9.2.2 Διατήρηση Πελατών	94
9.3 Τιμολόγηση.....	95
9.4 Προβολή	97
10. Προγραμματισμός & Εταιρική Αποστολή.....	102
10.1 Προγραμματισμός.....	102
10.1.1 Τακτικές Αποφάσεις.....	102
10.1.2 Στρατηγικές Αποφάσεις	106
10.2 Εταιρική Αποστολή.....	108
11. Ανταγωνισμός.....	112
11.1 Παρακολούθηση Ανταγωνιστών.....	112
11.2 Συνεργασία με Ανταγωνιστές	116
11.3 Χρησιμοποίηση Benchmarking.....	118
12. Το Μέλλον των Μονάδων	125
12.1 Δυνατά Σημεία Μονάδων	125
12.2 Αδύνατα Σημεία Μονάδων.....	127
12.3 Επόμενα Βήματα Μονάδων.....	129

13. Αποτελέσματα - Συμπεράσματα.....	134
13.1 Αποτελέσματα Έρευνας.....	134
13.2 Συμπεράσματα.....	139
<u>Παράρτημα.....</u>	<u>196</u>
<u>Βιβλιογραφία.....</u>	<u>204</u>

ΣΥΝΟΨΗ

Η στρατηγική αποτελεί μια λέξη κλειδί στο σύγχρονο λεξικό της ανταγωνιστικής επιχείρησης και σίγουρα συγκαταλέγεται ανάμεσα στους πιο ενδιαφέροντες τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων. Αν και δεν μετράει πολλά χρόνια ζωής, έχει πλέον εξελιχθεί και αναχθεί σε αναπόσπαστο κομμάτι του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης και η εφαρμογή της προϋποθέτει πειθαρχία και συστηματικές μεθόδους ανάλυσης και σχεδιασμού. Από την άλλη, η βιομηχανία των υπηρεσιών αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της οικονομίας των ανεπτυγμένων χωρών τόσο σε όρους ακαθάριστου εθνικού προϊόντος όσο και απασχόλησης. Η σημασία που αποδίδεται, άλλωστε, στις υπηρεσίες έχει αυξηθεί και η συνεχής αναβάθμισή τους αποτελεί το ζητούμενο.

Στην Κρήτη, ο τομέας παροχής τουριστικών υπηρεσιών αποτελούσε, ανέκαθεν, τη μεγαλύτερη πηγή εισοδήματος του νησιού. Παρόλα αυτά, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ποιότητα αποτελούσαν έννοιες που δεν λαμβάνονταν συστηματικά υπόψη. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, ωστόσο, η στρατηγική έχει αναδειχθεί στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και ως ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδοφορίας των μονάδων. Επομένως, η Στρατηγική των Μεγάλων Ξενοδοχειακών Ομίλων της Κρήτης, και το κατά πόσο έχει συμβάλλει στην πορεία τους, αποτελεί το εφαλτήριο για έναν νέο κύκλο ερευνών, συμπεριλαμβανομένης και της διπλωματικής μου.

Στην έρευνα συμμετείχαν 11 όμιλοι που αποτελούνται συνολικά από 42 μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελούνταν από 4 ομίλους με έδρα το Λασιθί, 3 με έδρα το Ηράκλειο και άλλοι τόσοι με έδρα το Ρέθυμνο, ενώ 1 από τα Χανιά. Η επιλογή τους έγινε από τον κατάλογο της Icar, ενώ κριτήριο για την επιλογή τους στο δείγμα ήταν το μέγεθός τους και η κατηγορία τους. Κάθε όμιλος έπρεπε να αποτελείται το λιγότερο από δυο μονάδες και αν γίνεται όσο το δυνατόν περισσότερες μονάδες πολυτελείας. Το δείγμα των πολυτελών μονάδων αντιστοιχεί στο 62,16% του πληθυσμού, ενώ των μονάδων 4 Αστέρων στο 9%. Ειδικότερα, στο νομό Ρεθύμνου το δείγμα ταυτίζεται με τον πληθυσμό όσον αφορά τις πολυτελείς μονάδες.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δυο φάσεις. Η πρώτη έλαβε χώρα κατά το δίμηνο Οκτώβριο-Νοέμβριο 2008 και έγινε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης με

στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων των ομίλων του δείγματος. Για τις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια ανοικτού τύπου με σκοπό την ενθάρρυνση βαθύτερης συζήτησης και διεξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων που ενδέχεται να μην καλύπτονταν από τις ερωτήσεις. Στη συνέχεια, στάλθηκε ένα επιπλέον ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου στα κεντρικά του κάθε ομίλου με ερωτήσεις που αφορούσαν τόσο την κάθε μονάδα ξεχωριστά όσο και τον όμιλο στο σύνολό του. Στόχος του ήταν η καλύτερη κάλυψη ορισμένων θεμάτων και η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούσαν τον όμιλο συνολικά.

Τα θέματα που περιλαμβάνονται στην έρευνα, και στα ερωτηματολόγια, χωρίζονται σε 7 κατηγορίες. Η πρώτη έχει να κάνει με το ξεκίνημα των ομίλων και τις τότε δραστηριότητες και στρατηγικές. Η δεύτερη πραγματεύεται τις επεκτάσεις τους ενώ η τρίτη τις αξίες, τους στόχους και τη φιλοσοφία τους. Η τέταρτη ενότητα έχει να κάνει με το εσωτερικό περιβάλλον των μονάδων και το πως είναι οργανωμένες, ενώ αποτελεί τη βασικότερη ενότητα αφού, περιλαμβάνει τα περισσότερα στοιχεία που μπορούν να διαχωρίσουν τον κάθε όμιλο από τους ανταγωνιστές του. Η πέμπτη ενότητα αφορά το μάρκετινγκ του κάθε ομίλου ενώ η έκτη τα σχέδια για το μέλλον του. Στην τελευταία ενότητα αναπτύσσονται οι σχέσεις κάθε μονάδας με τον ανταγωνισμό.

Τα στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων είναι ιδιαίτερα ενδεικτικά της πορείας των μονάδων και έρχονται σε μεγάλο βαθμό σε συμφωνία με τις στρατηγικές που ακολουθούν οι μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι του εξωτερικού. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο ότι οι όμιλοι του εξωτερικού είναι πάντα πρωτοπόροι, καθώς οι μονάδες της Κρήτης έχουν να επιδείξουν αρκετές καινοτομίες. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία που προκύπτουν, αποδεικνύουν την διαφορετικότητα και μοναδικότητα της κάθε μονάδας και του κάθε ομίλου.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα, είναι ότι δεν υπάρχουν χρυσοί κανόνες που να υπαγορεύουν την επιτυχία κάποιας μονάδας, καθώς όλοι οι όμιλοι που μελετήθηκαν θεωρούνται πετυχημένοι, ανεξαρτήτως της διαφορετικότητάς τους. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες ενέργειες που αν εφαρμοστούν δίνουν τη δυνατότητα σε όποιον τις πραγματοποιήσει να ανοίξει ένα παράθυρο προς τη βιωσιμότητα και ενδεχομένως την ευημερία της μονάδας του. Πρώτα από όλα, σημασία έχει το όνομα που θα δημιουργήσει η μονάδα και επακόλουθα ο όμιλος. Όλες οι ενέργειες, θα πρέπει να

αποσκοπούν στη δημιουργία μιας καλής φήμης, η οποία θα στηρίζεται στην άψογη εξυπηρέτηση, μέσω υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, προς τους επισκέπτες και στις σχέσεις που θα αναπτυχθούν και θα διατηρηθούν με αυτούς. Αρωγός στη συγκεκριμένη προσπάθεια θα πρέπει να είναι το σωστό μίγμα μάρκετινγκ και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.

Έμφαση, επίσης, πρέπει να δοθεί στον σωστό καθορισμό του εύρους της διοίκησης, των σχέσεων εξουσίας και του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μερών της μονάδας. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίδεται στην αρτιότητα των εγκαταστάσεων και στον τεχνολογικό εξοπλισμό της μονάδας, ενώ θα πρέπει η τελευταία να είναι ευέλικτη ώστε να μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις εξωτερικές, ευμετάβλητες για τον τουρισμό, συνθήκες. Βασικό, είναι να μην αγνοούνται οι κινήσεις των ανταγωνιστών και να μην αρνείται η μονάδα να μάθει από αυτούς ή ακόμη και να συνεργαστεί μαζί τους για την επίτευξη κοινού οφέλους.

Σημαντικότερο από όλα, ωστόσο, για τη βιωσιμότητα και την ευημερία της μονάδας, είναι ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός. Μια μονάδα που προχωράει χωρίς να έχει συγκεκριμένο πλάνο και καθορισμένες κινήσεις είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Θα πρέπει να υπάρχει πάντα κάποιο σχέδιο βάσει του οποίου θα κινείται η μονάδα καθώς επίσης και εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις σε περίπτωση που κάτι δεν πάει όπως έχει προγραμματιστεί. Φυσικά, όλα τα παραπάνω δεν αποτελούν πανάκεια στα προβλήματα κάποιας μονάδας, αλλά σίγουρα μπορούν να θέσουν τις βάσεις για ένα επιτυχημένο μέλλον. Ταυτόχρονα, μπορούν να αποδειχτούν ένας χρήσιμος οδηγός και μια πρόγευση για τι μπορεί να επιτύχει μια μονάδα αν προσπαθήσει σκληρά και σοβαρά.

Η συγκεκριμένη έρευνα, κάλυψε θέματα για τα οποία, αν και είχαν εκδηλώσει ενδιαφέρον οι μονάδες, δεν υπήρχε πληροφόρηση. Σίγουρα, όμως, δεν αποτελεί, παρά μέρος μόνο, μιας εκτεταμένης έρευνας που μπορεί να γίνει και να εξετάζει σε μεγαλύτερο βάθος όλες τις πτυχές της στρατηγικής δραστηριότητας και των ενδιαφερόντων των μονάδων. Επίσης, το δείγμα πραγματευόταν μόνο ξενοδοχεία πολυτελείας που ανήκαν σε μεγάλους ομίλους. Θα πρέπει να ελεγχθεί αν τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας συμφωνούν με αυτά που θα προκύψουν από την έρευνα για μεμονωμένες μονάδες πολυτελείας ή για μικρότερης δυναμικής ομίλους. Σίγουρα, πάντως, η εμπειρία άξιζε.

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



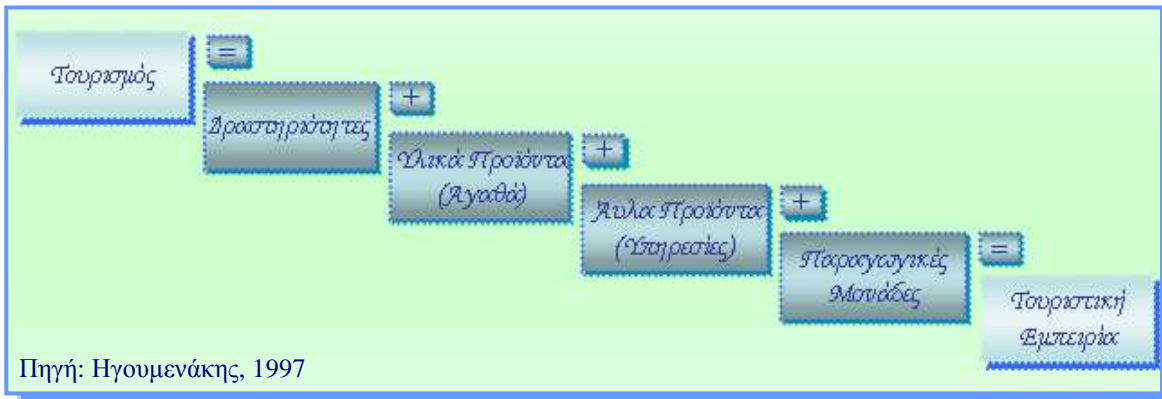
Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού

1. Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού, ο τουρισμός μπορεί να ορισθεί ως «το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές, οι οποίες (μετακινήσεις και δραστηριότητες) προκαλούνται από την εξωτερίκευση και πραγματοποίηση του πόθου που έχει κάθε άτομο για απόδραση και ο οποίος πόθος εκδηλώνεται σε διάφορους βαθμούς και κατά διαφορετική ένταση σε κάθε άτομο». (Gartner, 1996)

Ο τουρισμός αποτελεί ένα μίγμα δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων, που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν προσωρινά από τον τόπο στον οποίο κατοικούν μόνιμα και ταξιδεύουν για να επισκεφτούν κάποιον τουριστικό προορισμό με σκοπό να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας, διασκέδασης κλπ (Ηγουμενάκης(a), 1997). Στο σχήμα 1.1 παρουσιάζεται διαγραμματικά η παραπάνω σχέση.

Σχήμα 1.1: Το τουριστικό Σύνθετο



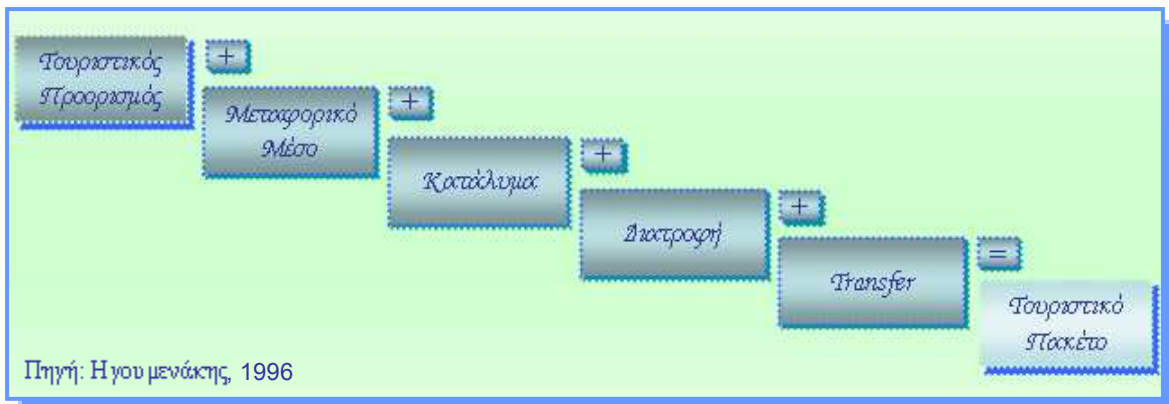
Με άλλα λόγια, ο τουρισμός περιλαμβάνει όλους τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων αλλά και αυτούς που δεν χαρακτηρίζονται ως τέτοιοι, ωστόσο, τα προϊόντα που προσφέρουν είναι απαραίτητα στους τουρίστες κατά τη διάρκειά της πρόσκαιρης διαμονής τους σε έναν τουριστικό προορισμό ή και κατά τη μετακίνησή τους από τον τόπο στον οποίο κατοικούν μόνιμα στον τουριστικό προορισμό της επιλογής τους και αντίστροφα (Ηγουμενάκης(a), 1997).

Με τη σύγχρονη μορφή του, ο τουρισμός μπορεί να οριστεί σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ατόμων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο, με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών, και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δυο σκέλη (Ηγουμενάκης, 1996).

Το πρώτο σκέλος, αυτό που αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων, αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση. Το δεύτερο σκέλος, αυτό που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των πρόσκαιρα μετακινούμενων ατόμων, αντιπροσωπεύει το καθαρά παραγωγικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά. Τόσο η τουριστική προσφορά όσο και η τουριστική ζήτηση προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός προϊόντος που μπορεί να εκφραστεί και ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Το προϊόν αυτό είναι το τουριστικό προϊόν (Ηγουμενάκης, 1997).

Ως τουριστικό προϊόν μπορεί να οριστεί «οποιοδήποτε τουριστικό αγαθό ή υπηρεσία προσφέρεται μεμονωμένα ή συνδυασμένα στην τουριστική αγορά και έχει την ιδιότητα να ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων». Στην απλούστερη μορφή του, το τουριστικό προϊόν ή πακέτο, όπως χαρακτηρίζεται αλλιώς, περιλαμβάνει έναν τουριστικό προορισμό, μεταφορά και κατάλυση. Στο σχήμα 1.2 παρουσιάζονται διαγραμματικά τα συστατικά στοιχεία του τουριστικού πακέτου.

Σχήμα 1.2: Τα συστατικά στοιχεία του τουριστικού πακέτου



Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί από πολλές πλευρές (π.χ. οικονομική, νομική, κοινωνική, πληθυσμιακή, θρησκευτική) ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του παρατηρητή (Gartner, 1996)

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο τουρισμός αν και στηρίχτηκε από την αρχαιότητα έως τις μέρες μας στον ελεύθερο χρόνο και τη μετακίνηση, εντούτοις παρουσίασε διαχρονικά μια μορφολογική εξέλιξη και μια διευρυνόμενη χωρικά διάρθρωση (Βαρβαρέσος, 1998). Η εξάπλωση της τουριστικής πρακτικής υπήρξε απόρροια των συσχετισμών μιας δέσμης μεταβλητών όπως η αύξηση του ελεύθερου χρόνου, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η βελτίωση των μεταφορικών μέσων, η βιομηχανοποίηση της τουριστικής παραγωγής κλπ.

Στην αρχαία Ελλάδα και στην αρχαία Ρώμη το τουριστικό φαινόμενο ήταν συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο, που απεικόνιζε την προέλευση και την τάξη των πολιτών που ήταν ελεύθεροι και οικονομικά εύποροι να μετακινηθούν. Ο Ηρόδοτος, υπήρξε ένας από τους πρώτους «ταξιδιώτες – τουρίστες», ο οποίος κατά τη διάρκεια των μετακινήσεών του κατέγραφε τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των τόπων που επισκεπτόταν, ενώ ο Πausanias μέσα από την περιγραφή της Ελλάδας διαθέτει έναν από τους πρώτους τουριστικούς οδηγούς (Βαρβαρέσος, 2000).

Ο αθλητικό-θρησκευτικός ολυμπιακός τουρισμός, λόγω της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων κάθε τέσσερα χρόνια, μπορεί να χαρακτηριστεί ως «πολιτιστικός – ανθρωποκεντρικός» λόγω της σύσφιξης των δεσμών μεταξύ των λαών. Η φιλοξενία είχε ισχύ νόμου και οι κάτοικοι φιλοξενούσαν αφιλοκερδώς τους επισκέπτες στα σπίτια τους κατά τη διάρκεια των αγώνων. Ταυτόχρονα, η λουτροθεραπεία συνδύαζε τις ωφέλιμες μετακινήσεις με εκείνες της αναψυχής και της κοσμικότητας. Τις παραπάνω μορφές τουρισμού συμπληρώνουν τα εκπαιδευτικά ταξίδια που συνδυάζονταν με κίνητρα κλιματολογικά, θρησκευτικά, αναψυχής κ.ά..

Τον 5^ο π.Χ. αιώνα, κατασκευάστηκαν στην αρχαία Ρώμη, από το κράτος, πανδοχεία κατά μήκος των πολυσύχναστων οδικών αρτηριών όπου οι ταξιδιώτες γευμάτιζαν και διανυκτέρευαν δωρεάν ενώ λίγο αργότερα έκαναν την εμφάνισή τους και τα πρώτα πανδοχεία κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα δύο είναι οι μορφές του τουρισμού που επικρατούν: ο πανεπιστημιακός τουρισμός και ο τουρισμός των μεγάλων θρησκευτικών γεγονότων και εορτών. Προς το τέλος του Μεσαίωνα, διαμορφώθηκε το image ορισμένων χωρών στον τομέα της υποδοχής προσδίδοντάς του συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η αναγεννησιακή περίοδος εμπλούτισε τις μορφές του τουρισμού και πολλαπλασίασε τα κίνητρα της τουριστικής μετακίνησης. Οι άνθρωποι ταξίδευαν από διανοουμενίστικη περιέργεια ενώ η αποικιοκρατικής μορφή τουρισμού των Άγγλων δημιούργησε την επιθυμία υπερατλαντικών ταξιδιών.

Το 1800 χρησιμοποιείται για πρώτη φορά η λέξη “tourist” ενώ από το 1811 η λέξη “tourism” γίνεται συνώνυμο του ταξιδιού αναψυχής (Βαρβαρέσος, 1998). Η ανακάλυψη και εξάπλωση του σιδηροδρόμου σε συνδυασμό με την αύξηση των τουριστικών οδηγών μετέβαλλαν τα χαρακτηριστικά και την κινητικότητα του τουρισμού.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, το τουριστικό φαινόμενο μεταβάλλεται επηρεασμένο από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική συγκυρία της περιόδου 1905 – 1914, ο Α Παγκόσμιος Πόλεμος, οι πληθωριστικές τάσεις καθώς επίσης και η οικονομική κρίση του 1929 (Boyer, 1982). Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η μεταβολή των κινήτρων των τουριστών και η εισαγωγή του τουριστικού φαινομένου σε μια περίοδο ευρύτερου εκδημοκρατισμού και μαζικοποίησης.

Οι διαστάσεις που πήρε ο τουρισμός, κυρίως μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οδήγησε πολλές χώρες στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη του και την αντιμετώπισή του ως ιδιαίτερο κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας (Ηγουμενάκης, 1996). Με τη λήψη των μέτρων αυτών αρχίζει η εσκεμμένη ρυθμιστική επέμβαση της πολιτικής εξουσίας στην τουριστική οικονομία. Ο τουρισμός από προνόμιο των λίγων, γίνεται προνόμιο των πολλών. Βασικά στοιχεία του σύγχρονου πια τουρισμού αποτελούν η μαζικότητα, η ομαδικότητα και η υπερεθνικότητα.

Τελικά, το τουριστικό φαινόμενο ενηλικιώνεται τον 20^ο αιώνα. Ωστόσο, ακόμα και σήμερα η συνειδητοποίηση του μεγέθους της οικονομικής και κοινωνικής σημαντικότητας του τουρισμού θεωρείται ουσιαστικά μικρή.

1.2 Τύποι Τουρισμού

Η λέξη «τουρισμός» αποτελεί έναν γενικότερο όρο που περιλαμβάνει έννοιες όπως ταξίδι, διαμονή, ικανοποίηση αναγκών, με αποτέλεσμα να μπορεί να έχει πολλούς, διαφορετικούς τρόπους έκφρασης. Η τυποποίησή και η διάκρισή του εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από τους παράγοντες που προσδιορίζουν το φαινόμενο (Κουζέλης, 2002). Παρακάτω, παρουσιάζονται οι πιο βασικές διακρίσεις του τουρισμού (Ηγουμενάκης^(α), 1997; Σφακιανάκης, 2002).

1. Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
 - ▶ Ατομικό Τουρισμό, όταν ταξιδεύει ένα άτομο μόνο
 - ▶ Μικρο-ομαδικό Τουρισμό, όταν ταξιδεύει μια οικογένεια ή μια παρέα
 - ▶ Ομαδικό Τουρισμό, όταν ταξιδεύει ένας αριθμός ατόμων. Τα άτομα αυτά ενδέχεται να μην έχουν καμία σχέση μεταξύ τους πριν το ταξίδι ή να είναι μέλη ενός ομίλου ή μαθητές σχολείου. Ο αριθμός των ομάδων αυτών συνήθως ξεπερνάει τα 20 άτομα.
2. Ανάλογα με τη γεωγραφική τοποθεσία του τουριστικού προορισμού, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
 - ▶ Εσωτερικός ή Εθνικός Τουρισμός, που αναφέρεται στην μετακίνηση υπηκόων μιας χώρας εντός των συνόρων της
 - ▶ Περιφερειακός Τουρισμός, που αναφέρεται στη μετακίνηση ανάμεσα σε γειτονικές χώρες που αποτελούν μια ευρύτερη τουριστική περιοχή.
 - ▶ Διεθνής Τουρισμό, που αναφέρεται στη μετακίνηση ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες του κόσμου
3. Ανάλογα με την περίοδο πραγματοποίησης του ταξιδιού, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
 - ▶ Συνεχής Τουρισμός, όταν η πραγματοποίησή του ταξιδιού είναι δυνατή καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου
 - ▶ Εποχιακός Τουρισμός, όταν η πραγματοποίησή του ταξιδιού λαμβάνει χώρα ορισμένες εποχές του χρόνου. Ο εποχιακός Τουρισμός διακρίνεται σε:
 - Χειμερινό Τουρισμό
 - Καλοκαιρινό Τουρισμό
4. Ανάλογα με τον σκοπό του ταξιδιού, ο τουρισμός διακρίνεται σε:

- ▶ Τουρισμός ψυχικής τέρψης και ξεκούρασης από την εργασία. Με τη σειρά του χωρίζεται σε:
 - **Τουρισμό Αναψυχής**, δηλαδή τουρισμό ξεκούρασης και ανάληψης δυνάμεων
 - **Ψυχαγωγικό Τουρισμό**, δηλαδή τουρισμό που αποσκοπεί στην ανάπτυξη φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων
 - **Τουρισμό Περιπέτειας**, που εξυπηρετεί τις ερευνητικές διαθέσεις του ανθρώπου και προσφέρει συγκινήσεις νέων εμπειριών
 - **Τουρισμό Περιέργειας**, που στόχο έχει να προσφέρει γνώσεις στους τουρίστες
 - **Τουρισμός των χόμπι**, όπως ο πεζοπορικός κ.ά.
- ▶ Πολιτιστικός Τουρισμός, που στοχεύει στον εμπλουτισμό πληροφοριών και γνώσεων για άλλους τόπους, ενώ ικανοποιεί ταυτόχρονα την ανάγκη για ψυχαγωγία.
- ▶ Τουρισμός Υγείας, που ικανοποιεί την ανάγκη για ιατρική περίθαλψη όπως για παράδειγμα τουρισμός σε χώρες που διαθέτουν ιαματικές πηγές, λουτρά λάσπης, θεραπεία με ζεστή άμμο, θεραπεία με μεταλλικό νερό που περιέχει ειδικές θεραπευτικές ιδιότητες κ.ά.
- ▶ Αθλητικός Τουρισμός, που περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως καταδύσεις, σκι, εκδρομές, ορειβασία, κνήγι κ.ά.
- ▶ Θρησκευτικός Τουρισμός, που αφορά επίσκεψη σε θρησκευτικούς τόπους είτε για λόγους λατρείας είτε για να πάρουν μέρος σε κάποιες θρησκευτικές εκδηλώσεις είτε για να πάνε κάποιο τάμα που είχαν κάνει.
- ▶ Επαγγελματικός Τουρισμός, που εξυπηρετεί ανάγκες εργασίας και διακρίνεται σε:
 - **Συνεδριακός Τουρισμός**, που περιλαμβάνει επιστημονικές, επαγγελματικές και πολιτικές συνάξεις.
 - **Τουρισμός Εκθέσεων**, που έχει να κάνει με επισκέψεις σε εκθέσεις όπως για παράδειγμα εκθέσεις τουριστικές, εμπορικές, τεχνικές κ.ά.
 - **Τουρισμός επαγγελματικών αποστολών**, όπως εμπορικών αντιπροσώπων και στελεχών πολυεθνικών επιχειρήσεων
 - **Φοιτητικός Τουρισμός**

5. Ανάλογα με την ηλικία των τουριστών, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
- ▶ Τουρισμός Παιδιών
 - ▶ Νεανικός Τουρισμός
 - ▶ Τουρισμός Ενηλίκων
 - ▶ Τουρισμός τρίτης ηλικίας
6. Ανάλογα με τον φορέα που καλύπτει το κόστος ταξιδιού, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
- ▶ Ιδιωτικός Τουρισμός, όπου το συνολικό κόστος του ταξιδιού καλύπτεται από τον τουρίστα
 - ▶ Κοινωνικός Τουρισμός, όπου το κόστος της μετακίνησης επιδοτείται από την πολιτεία με σκοπό την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των χαμηλότερων οικονομικά τάξεων
 - ▶ Τουρισμός των Κινήτρων, που χρησιμοποιείται από τις μεγάλες βιομηχανικές, εμπορικές και παροχής υπηρεσιών υπηρεσίες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων που απασχολούν
7. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του τόπου επίσκεψης, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
- ▶ Ορεινός Τουρισμός
 - ▶ Αγροτικός Τουρισμός
 - ▶ Θαλάσσιος Τουρισμός
 - ▶ Οικολογικός Τουρισμός, στα πλαίσια του οποίου εντάσσεται η τουριστική ανάπτυξη των παραδοσιακών οικισμών, των βιοτόπων, των εθνικών δρυμών κ.ά.
8. Ανάλογα με τα χρησιμοποιούμενα μεταφορικά μέσα, ο τουρισμός διακρίνεται σε:
- ▶ Τουρισμός Εδάφους, ο οποίος πραγματοποιείται με λεωφορεία, ιδιωτικά αυτοκίνητα, τρένα κ.ά. Υποκατηγορία του τουρισμού εδάφους είναι ο **λαϊκός τουρισμός**, που αποτελείται από άτομα χαμηλής εισοδηματικής στάθμης που ταξιδεύουν συνήθως οικογενειακά με ιδιότητα μεταφορικά μέσα όπως τροχόσπιτα, μοτισυκλέτες κ.ά.
 - ▶ Τουρισμός ποταμών και θαλάσσης, ο οποίος πραγματοποιείται με ιδιωτικά ή μισθωμένα γιοτ, κρουαζιερόπλοια ή πλοία που εκτελούν δρομολόγια
 - ▶ Αεροπορικός Τουρισμός, ο οποίος πραγματοποιείται με δρομολογημένα ή μισθωμένα αεροπλάνα
9. Ανάλογα με το κόστος του ταξιδιού, ο τουρισμός διακρίνεται σε:

▶ Τουρισμός πολυτελείας, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται οι εξής κατηγορίες τουριστών (Ικκος, 2003):

- **Elite Luxury Lovers**, που αναζητούν αποκλειστικότητα και εμπειρίες μοναδικές που δεν είναι διαθέσιμες για όλους
- **Aspiring Luxury Lovers**, που έχουν τις ίδιες επιθυμίες με τους παραπάνω αλλά όχι την ίδια οικονομική άνεση για να τις αποκτήσουν
- **Savvy Luxury Shopper**, «νεόπλουτοι», οι οποίοι αναζητούν προσφορές, value for money, εκπτώσεις και χρησιμοποιούν αρκετά το ίντερνετ για την εύρεση των παραπάνω
- **Luxury Explorer**, που αναζητούν μοναδικές εμπειρίες. Η πολυτέλεια δεν είναι χαρακτηριστικό τους αλλά η αναζήτησή των παραπάνω εμπειριών τους ταυτίζει με τους ανωτέρω
- **Satisfied Luxury Admirer**, που είναι μεγάλοι ηλικιακά, διαθέτουν χρήματα αλλά δεν τους αρέσει να ταξιδεύουν πολύ

▶ Τουρισμός μεσαίας τάξης

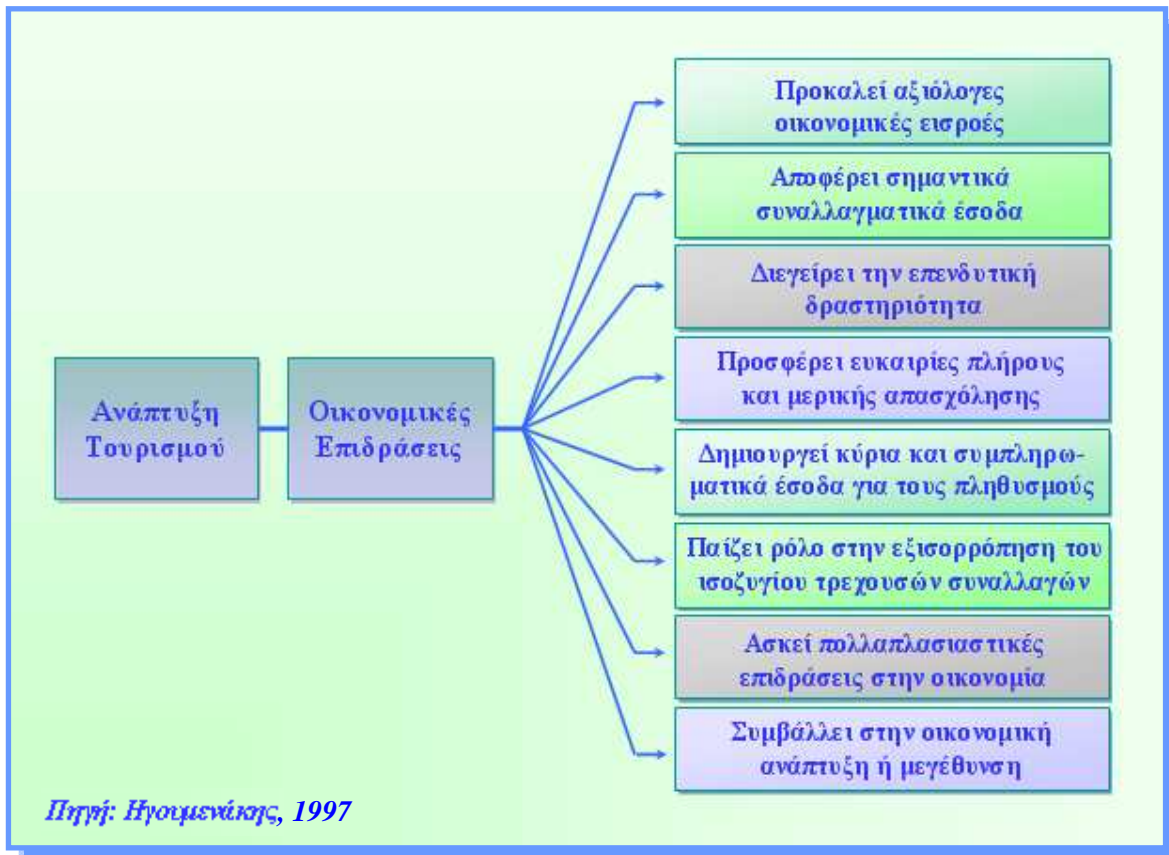
▶ Τουρισμός σακιδίου

Φυσικά υπάρχουν πολλοί ακόμα τρόποι για να κατηγοριοποιηθεί και να διαχωριστεί ο τουρισμός.

1.3 Πλεονεκτήματα Τουρισμού

Ως κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, ο τουρισμός, μπορεί κάτω από προϋποθέσεις, να αποτελέσει, εκτός άλλων, σημαντικότερο παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσης κι επομένως, η συμβολή του στη γενικότερη προσπάθεια των λαών και των πολιτικών εξουσιών τους για ανάπτυξη θα πρέπει να θεωρείται θετική (Ηγουμενάκης(γ), 1997).

Σχήμα 1.4.1: Οικονομικές επιδράσεις από την ανάπτυξη του τουρισμού



Διεθνώς, έχει αποδειχτεί ότι ο τουρισμός αυξάνει την οικονομική δραστηριότητα, ενώ βελτιώνει τη γενικότερη υποδομή της περιοχής. Ταυτόχρονα, τα χρήματα που δαπανούν οι ξένοι και οι ντόπιοι τουρίστες διοχετεύονται μέσα από τις τουριστικές επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας για την αγορά αγροτικών, βιομηχανικών, κτλ προϊόντων καθώς επίσης διαφόρων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να τονώνεται σημαντικά η εγχώρια οικονομική και εμπορική δραστηριότητα σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο και να μεγαλώνει την αγορά διακίνησης εγχώριων προϊόντων (Ηγουμενάκης(γ), 1997).

Επιπρόσθετα, ο τουρισμός έχει κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα, όταν παραβάλλεται με τις εξαγωγές προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής, αφού έχει τη δυνατότητα να ασκήσει μεγαλύτερο έλεγχο στον καθορισμό των τιμών των τουριστικών προϊόντων που παράγει και εξάγει από ότι έχει για τις εξαγόμενες πρώτες ύλες (Λαλούμης, 2002). Ασκώντας τέτοιου είδους έλεγχο, η χώρα δεν κινδυνεύει να γίνει δέσμια των

ιδιορρυθμιών που παρουσιάζουν οι εξαγωγές προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής. Αντίθετα, μπορεί να ασκήσει τιμολογιακή πολιτική που θα προσελκύσει νέους τουρίστες.

Ο τουρισμός αποτελεί για πολλά κράτη αξιόλογη πηγή συναλλάγματος ενώ είναι ένας από τους αποτελεσματικότερους παράγοντες αναδιανομής κεφαλαίων ανάμεσα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη ότι συμπληρώνει άλλα εξαγωγίμα προϊόντα, συμβάλλει στη διαφοροποίηση της εξαγωγικής βάσης μιας χώρας και με αυτόν τον τρόπο βοηθά να σταθεροποιήσει τα συναλλαγματικά της κέρδη (Ηγουμενάκης, 2000). Σε πολλές περιπτώσεις, οι συναλλαγματικοί πόροι είναι σε θέση να αντισταθμίσουν τα ελλείμματα που δημιουργούνται στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για εισαγόμενα βιομηχανικά προϊόντα και πρώτες ύλες που δεν υπάρχουν σε επάρκεια. (Λαλούμης, 2002)

Ένα άλλο πλεονέκτημα του τουρισμού είναι οι θέσεις εργασίας που δημιουργεί σε μια χώρα (Ηγουμενάκης, 1996). Η ανάπτυξή του είναι στενά συνυφασμένη με τη δημιουργία ικανοποιητικού αριθμού νέων θέσεων, έστω κι αν συνήθως έχουν εποχιακό χαρακτήρα. Το γεγονός αυτό έχει και κοινωνικές προεκτάσεις αφού με τη δημιουργία των νέων αυτών θέσεων εργασίας περιορίζεται η μετανάστευση και η μαζική μετατόπιση πληθυσμών προς τα αστικά κέντρα.

Εκτός από τις θέσεις εργασίας που δημιουργεί ο τουρισμός, παρέχει και πρόσθετα εισοδήματα σε πολλές οικογένειες, ενώ συμβάλλει στον περιορισμό του ανοίγματος της ψαλίδας ανάμεσα στα εισοδήματα των αστών και των κατοίκων της περιφέρειας (Ηγουμενάκης^(γ), 1997). Συμβάλλει, ακόμα, στην περιφερειακή εξομάλυνση του εισοδήματος σε περιοχές χαμηλότερης οικονομικής δραστηριότητας.

Έκτός από τις άμεσες και εμφανείς επιδράσεις του τουρισμού, υπάρχουν και αυτές που χαρακτηρίζονται σαν πολλαπλασιαστικές και διευρύνουν τον κύκλο των κοινωνικών ομάδων που επηρεάζονται από το φαινόμενο, που έχει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αποτελέσματα (Ηγουμενάκης^(γ), 1997). Τα ποσοτικά αποτελέσματα αναφέρονται στη διαμόρφωση του τουριστικού εισοδήματος ενώ τα ποιοτικά σε όλους τους παράπλευρους παράγοντες που επηρεάζει ο τουρισμός. Η έννοια του πολλαπλασιαστική έγκειται στο γεγονός ότι εφαρμοσμένη στο εισόδημα, μια αρχική

δαπάνη ενεργοποιεί μια σειρά από μεταγενέστερες δαπάνες, οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν μια αύξηση στο αρχικά καθορισμένο εισόδημα (Βαρβαρέσος, 1998).

Ο τουρισμός, στα πλαίσια της συνεισφοράς του σε μια χώρα, διεγείρει την επενδυτική δραστηριότητα τόσο από πλευράς κράτους και τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται αφορούν έργα υποδομής και ανωδομής, κατασκευή νέων μονάδων, συντήρηση και επέκταση παλαιών, φορολογικά και επενδυτικά κίνητρα για την ανάπτυξη του τουρισμού, δημόσιες σχέσεις, προστασία περιβάλλοντος κ.ά. (Ηγουμενάκης, 1996).

Πέρα από τα καθαρά οικονομικά πλεονεκτήματα του τουρισμού, υπάρχουν και οι κοινωνικοπολιτιστικές επιπτώσεις που επιφέρει. Προέρχονται από την επαφή μεταξύ του ντόπιου πληθυσμού και των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα των πρώτων και μπορεί να προκαλέσουν ακόμη και μεταβολή των πολιτιστικών αξιών (Βαρβαρέσος, 1998). Η επιρροή εξαρτάται από το είδος, το μέγεθος και τη συγκέντρωση του πληθυσμού και τη δυναμικότητα των χαρακτηριστικών αυτών.

Ο βαθμός, ωστόσο, στον οποίο θα επιτευχθεί οικονομική ευημερία έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά της χώρας και τους στόχους που θέτει η πολιτική εξουσία. Έτσι, η ανάπτυξη τουρισμού δεν αποτελεί πανάκεια για τη επίλυση κάθε προβλήματος ενός κράτους.

1.4 Τουριστική Βιομηχανία

Οι παραγωγοί τουριστικών προϊόντων στο σύνολό τους συγκροτούν τη μεγαλύτερη και πιο δυναμικά αναπτυσσόμενη βιομηχανία στον κόσμο, την τουριστική βιομηχανία. Συνιστάμενες αυτής είναι (Icar):

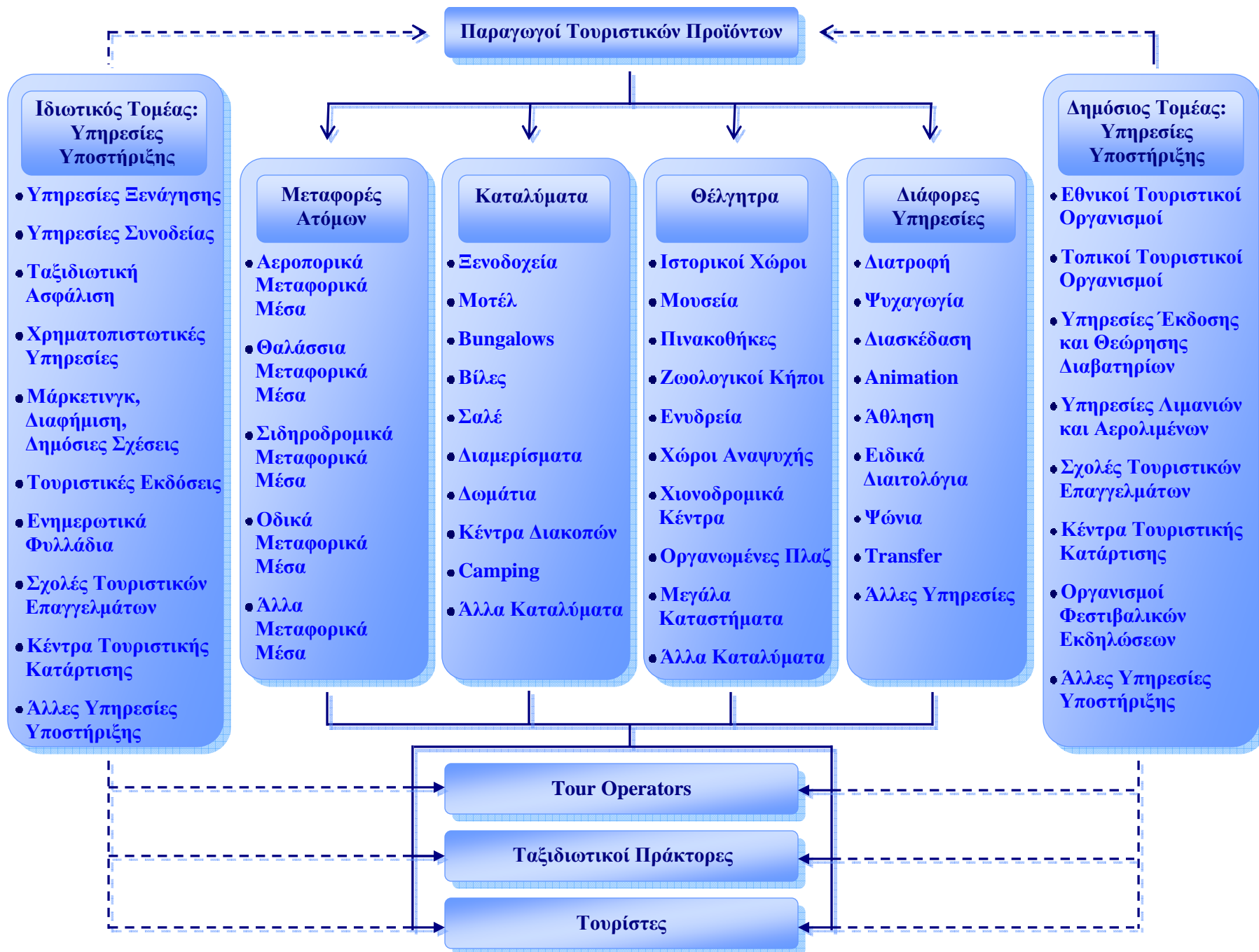
- ↪ Οι **καταλυματικές μονάδες** π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια, κλπ.
- ↪ Οι **επισιτιστικές μονάδες**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των ταξιδιωτών, όπως είναι τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, τα μπαρ, τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης (fast food), κλπ.
- ↪ Οι **επιχειρήσεις μεταφοράς**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες μετακίνησης των ταξιδιωτών, όπως είναι οι αεροπορικές και οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι εταιρείες

μεταφοράς επί χερσαίου εδάφους (τρένα, λεωφορεία) ακόμη και οι επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων.

- ✚ Τα *τουριστικά / ταξιδιωτικά γραφεία*. Σε αντίθεση με τους άλλους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας, οι οικονομικές μονάδες που περιλαμβάνονται στο τμήμα αυτό είναι εγκατεστημένες στο σημείο που ξεκινά ο ταξιδιώτης και όχι στον τόπο προορισμού του.
- ✚ Οι *μονάδες – εγκαταστάσεις αναψυχής*. Ο συγκεκριμένος τομέας αποτελείται από έναν συνδυασμό επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων, π.χ., πάρκα και ειδικά διαμορφωμένοι φυσικοί χώροι για αναψυχή (υδροπάρκα, γήπεδα γκολφ), χιονοδρομικά κέντρα, εκδρομές με ειδικά διαμορφωμένα πλοίαρια, πολιτιστικές εκδηλώσεις κλπ.
- ✚ Διάφορες άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ικανοποιούν δευτερεύουσες ανάγκες των ταξιδιωτών, όπως για παράδειγμα καταστήματα που πωλούν διάφορα είδη εθνικού ή τοπικού χαρακτήρα ως αναμνηστικά, καταστήματα φωτογραφικών ειδών και εμφάνισης φιλμ, κλπ.

Πέραν των προϊόντων και των υπηρεσιών των παραπάνω τομέων, οι τουρίστες κάνουν χρήση αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται κυρίως στους κατοίκους των περιοχών που επισκέπτονται όπως για παράδειγμα ταχυδρομεία, πρακτορεία τύπου, κ.ά..

Σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία παίζει ο *tour operator*, ο οποίος αγοράζει μεγάλες ποσότητες τουριστικών υπηρεσιών, όπως θέσεις σε διάφορα μεταφορικά μέσα, διαμονή σε καταλύματα, ψυχαγωγία κ.ά., και αφού προσθέσει τα θέλγητρα ενός τουριστικού προορισμού, τα κάνει «πακέτο» και τα πουλά σε άτομα με τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες, που όχι μόνο θέλουν αλλά και μπορούν να τις ικανοποιήσουν (Ηγουμενάκης^(α), 1997). Ο *tour operator*, εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική του δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, επιτυγχάνει πολύ χαμηλές τιμές ενώ μπορεί ανά πάσα στιγμή, ανάλογα με τα παγκόσμια γεγονότα που λαμβάνουν χώρα, να αλλάξει τα δεδομένα της τουριστικής κίνησης ώστε να εξασφαλίσει ασφάλεια για τους τουρίστες (Cavlek, 2002). Αδιαμφισβήτητα ο ρόλος του είναι άρα πολύ σημαντικός αφού είναι σε θέση να επηρεάζει και να κατευθύνει μεγάλες μάζες τουριστών, γεγονός που κάνει τις μονάδες δέσμιές του (Budeanu, 2003; R.Medina-Muñoz, D.Medina-Muñoz, García-Falcón, 2003).



Σχήμα 15: Η Δομή της τουριστικής Βιομηχανίας

Πηγή: Ηγουμενάκης, 1997

Αν θεωρήσουμε ότι ο tour operator λειτουργεί ως χονδρέμπορος των τουριστικών προϊόντων, τότε ο λιανέμπορος των προϊόντων αυτών είναι ο ταξιδιωτικός ή τουριστικός πράκτορας (Ηγουμενάκης^(α), 1997). Ο τουριστικός πράκτορας αγοράζει τουριστικά πακέτα ή μεμονωμένες τουριστικές υπηρεσίες κατόπιν παραγγελίας των πελατών του και στη συνέχεια τα θέτει στη διάθεσή τους για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Για την ενέργειά του αυτή δε χρεώνει τους πελάτες, αλλά παίρνει κάποια συμφωνημένη προμήθεια είτε από τους tour operators είτε από τους παραγωγούς των μεμονωμένων τουριστικών υπηρεσιών.

Στο κεντρικό σύστημα παραγωγής και διανομής τουριστικών προϊόντων, ασκεί σημαντική επίδραση μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών υποστήριξης. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να διακριθούν ως εξής:

- Οργανισμοί Δημόσιου Τομέα, που ελέγχονται άμεσα και διοικούνται από κεντρικές και τοπικές πολιτικές εξουσίες.
- Οργανισμοί Ιδιωτικού Τομέα, που ελέγχονται άμεσα και διοικούνται από την ιδιωτική πρωτοβουλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

2. Οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Τα τουριστικά καταλύματα αποτελούν αναγνωρισμένες μορφές επιχειρήσεων, οργανικά συνδεδεμένες με ολόκληρο το σύστημα παραγωγής και διάθεσης του τουριστικού προϊόντος, ενώ ο ρόλος που διαδραματίζουν στο τουριστικό κύκλωμα είναι ιδιαίτερα σημαντικός (Zacharatos, 1984).

Τα ξενοδοχεία, με τους διάφορους τύπους τους και τα χαρακτηριστικά τους, συνθέτουν τη φυσιογνωμία του ξενοδοχειακού κλάδου ενώ η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή μιας χώρας υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής της ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας.

2.1. Μορφές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ε.Ο.Τ. (Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού), οι ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να διακριθούν ως εξής:

- ↳ **Ξενοδοχεία**, που αποτελούν οικονομικές μονάδες, οι οποίες προσφέρουν τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες τους προς πώληση μεμονωμένα ή σε διάφορους συνδυασμούς και θα αναλυθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στη συνέχεια
- ↳ **Χώροι Οργανωμένης Κατασκήνωσης**, που διαθέτουν μεγάλες, συνήθως, εκτάσεις στις οποίες γίνεται εγκατάσταση σκηνής ή τροχόσπιτου, τα οποία μπορεί να ανήκουν είτε στους τουρίστες είτε στην ιδιοκτησία της επιχείρησης
- ↳ **Ενοικιαζόμενα Δωμάτια**, που συνιστούν τουριστικά καταλύματα χαμηλότερου κόστους και λιγότερων παρεχόμενων υπηρεσιών
- ↳ **Αυτοτροφοδοτούμενα Τουριστικά Καταλύματα**, που περιλαμβάνουν τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις. Πρόκειται για επιπλωμένα σπίτια με αυλή ή διαμερίσματα, των οποίων τον εφοδιασμό αναλαμβάνουν οι πελάτες

- ↳ **Ξενώνες Νεότητας**, που είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας. Συχνά η ίδρυσή τους χρηματοδοτείται σε κάποιο ποσοστό από το κράτος
- ↳ **Κέντρα Γυμνιστών**, που είναι είτε ξενοδοχεία είτε camping όπου παραθερίζουν γυμνιστές. Όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών και τις ανέσεις που προσφέρουν, δε διαφέρουν καθόλου από τις αντίστοιχες των ξενοδοχείων ή camping

2.2. Τα ξενοδοχεία

Τα ξενοδοχεία αποτελούν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας (Medlik, 1994). Η έννοια «ξενοδοχείο», ωστόσο, περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- **Την περιοχή και θέση εγκατάστασης**
- **Τις εγκαταστάσεις / διευκολύνσεις.** Περιλαμβάνονται δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες και χώροι αναψυχής (πισίνα, γκολφ, κτλ)
- **Την παροχή υπηρεσιών / εξυπηρέτηση.** Περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα και ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος και την ποιότητά τους σε όρους αρχιτεκτονικής, προσωπικής φροντίδας, ταχύτητας και αποτελεσματικότητας.
- **Την εικόνα** του (image), η οποία ορίζεται ως ο τρόπος παρουσίασης στο κοινό και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση από το κοινό.
- **Την τιμή** του, η οποία εκφράζει την αξία που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες.

Τα παραπάνω πέντε στοιχεία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, μια συνολική επιχειρηματική ιδέα (Jones and Lockwood, 1989).

Η παραγωγή των υπηρεσιών φιλοξενίας των ξενοδοχείων εξαρτάται από τη διαρθρωτική οργάνωση των υλικών μέσων που διαθέτουν καθώς επίσης και από το προσωπικό που απασχολείται για τον σκοπό αυτό. Σε πολλές περιπτώσεις, η παροχή υπηρεσιών εστίασης μπορεί ακόμα και να αυξήσει τη ζήτηση υπηρεσιών φιλοξενίας.

Τα ξενοδοχεία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες. Οι αλυσίδες έχουν υπό τον έλεγχό τους πολλά ξενοδοχεία που ενδέχεται να βρίσκονται σε

διαφορετικές περιοχές. Οι τελευταίες, διοικούνται, συνήθως, από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2002).

2.2.1 Διακρίσεις Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία μπορούν να διαχωριστούν με πολλούς τρόπους. Έτσι, αν η διάκριση γίνεται ανάλογα με (Medlik, 1994; Ηγουμενάκης(β), 1997):

- ▶ Την Περιοχή Εγκατάστασης, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Αστικά
 - Παραθαλάσσια
 - Ορεινά
- ▶ Τη Θέση Εγκατάστασης, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Κέντρου Πόλης ή Περιαστικά
 - Παραλιακά
 - Στον Αυτοκινητόδρομο
- ▶ Τον Χρόνο λειτουργίας, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Συνεχούς Λειτουργίας
 - Εποχικής Λειτουργίας
- ▶ Τη σχέση με τα Μεταφορικά Μέσα, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Μοτέλ
 - Αεροδρομίου
- ▶ Το Σκοπό Επίσκεψης, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Επιχειρηματικά
 - Διακοπών
 - Συνεδριακά
- ▶ Το είδος της πελατείας τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Διερχόμενων Πελατών
 - Μαζικού Τουρισμού
 - Για ένα άτομο μόνο
 - Οικογενειακού Τουρισμού

- Για Ζευγάρια
- Γυμνιστών
- Μακράς Διαμονής (π.χ. φοιτητές, μετανάστες)
- ▶ Τη Διάρκεια Επίσκεψης, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Transit ή συγκοινωνιακών κέντρων
 - Διαμονής
- ▶ Την Κατηγορία ή τα Αστέρια, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Πολυτελείας έως Ε' τάξης και από 5 έως 1 αστέρια
- ▶ Το ιδιοκτησιακό Καθεστώς, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Ανεξάρτητα (Μπορούν να ανήκουν σε κοινοπραξίες ή consortium)
 - Αλυσίδες (Άμεσο management ή franchise agreement)
 - Όμιλοι
- ▶ Τα Προσφερόμενα Αγαθά, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Απλής Εκμετάλλευσης (προσφέρουν μόνο διαμονή)
 - Σύνθετης Εκμετάλλευσης (προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες)
 - All inclusive (στην τιμή του πακέτου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες)
- ▶ Τις Κτιριακές τους Εγκαταστάσεις, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - Πολύροφα
 - Διάταξης Πτερύγων
 - Ανεξάρτητων Οικισμών
 - Μικτά

Οι δυο πιο σημαντικές διακρίσεις από άποψη οργάνωσης και διοίκησης είναι

(Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000):

1. Εκείνη που βασίζεται στα κριτήρια της περιοχής και θέσης εγκατάστασης
2. Εκείνη που βασίζεται στο κριτήριο ιδιοκτησιακού καθεστώτος και μανάτζμεντ

2.2.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων

Στην Ελλάδα, έως το 2003, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν να κάνουν με την κατασκευή τους και

όχι με την ποιότητα παροχής προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι κατηγορίες ήταν οι εξής: Πολυτελείας (Lux), Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης.

Από τον Απρίλιο του 2004, ολοκληρώθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια. Η καθιέρωση της κλίμακας αστεριών ήταν από το 1 έως το 5, όπου 5 το μέγιστο. Η απόδοση των αστεριών σε ένα ξενοδοχείο γίνεται συναρτήσει του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς επίσης, και των τεχνικών εγκαταστάσεων του (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας).

Για να προκύψει η κατάταξη, γίνεται αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών για κάθε ξενοδοχείο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι, για παράδειγμα, το κτίριο, η υποδοχή, τα δωμάτια, η καθαριότητα, κ.ά.. Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνει πλήθος υποκατηγοριών, στα οποία, ανάλογα της αξιολόγησης, δίδονται μόρια. Τα συνολικά μόρια προσδίδουν και τα αντίστοιχα αστέρια στο ξενοδοχείο.

Σχήμα 2.2: Μόρια για την Κατάταξη Ξενοδοχείων σε Αστέρια

Λειτουργική Μορφή Ξενοδοχείου	Κατηγορίες Αστερών			
	5*	4*	3*	2*
<i>Κλασσικού τύπου / πόλης</i>	6000	4800	3600	2400
<i>Κλασσικού τύπου / παραθερισμού</i>	7100	5700	4200	2800
<i>Μοτέλ</i>		5500	4100	
<i>Επιπλωμένων Διαμερισμάτων / πόλης</i>	6000	4800	3600	2400
<i>Επιπλωμένων Διαμερισμάτων / παραθερισμού</i>	7100	5700	4200	2800
<i>Μικτή Εγκατάσταση Κλασ. Τύπου & Επιπλ. Διαμ.</i>	7300	5800		

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

2.3. Το Ξενοδοχειακό Προϊόν

Οι κύριες λειτουργίες των ξενοδοχείων έχουν να κάνουν με την παροχή και εξυπηρέτηση διαμονής (δωματίων) και εστίασης αναψυχής (φαγητό και ποτά). Ένα ξενοδοχείο εμπεριέχει, δηλαδή, τρία διαφορετικά είδη επιχειρήσεων κάτω από την ίδια στέγη (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000). Πιο αναλυτικά, αυτά είναι τα εξής:

- ▶ Ενοικίαση Δωματίων, που αντιπροσωπεύει μια άυλη υπηρεσία. Δεν υπάρχει ένα υλικό προϊόν, αλλά η ανάμνηση της σχετικής εμπειρίας.
- ▶ Παροχή Ποτών, που αντιπροσωπεύει μια υπηρεσία, η οποία περιέχει μια λειτουργία λιανικής πώλησης. Το εν λόγω προϊόν είναι πιο απτό, αλλά περιέχει ένα στοιχείο υπηρεσίας.

► Παροχή Φαγητού, που αντιπροσωπεύει μια υπηρεσία – προϊόν, το οποίο περιλαμβάνει μια λειτουργία παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Το προϊόν είναι κατά βάση υλικό και έχει ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο υπηρεσίας.

Η πρόκληση συνίσταται, επομένως, στην προσφορά ενός ανταγωνιστικού «ξενοδοχειακού προϊόντος» στον πελάτη (Jones and Lockwood, 1989). Ως προς τη φύση του προϊόντος, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο συνδυασμός άυλων και υλικών στοιχείων που το συνθέτουν.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός συνόλου παραγόντων όπως για παράδειγμα οι παρακάτω:

- Φήμη της ευρύτερης περιοχής εγκατάστασης και λειτουργίας του ξενοδοχείου
- Φυσικό και τεχνικό περιβάλλον
- Αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Φαγητά, ποτά και υπόλοιπα προσφερόμενα υλικά αγαθά
- Εξυπηρέτηση, προθυμία και θετικότητα εργαζομένων
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες δωματίων
- Μουσική, διασκέδαση και κάθε άλλη προσφερόμενη ευκολία

Λόγω της μεγάλης ποικιλίας της σύνθεσής του, το ξενοδοχειακό προϊόν παρουσιάζει ευαισθησία και ορισμένες ιδιαιτερότητες. Πρώτα από όλα, **δεν αποθηκεύεται** και δεν δύναται να μεταφερθεί (Ηγουμενάκης, 1996). Για παράδειγμα, ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει διαφυγόντα έσοδα (Βαρβαρέσος, 2000). Επίσης, **δεν μεταφέρεται** και δεν διανέμεται σε άλλες αγορές (Mullins, 1992). Τέλος, η διάρθρωση των εξόδων είναι τέτοια ώστε δημιουργούνται **υψηλά σταθερά έξοδα** σε σχέση με τα μεταβλητά (Cowell, 1984).

2.4 Όμιλοι Ξενοδοχείων

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να εκμεταλλευτούν τις εξελίξεις της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της ταχείας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, κατευθύνουν τους πόρους τους σε μια κερδοφόρα μεγέθυνση διαφόρων προϊόντων,

πολλών αγορών και με τη χρήση εναλλακτικών τεχνολογιών. Για τον λόγο αυτό, δημιουργούνται όμιλοι ξενοδοχείων.

Οι όμιλοι ξενοδοχείων αποτελούν ενώσεις ξενοδοχείων με κοινή διοίκηση. Αποτελούνται είτε από ξενοδοχεία που βρίσκονται κάτω από το ίδιο ιδιοκτησιακό καθεστώς είτε από ξενοδοχεία τα οποία μισθώνονται και ενώνονται με άλλα ξενοδοχεία με σκοπό την κοινή εκμετάλλευσή τους. Η μίσθωση γίνεται είτε με την καταβολή ετήσιου ποσού στον ιδιοκτήτη είτε με την απόδοση σε αυτόν ποσοστού επί των κερδών (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000)

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ίδρυση των ομίλων είναι πολλά. Πρώτα από όλα, λόγω της αύξησης του μεγέθους της «επιχείρησης», δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούν, με τη σειρά τους, συνέργιες και η συνολική αξία της αλυσίδας υπερβαίνει αυτή του αθροίσματος των ξενοδοχείων μεμονωμένα (Medlik, 1994). Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα των ομίλων, είναι η ικανότητά τους για χρηματοδότηση τόσο εσωτερικά όσο και από εξωτερικές πηγές.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ομίλων είναι η εξοικονόμηση χρημάτων μέσω της κοινής στρατηγικής μάρκετινγκ που μπορεί να εφαρμοστεί. Οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και οι προσωπικές πωλήσεις έχουν αντίκτυπο σε όλα τα ξενοδοχεία, και κάθε ξενοδοχείο αποτελεί ζωντανή διαφήμιση για τα υπόλοιπα του ομίλου. Φυσικά, οι όμιλοι απολαμβάνουν οικονομίες μανάτζμεντ ενώ αποτελούν πόλο έλξης για ικανά στελέχη και εξειδικευμένο προσωπικό (Medlik, 1994).

Επιπρόσθετα, οι όμιλοι είναι σε θέση να αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και να αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Τέλος, είναι σε θέση να περιορίζουν τον συνολικό κίνδυνο και να μπαίνουν σε νέες αγορές με μεγαλύτερη ευκολία.

2.5. Ανάλυση SWOT Τουρισμού Περιφέρεια Κρήτης

Σύμφωνα με τα βασικά φυσικό – γεωγραφικά και κοινωνικό –οικονομικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την περιφέρεια Κρήτης, καθώς και το επίπεδο τουριστικής της ανάπτυξης, γίνεται η ανάλυση SWOT με σκοπό να προσδιοριστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το μακροπεριβάλλον. (Υπουργείο Ανάπτυξης – ΕΟΤ, 2003)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Πρόκειται για τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της περιοχής που στηρίζουν την αναπτυξιακή προσπάθεια και σχετίζονται άμεσα με τα πλεονεκτήματα που διαθέτει η περιοχή, χάρη στα οποία υπάρχουν πραγματικές προοπτικές αναβάθμισης του τουρισμού. Τα πλεονεκτήματα αυτά αφορούν τους πόρους, τους συντελεστές παραγωγής, την οργάνωση, λειτουργία και διάρθρωση του κοινωνικό –οικονομικού ιστού, και όλους τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων, καθώς και την πολιτιστική και περιβαλλοντική κατάσταση που επικρατεί. Πιο συγκεκριμένα, οι δυνάμεις είναι:

1. Άριστο κλίμα
2. Ισχυρή γεωγραφική θέση – Νησιωτικός χαρακτήρας
3. Υψηλό επίπεδο και επάρκεια φυσικών και ανθρώπινων πόρων
4. Θετική δημογραφική εξέλιξη και κοινωνική διαστρωμάτωση
5. Ωριμη κοινωνική δομή
6. Ισχυρή οικονομία
7. Ικανοποιητική παραγωγική δομή
8. Επαρκείς υποστηρικτικές υποδομές
9. Επαρκείς τουριστικές υποδομές και υπηρεσίες
10. Ισχυρό αναπτυξιακό περιβάλλον
11. Συγκροτημένη διαφημιστική εικόνα
12. Κατοχυρωμένη θέση στην παγκόσμια τουριστική αγορά
13. Υψηλή τουριστική ζήτηση

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Πρόκειται για τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της περιοχής που εμποδίζουν ή αντανακλούν την αναπτυξιακή προσπάθεια. Οι παράγοντες αυτοί, με την αρνητική τους επιρροή, μειώνουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα είτε ορισμένων είτε όλων των παραμέτρων που συνδέονται με την τουριστική ανάπτυξη και ταυτόχρονα καταγράφονται ως προβλήματα για την περιοχή. Όπως και για τα πλεονεκτήματα, οι

αδυναμίες συσχετίζονται με όλους τους παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων και επομένως τις δυνατότητες βελτίωσής τους. Πιο συγκεκριμένα, οι αδυναμίες είναι:

1. Χωρική συγκέντρωση υποδομών περιβάλλοντος και τουρισμού και δυσκολία διάχυσης στην ενδοχώρα
2. Εποχικότητα
3. Έντονη εξάρτηση από αποφάσεις, επιλογές και πολιτικές μεγάλων τουριστικών πρακτορείων του εξωτερικού
4. Αποσπασματικές και μεμονωμένες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες τουριστικής ανάπτυξης
5. Έλλειψη ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης
6. Απότομη διόγκωση ιδιωτικής επενδυτικής δραστηριότητας
7. Έλλειψη θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των χρήσεων γης
8. Έλλειψη θεσμικού πλαισίου προστασίας και καθορισμού χρήσεων προστατευόμενων περιοχών φυσικού κάλους
9. Ανεπάρκεια τεχνικών υποδομών
10. Υστέρηση στην αξιοποίηση απορρόφηση χρηματοδοτικών πόρων

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Πρόκειται για τις τρέχουσες καθώς και μελλοντικές συνθήκες της τουριστικής αγοράς, αλλά και του «γενικού περιβάλλοντος» στο οποίο εντάσσεται η περιοχή μελέτης, συνθήκες που έχουν ή τείνουν να έχουν θετική επιρροή στην αναπτυξιακή διαδικασία και βοηθούν τις εσωτερικές προσπάθειες εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος και της απασχόλησης, επομένως για βελτίωση της τουριστικής προσφοράς και ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι ευκαιρίες είναι:

1. Θετικό χρηματοδοτικό περιβάλλον
2. Διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων 2004
3. Υπό διαμόρφωση το θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών
4. Τάσεις ανάπτυξης οικοτουρισμού και εναλλακτικού (γενικότερα) τουρισμού
5. Προώθηση διατροφής και γαστρονομίας ως τουριστικού πόρου
6. Τάσεις αύξησης του εγχώριου τουρισμού

7. Ολοκλήρωση βασικών έργων τεχνικών υποδομών
8. Αυξανόμενη σημασία και διείσδυση των νέων τεχνολογιών στον τουρισμό
9. Τάση διασύνδεσης και αλληλεξάρτησης των τομέων παραγωγής

ΑΠΕΙΛΕΣ

Πρόκειται για τις τρέχουσες ή μελλοντικές συνθήκες του «γενικού περιβάλλοντος» που ασκούν αρνητική επιρροή στις προσπάθειες ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος της περιοχής. Απειλούν την βιώσιμη ανάπτυξη με την έννοια ότι, άλλοτε δημιουργούν νέες μορφές προβλημάτων στην μέχρι σήμερα οργάνωση και λειτουργία των οικονομικών δραστηριοτήτων, και άλλοτε δυσκολεύουν τις προσπάθειες για μελλοντική βελτίωση τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η πρόκληση ανεπανόρθωτων βλαβών στο φυσικό περιβάλλον από την υπέρβαση των ανεκτών χρήσεων καθώς επίσης και η υποβάθμιση του δομημένου περιβάλλοντος από την αυθαίρετη δόμηση. Πιο συγκεκριμένα, οι απειλές είναι:

1. Ισχυρός ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο
2. Εγκατάλειψη της υπαίθρου και συγκέντρωση σε κέντρα τουριστικής ανάπτυξης
3. Συρρίκνωση της μεταποίησης και του αγροτικού τομέα
4. Αλλοίωση της οικιστικής δομής
5. Υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος
6. Χαλάρωση κοινωνικού ιστού, ηθών και παραδοσιακών προτύπων
7. Διατήρηση της εποχικότητας της απασχόλησης και συνεπώς της ανεργίας.
8. Υπερσυγκέντρωση χρήσεων σε περιοχές θύλακες – μακροχρόνια υπέρβαση της φέρουσας ικανότητας και απώλεια της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους
9. Μαζικοποίηση του οικοτουρισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Μεθοδολογία

3. Μεθοδολογία

3.1. Επιλογή Δείγματος

Η επιλογή του κατάλληλου δείγματος είχε ιδιαίτερη σημασία για την ποιότητα των αποτελεσμάτων κατά την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας. Επομένως, θα έπρεπε να επιλεγεί με την δέουσα προσοχή το πλέον αντιπροσωπευτικό δείγμα ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να αναχθούν και να ανταποκρίνονται στον πληθυσμό.

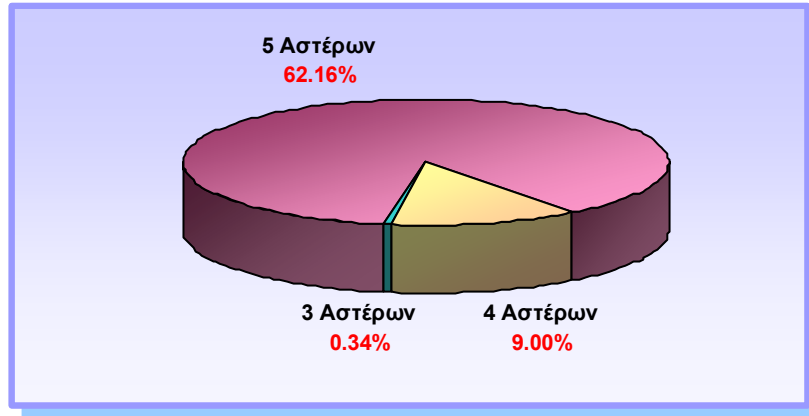
Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διερεύνηση της στρατηγικής των μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων της Κρήτης. Οι μονάδες μπορούν να καταταχθούν ανάλογα με το μέγεθός τους, την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τον αριθμό εργαζομένων, κ.ά. (Slattery, Clark, 1988). Με τον όρο «μεγάλες», νοούνται οι μονάδες που αποτελούν μέρος ενός ξενοδοχειακού ομίλου που έχει παρουσία στην Κρήτη, το λιγότερο με δυο τέτοιες μονάδες. Ένα ακόμα στοιχείο που ενδιέφερε σημαντικά ήταν οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου να είναι ως επί το πλείστον πολυτελείας ή πρώτης κατηγορίας. Το γεγονός αυτό διευκόλυνε το ότι το μέγεθος των κρητικών μονάδων σχετίζεται άμεσα με την κατηγορία τους, αφού όσο μεγαλύτερη η μονάδα τόσο υψηλότερη η κατηγορία στην οποία κατατάσσεται (Andriotis, 2002).

Ως πρώτο βήμα στην έρευνα, ήταν η επιλογή, μέσω του καταλόγου της Icar, των ομίλων που θα χρησιμοποιούνταν. Επιπλέον, η χρήση των δευτερογενών αυτών στοιχείων, έδωσε πληροφορίες για τους ομίλους και εξοικονόμησε χρόνο έρευνας (Σταθακόπουλος, 2005). Απαραίτητη προϋπόθεση για να συμπεριληφθεί ένας όμιλος στο δείγμα ήταν να έχει στην κατοχή του όσο το δυνατόν περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας γίνεται.

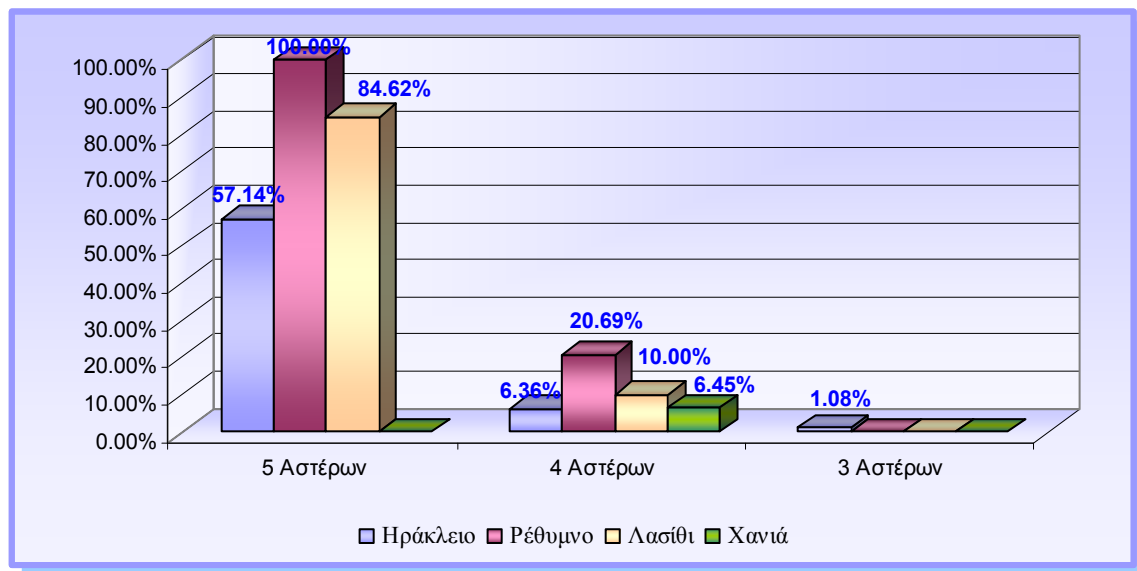
Η πρώτη επικοινωνία έγινε με τα κεντρικά του κάθε ομίλου όπου αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και ερωτούνταν σχετικά με το αν θέλουν οι μονάδες τους να χρησιμοποιηθούν στο δείγμα. Φυσικά, υπήρξε η εξασφάλιση ότι τα δεδομένα που θα δίδονταν δεν θα διέρρεαν, ούτε θα χρησιμοποιούνταν δυσφημιστικά εναντίον του ομίλου.

Στο διάγραμμα 3.1.1 παρουσιάζεται το ποσοστό του χρησιμοποιηθέντος δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό ενώ στο διάγραμμα 5.1.2 το ποσοστό του δείγματος ανά νομό.

Σχήμα 3.1.1: Ποσοστό Δείγματος στον Πληθυσμό



Σχήμα 3.1.2: Ποσοστό Δείγματος ανά Νομό



Στο Ηράκλειο και το Ρέθυμνο βρέθηκαν και συμφώνησαν αμέσως οι τρεις μεγαλύτεροι όμιλοι. Το ίδιο ισχύει και για το Λασιθί, με τη διαφορά ότι αντί για τρεις όμιλοι στο δείγμα επιλέχθηκαν τέσσερις. Αυτό διότι οι δυο όμιλοι μέχρι πριν μερικά χρόνια λειτουργούσαν ως ένας ενιαίος αλλά πλέον χωρίστηκε και μοιράστηκε στους δύο διαδόχους του ιδιοκτήτη. Σε αντίθεση με τους υπόλοιπους νομούς, στα Χανιά παρουσιάστηκαν ορισμένα προβλήματα. Πρώτα από όλα, υπήρχε έλλειψη μεγάλων

συγκροτημάτων πολυτελείας, αφού λειτουργούν, κυρίως, μεμονωμένα ξενοδοχεία πολυτελείας και δεύτερον υπήρξε άρνηση για συμμετοχή στην έρευνα.

3.2 Χρονικό Διάστημα και Τρόπος Διεξαγωγής της Έρευνας

Αφού καθορίστηκε το δείγμα, έπρεπε να αποφασιστεί ο χρονικός ορίζοντας εντός του οποίου θα γινόταν η έρευνα. Τελικά, επιλέχτηκε το δίμηνο Οκτώβριος Νοέμβριος (2008). Στην περίοδο αυτή τα ξενοδοχεία ετοιμάζονται για το κλείσιμο της περιόδου. Να πέσουν σε χειμερία νάρκη θα λέγαμε. Ο λόγος που επιλέξαμε το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα είναι διότι γνωρίζουμε και εμπειρικά ότι οι διευθυντές έχουν περισσότερο χρόνο να ασχοληθούν με την έρευνά μας. Μέσα στο καλοκαίρι θα ήταν αδύνατο να αντλήσουμε στοιχεία.

Επόμενο βήμα, ήταν η επικοινωνία με τον γενικό διευθυντή. Για μια ακόμα φορά, αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας, γινόταν επιβεβαίωση ότι τα κεντρικά είχαν εγκρίνει τη συμμετοχή της μονάδας στην έρευνα και κλεινόταν κάποιο ραντεβού για μια προσωπική συνέντευξη. Ο λόγος που επιλέχτηκε η προσωπική συνέντευξη για τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου ήταν το γεγονός ότι είναι πιο άμεση και μέσω της συζήτησης μπορούσαν να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες που ενδεχομένως να μην είχαν περιληφθεί στο ερωτηματολόγιο (Σταθακόπουλος, 2005).

Όπως είναι κατανοητό, πολλές φορές, είναι δύσκολο να απασχοληθεί ένας γενικός διευθυντής για πολύ ώρα. Επομένως, έπρεπε να ελεγχθεί πόση ώρα θα χρειαζόταν η συνέντευξη για να ολοκληρωθεί. Για τον λόγο αυτό, η πρώτη συνέντευξη έγινε με κάποιον γνωστό, ενώ ταυτόχρονα χρονομετρήθηκε. Υπολογίστηκε ότι θα χρειαζόταν περίπου 40-45 λεπτά, χρόνος που ήταν σε θέση να διατεθεί. Ύστερα από αυτό, ξεκίνησαν οι συνεντεύξεις.

Ωστόσο, στη συνέχεια δημιουργήθηκε και κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τα κεντρικά των ομίλων, με σκοπό την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων. Αν και οι συνεντεύξεις ήταν πλήρεις, στην πορεία της έρευνας δημιουργήθηκαν πρόσθετα ερωτήματα που απαιτούσαν απάντηση. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ίδιοι οι γενικοί διευθυντές ήταν αυτοί που ζητούσαν να εμπλουτίσουν περισσότερο τις απαντήσεις τους, να τις αλλάξουν ή να συμπληρώσουν επιπλέον

στοιχεία. Επομένως, έπρεπε να ελεγχθεί κατά πόσο οι απαντήσεις τους ταιριάζουν με αυτές που έδιναν τα κεντρικά του ομίλου. Έτσι, το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που θα συμπληρωνόταν από τα κεντρικά, έδωσε τη λύση στο θέμα αυτό. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου, ωστόσο, απαιτούσε ιδιαίτερη προσοχή. Έπρεπε να δομηθεί με τρόπο τέτοιο που δεν θα επηρέαζε τις απαντήσεις, θα δηλωνόταν ο τρόπος με τον οποίο θα έπρεπε να δοθούν αυτές, να μην είναι μακροσκελές και τέλος, να έχει μια όσο το δυνατόν επαγγελματική εμφάνιση (Herzog, Bachman, 1981). Τα χαρακτηριστικά αυτά, άλλωστε, ευνοούν τον βαθμό ανταπόκρισης (Mayer, Piper, 1982) .

3.3 Ερωτηματολόγια

Όπως αναφέρθηκε, για τις ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκαν δυο διαφορετικά ερωτηματολόγια, ένα ανοικτού τύπου και ένα κλειστού. Παρακάτω, αναλύεται η διαδικασία δημιουργίας τους.

3.3.1 Ερωτηματολόγιο Ανοικτού Τύπου

Το ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου που είχε δημιουργηθεί για τη συνέντευξη αποτελούταν από επτά μέρη. Το πρώτο μέρος είχε να κάνει με το ξεκίνημα του ομίλου. Περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν την ίδρυση της πρώτης μονάδας, το σκεπτικό που υπήρχε κατά την ίδρυσή της, το αν υπήρχε μακροχρόνια η προοπτική για δημιουργία ομίλου. Επίσης, περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τη χρηματοδότηση, τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν και την τότε στρατηγική.

Το δεύτερο μέρος αφορούσε την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στο σημείο αυτό, υπάρχουν πλέον όμιλοι και αναλύονται οι διαφορές μεταξύ των μονάδων τους, αναλύονται οι αποφάσεις τους και κρίνονται τα αποτελέσματα που έχουν επιτύχει.

Αντίθετα, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν οι στόχοι του ομίλου, η στρατηγική και οι αξίες. Αναλυόταν, επίσης, η στρατηγική σε επίπεδο ομίλου ή μονάδας και η φιλοσοφία που επικρατεί γενικότερα.

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου εμβάθυνε στο εσωτερικό περιβάλλον των μονάδων. Εστίαζε, κυρίως, στον τρόπο που είναι δομημένες τόσο οι μονάδες όσο και ο όμιλος. Επίσης, οι ερωτήσεις αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης, λήψης αποφάσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, χρήση τεχνολογίας και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Γενικότερα, το τέταρτο μέρος ήταν αυτό που περιλάμβανε τα περισσότερα στοιχεία που μπορούν να διαχωρίσουν περισσότερο τον κάθε όμιλο από τους ανταγωνιστές του.

Το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά το μάρκετινγκ που ακολουθείται τόσο από την κάθε μονάδα όσο και από τον όμιλο στον οποίο ανήκει. Γίνεται σαφής ο τρόπος βάσει του οποίου τμηματοποιείται η αγορά, οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τους πελάτες και πως αυτές διατηρούνται και αναλύεται όλο το μείγμα μάρκετινγκ.

Στο έκτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνονται ερωτήσεις σχετικά με το μέλλον του ομίλου και της κάθε μονάδας. Ερευνώνται μελλοντικά σχέδια όπως επεκτάσεις στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό, γίνεται ανάλυση τόσο των δυνατών όσο και των αδύνατων σημείων που υπάρχουν και αναλύεται η τάση που επικρατεί στην αγορά.

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, αναλύεται ο ανταγωνισμός που επικρατεί, ο τρόπος παρακολούθησής και αντιμετώπισής του καθώς επίσης και οι συμμαχίες που πραγματοποιούνται με ανταγωνιστές. Επιπλέον, εξετάζεται κατά πόσο χρησιμοποιείται το benchmarking και τι είναι αυτό που διαφοροποιεί την κάθε μονάδα από την άλλη δίνοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.3.2 Ερωτηματολόγιο Κλειστού Τύπου

Το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου αποτελούταν από 14 κύριες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές είχαν, ωστόσο, υπό-ερωτήματα που σε κάποιες περιπτώσεις έφταναν ακόμη και τα 20. Σε τρεις από αυτές, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert για τις απαντήσεις.

Οι πέντε πρώτες ερωτήσεις αφορούσαν την ίδρυση και επέκταση των ξενοδοχειακών μονάδων. Στην ουσία, ήταν συμπληρωματικές του πρώτου ερωτηματολογίου.

Οι δυο επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν τον τρόπο λήψης αποφάσεων τόσο χρονικά όσο και από ποια πρόσωπα λαμβάνονται. Η αμέσως επόμενη είχε να κάνει με τη δομή κι την οργάνωση κάθε μονάδας.

Οι ερωτήσεις εννέα έως δώδεκα διαπραγματεύονταν το μάρκετινγκ του ομίλου, αλλά και της κάθε μονάδας. Ζητούσαν όλες απάντηση εκφρασμένη σε ποσοστά, ώστε να εκφραστούν αριθμητικά οι απαντήσεις που είχαν δοθεί από τους γενικούς διευθυντές στην πρώτη συνέντευξη.

Η 13^η ερώτηση, με τα 20 υπό-ερωτήματα σε κλίμακα Likert, (Μιχαλακοπούλου σημειώσεις Παντείου Πανεπιστημίου) είχε να κάνει τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Περιλάμβανε ερωτήματα που αφορούσαν τις ανάγκες των πελατών, τη διαχείριση των εργαζομένων και το βαθμό ελευθερίας τους, το κλίμα που επικρατεί εντός της μονάδας, την ανάμειξη της ανώτατης διοίκησης καθώς επίσης και τον ανταγωνισμό.

Η τελευταία ερώτηση διαπραγματευόταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε μονάδας.

Στο αρχικό ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνονταν και τρεις ακόμα ερωτήσεις, οι οποίες, ωστόσο, απορρίφθηκαν μετά την πρώτη θεώρηση του ερωτηματολογίου. Αφορούσαν, τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των πόρων και οι κυριότερες πηγές εσόδων της κάθε μονάδας καθώς επίσης και το σύνολο του προσωπικού που απασχολείται. Μετά την πρώτη πιλοτική διεξαγωγή του ερωτηματολογίου με φιλικό πρόσωπό του χώρου των ξενοδοχείων, κρίθηκε ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις ήταν απόρρητες και δεν θα δίνονταν τα αληθή στοιχεία. Επομένως, αφαιρέθηκαν από το ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Εεκίνησηα και Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχειακών Ομίλων

4. Ξεκίνημα και Στρατηγικές Ανάπτυξης Ξενοδοχειακών Ομίλων

Οι όμιλοι που αναλύονται είναι πλέον αρκετά μεγάλοι και με φήμη τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Ωστόσο, δε δημιουργήθηκαν από τη μια μέρα στην άλλη. Παρακάτω θα αναλυθεί το ξεκίνημά τους, οι λόγοι που ώθησαν στη δημιουργία τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, ο τρόπος χρηματοδότησής τους και οι στρατηγικές αποφάσεις που χρειάστηκε να ληφθούν.

4.1 Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας

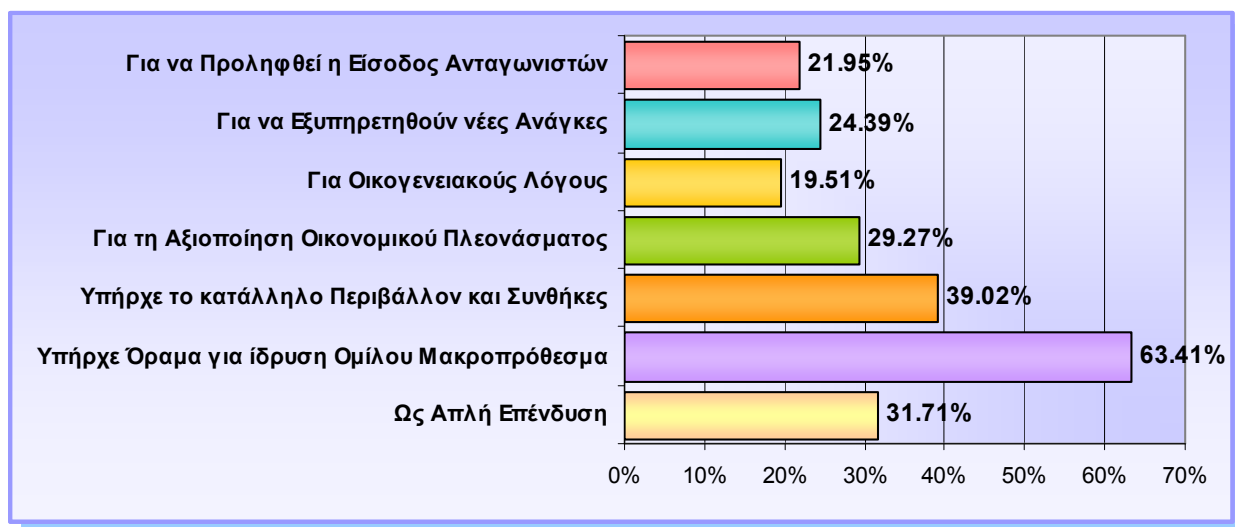
Η ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας δε διαφέρει σε τίποτα σε σχέση με την ίδρυση μιας οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης. Περιλαμβάνει τα ίδια ακριβώς βήματα και διαδικασίες ενώ ενέχει τους ίδιους κινδύνους. Η δημιουργία της απαιτεί ουσιαστικές ενέργειες σχεδιασμού και ανάπτυξης της καθώς και τυπικές, αλλά υποχρεωτικές, διαδικασίες ίδρυσης (Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας). Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζεται ο χώρος εκμετάλλευσης και λειτουργίας, αποφασίζεται η νομική μορφή, βγαίνουν οι άδειες ενώ γίνονται και οι απαραίτητες νομικές ενέργειες.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι λόγοι ίδρυσης ή απόκτησης των ξενοδοχειακών μονάδων στην Κρήτη και πως αυτοί μεταβλήθηκαν με τα χρόνια. Για παράδειγμα, μπορεί στην αρχή η ίδρυση να είχε σκοπό την εκμετάλλευση της τουριστικής κίνησης στην περιοχή και στη συνέχεια η επέκταση να έγινε με σκοπό την ίδρυση ομίλου μακροπρόθεσμα. Στο σχήμα 6.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι λόγοι.

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το 63,41% των μονάδων ιδρύθηκε, έχοντας ως απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός ομίλου ξενοδοχείων. Το 39,02% των μονάδων ιδρύθηκε λόγω κατάλληλων συνθηκών και περιβάλλοντος. Με τους όρους αυτούς, νοούνται όλοι οι παράγοντες που επέδρασαν θετικά στην απόφαση των ξενοδόχων να ιδρύσουν ξενοδοχεία, όπως για παράδειγμα απότομη αύξηση τουριστικής κίνησης, οικονομικά κίνητρα, κ.ά.. Το 31,71% δημιουργήθηκε ως απλή επένδυση από πλευράς των ιδιοκτητών του, ενώ το 29,27% για την αξιοποίηση οικονομικού πλεονάσματος.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 24,39% των μονάδων ιδρύθηκαν με σκοπό να εξυπηρετήσουν νέες ανάγκες που οι παλαιότερες μονάδες δεν ήταν πλέον σε θέση να αντιμετωπίσουν. Τέτοιες ανάγκες, για παράδειγμα, αποτελούσαν η παροχή υπηρεσιών θαλασσοθεραπείας ή συνεδρίων. Το 21,95% των μονάδων ιδρύθηκαν με σκοπό να μην προλάβει κάποιος ανταγωνιστής να αναπτυχθεί πρώτος σε κάποια περιοχή. Ο συγκεκριμένος λόγος, ωστόσο, περιλαμβάνει κυρίως μονάδες που ακολούθησαν την ίδρυση της πρώτης. Ως τελευταίος λόγος, με ποσοστό 19,51%, παρουσιάζεται αυτός της οικογένειας. Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιοκτήτες προχώρησαν στη δημιουργία μονάδας με σκοπό να την αφήσουν, αργότερα, στα παιδιά τους. Το φαινόμενο αυτό καταγράφεται, άλλωστε και στο εξωτερικό (Getz, Carlsen, 2005).

Σχήμα 4.1: Λόγοι Ίδρυσης – Απόκτησης Μονάδας



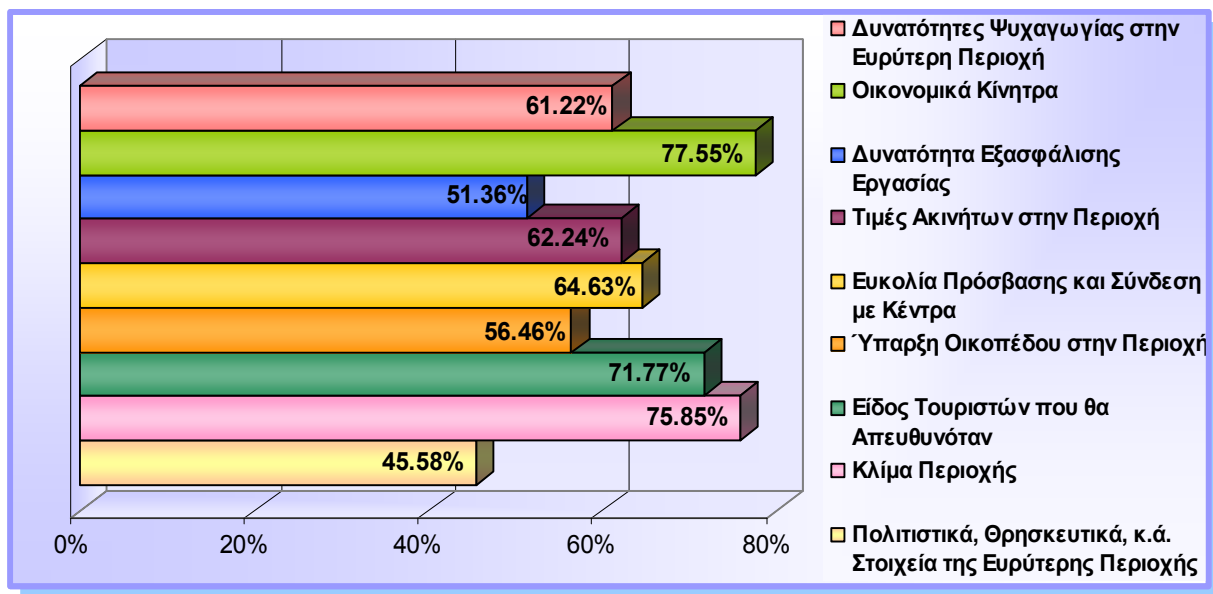
4.1.1 Επιλογή Τύπου Εγκατάστασης Μονάδας

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός. Για τη σύστασή του, χρειάζεται ο συστηματικός συνδυασμός των τριών συντελεστών της παραγωγής για την επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος (Καρατάσιος, 1981). Ωστόσο, ένα από τα πρωταρχικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η κατάλληλη επιλογή του τύπου εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Μια λάθος επιλογή τύπου μπορεί να επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις για ολόκληρη τη ζωή της μονάδας (Johnson, Vanetti, 2005).

Το πρόβλημα έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν ειδικά χαρακτηριστικά και παρουσιάζουν ορισμένες ιδιορρυθμίες. Σε αντίθεση από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και κυρίως τις βιομηχανικές, για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ισχύει το αμετάθετο των υπηρεσιών, δηλαδή ο τόπος εγκατάστασης (και διάθεσης) είναι ο ίδιος που χρησιμοποιείται για την παροχή των υπηρεσιών (Cowell, 1984). Για τον λόγο αυτό, γίνονται πιο ευπαθείς στην περίπτωση λανθασμένης επιλογής τόπου εγκατάστασης.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι διάφοροι. Από τους βασικότερους θεωρείται το φυσικό περιβάλλον. Περιοχές με φυσική ομορφιά, ιαματικές πηγές, δυνατότητες εξάσκησης σπορ ή απλά περιοχές με καλό κλίμα αποτελούν πόλο έλξης. Άλλοι λόγοι μπορεί να είναι απλά ορθολογικοί, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα εξασφάλισης της απαιτούμενης εργασίας ή η εύκολη αγορά προμηθειών για το ξενοδοχείο. Φυσικά, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μια ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να βασίζεται και σε λόγους μη ορθολογικούς. Τέτοιοι μπορεί να είναι, η κατοχή του οικοπέδου στη συγκεκριμένη περιοχή ή η δημιουργία ξενοδοχείου για οικογενειακούς λόγους. Στο σχήμα 4.1.1 παρουσιάζονται οι λόγοι βάσει των οποίων επιλέχτηκε η τοποθεσία για την εγκατάσταση των ξενοδοχειακών μονάδων στην Κρήτη.

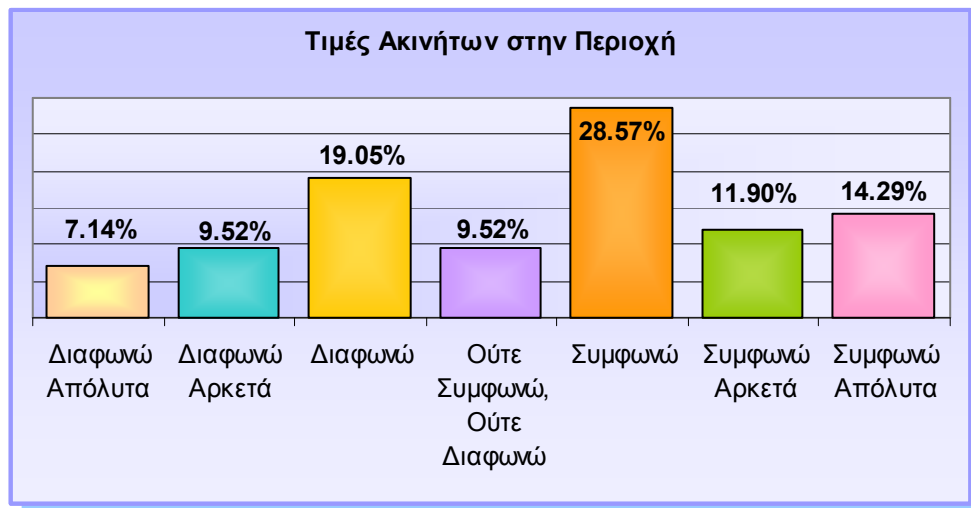
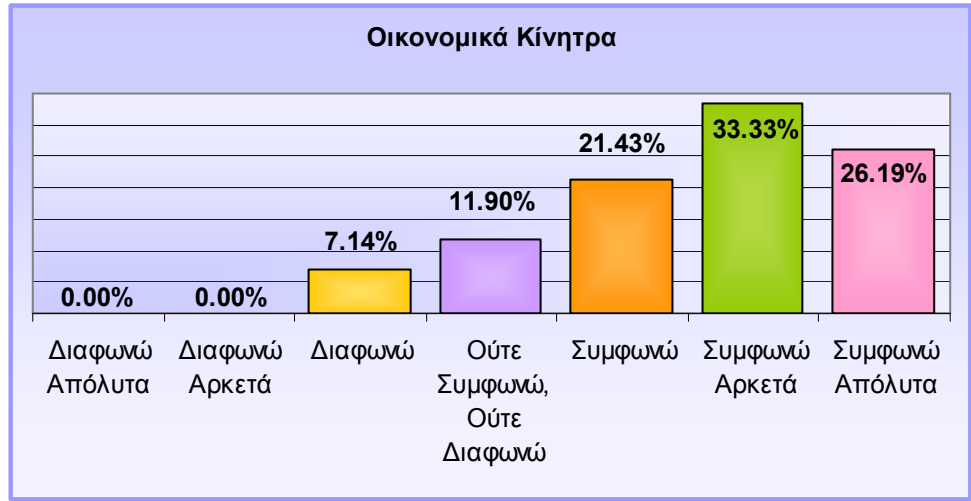
Σχήμα 4.1.1: Κριτήρια Επιλογής Τοποθεσίας Μονάδας



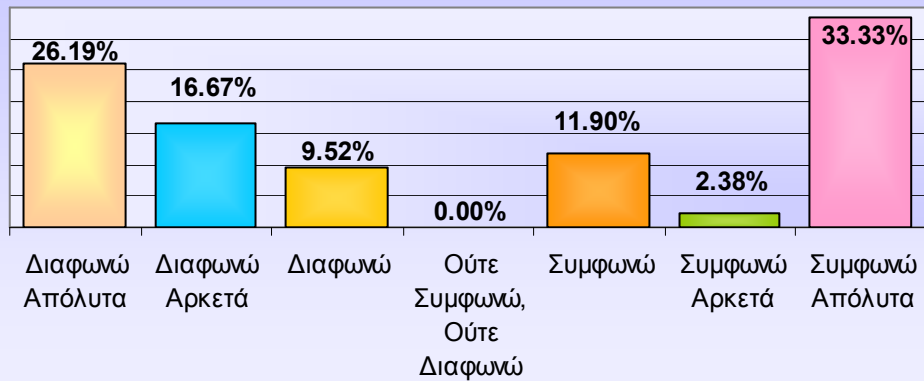
Όπως φαίνεται, το κριτήριο που επηρεάζει περισσότερο την επιλογή της εγκατάστασης της μονάδας είναι αυτό των οικονομικών κινήτρων που μπορεί να είναι επιδοτήσεις, περίοδοι χαμηλών τραπεζικών επιτοκίων, κτλ. Ακολουθεί, το κλίμα της περιοχής, καθώς οι πελάτες θα το θεωρήσουν αρκετά σημαντικό παράγοντα για την επιλογή τόπου επίσκεψης. Ποσοστό 71,77% συγκεντρώνει το κριτήριο του είδους τουρισμού στο οποίο απευθύνεται η μονάδα και σχετίζεται αρκετά και με το παραπάνω κριτήριο. Υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες για κάθε πελάτη και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην τοποθεσία. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο που αναζητά επιχειρηματίες ως πελάτες, δεν μπορεί να βρίσκεται μακριά από το κέντρο της πόλης, κ.ό.κ.. Πολύ κοντά σε αυτό το κριτήριο, βρίσκεται και αυτό της ευκολίας πρόσβασης και σύνδεσης με κέντρα. Στις περιπτώσεις που οι μονάδες δεν διαθέτουν αυτοκίνητα για την παραλαβή των πελατών από τα σημεία εισόδου τους στο νησί και μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, έχει μεγάλη σημασία για τους τουρίστες να μπορούν να φτάσουν εύκολα στον προορισμό τους. Ποσοστό 61,22%, συγκεντρώνει το κριτήριο της δυνατότητας ψυχαγωγίας των τουριστών στην ευρύτερη περιοχή. Πολλές μονάδες θεωρούν ότι ίσως οι δραστηριότητες που προσφέρουν οι ίδιες δεν είναι αρκετές για να προσελκύσουν τον επισκέπτη και ενδιαφέρονται να παρέχει η γύρω περιοχή επιπλέον δυνατότητες. Ένας ακόμα παράγοντας, που επηρεάζει την επιλογή τοποθεσίας, είναι οι τιμές των ακινήτων στη συγκεκριμένη περιοχή, το οποίο ακολουθείται πολύ κοντά από το κριτήριο της κατοχής οικοπέδου στο συγκεκριμένο μέρος. Είναι απόλυτα λογικό ότι αν ο όμιλος κατέχει ήδη ένα οικόπεδο θα κοιτάξει να το εκμεταλλευτεί ενώ αν πρόκειται να αγοράσει θα ενδιαφερθεί για τις τιμές της περιοχής. Το 51,36% ενδιαφέρεται να υπάρχει η δυνατότητα εξασφάλισης εργασίας ώστε να είναι σε θέση η μονάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στην τελευταία θέση, κατατάσσουν οι μονάδες το κριτήριο της ύπαρξης θρησκευτικών, πολιτιστικών και άλλων στοιχείων στην ευρύτερη περιοχή καθώς θεωρούν, ότι αν ενδιαφέρεται κάποιος, μπορεί να τα επισκεφτεί με κάποιο μεταφορικό μέσο.

Στο σχήμα 4.1.2 παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα κριτήρια που αφορούν τον την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας και τη βαρύτητα που είχαν, όπως τα αξιολόγησε η ανώτερη διοίκηση.

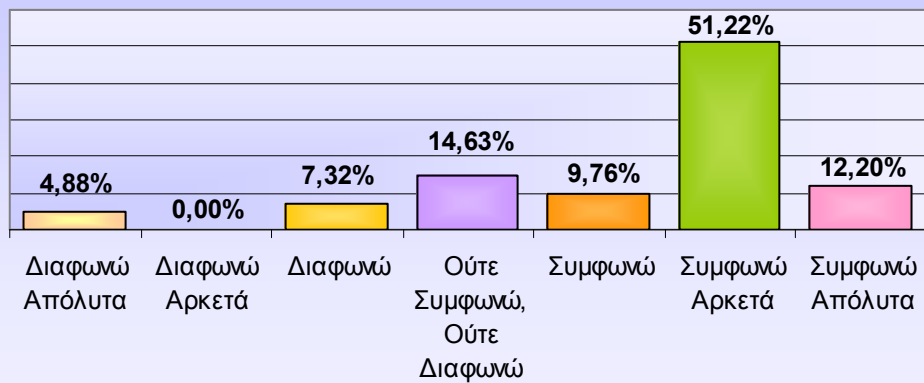
Σχήμα 4.1.2: Αναλυτική Ανάλυση Κριτηρίων Επιλογής Τοποθεσίας Εγκατάστασης Μονάδας



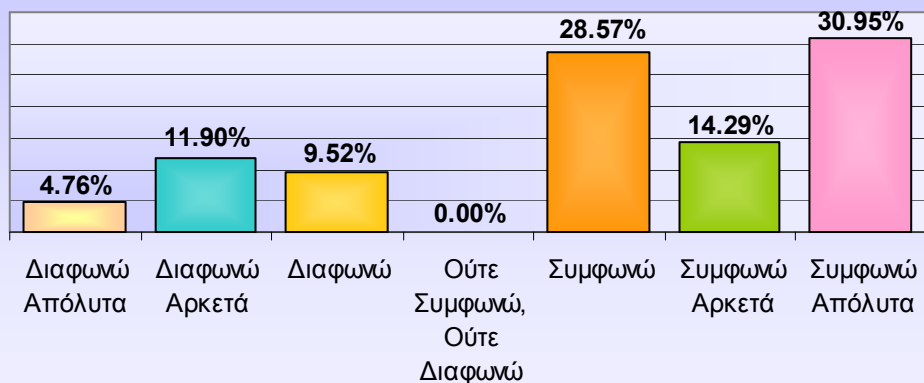
Ύπαρξη Οικοπέδου στην Περιοχή



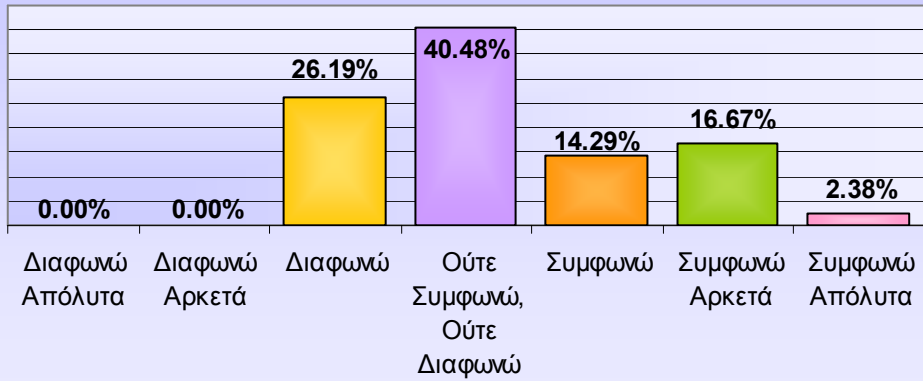
Κλίμα Περιοχής



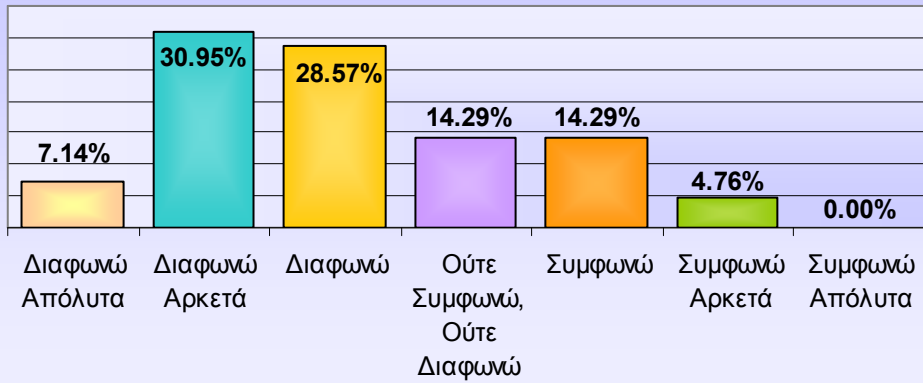
Είδος Τουριστών που θα Απευθυνόταν



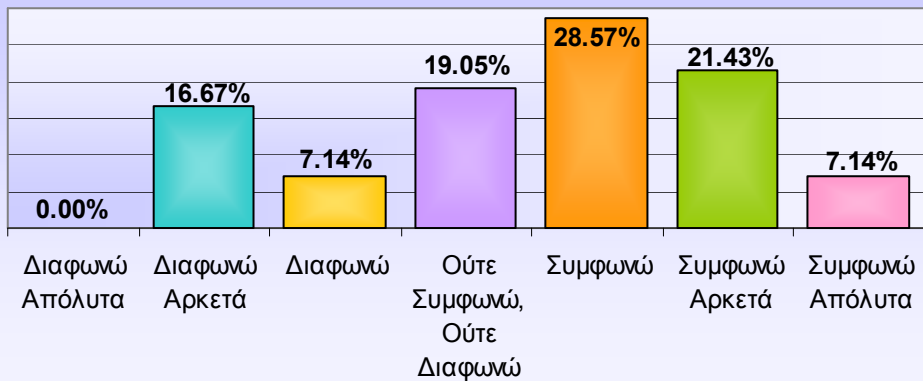
Δυνατότητες Ψυχαγωγίας στην Ευρύτερη Περιοχή

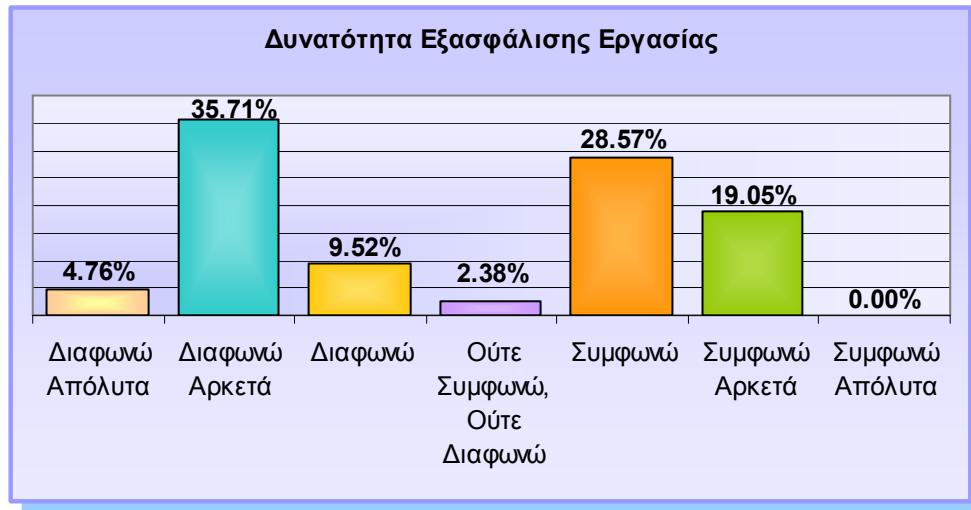


Θρησκευτικά, Πολιτιστικά, κ.ά. Στοιχεία της Ευρύτερης Περιοχής



Ευκολία Πρόσβασης και Σύνδεσης με Κέντρα

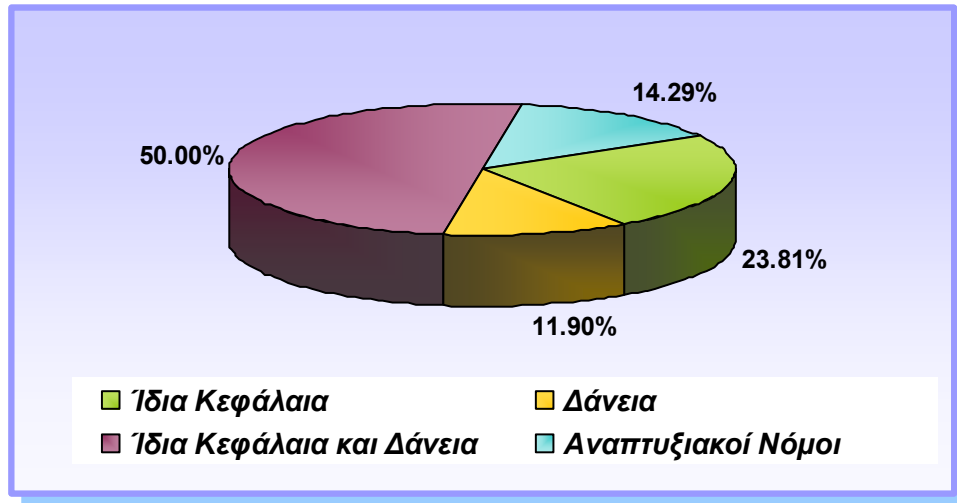




4.1.2 Χρηματοδότηση Μονάδων

Ως οικονομική μονάδα, η ξενοδοχειακή επιχείρηση υπόκειται στους ίδιους κανόνες με τις άλλες οικονομικές μονάδες κι επομένως στις ίδιες μορφές χρηματοδότησης ακόμα κι αν μερικές φορές η ιδιαιτερότητα της τουριστικής δραστηριότητας δημιουργεί ορισμένες τροποποιήσεις προς όφελος των τουριστικών επενδύσεων όπως επιχορηγήσεις, μακροχρόνιες πιστώσεις, επιδοτήσεις επιτοκίων, κ.ά. (Βαρβαρέσος, 2000). Πολλές φορές το κόστος ίδρυσης είναι αδύνατο να το επωμιστεί εξολοκλήρου ο ιδιοκτήτης ή η εταιρεία, με αποτέλεσμα να χρηματοδοτεί μέρος μόνο του έργου και η υπόλοιπη χρηματοδότηση να γίνεται με δάνεια. Σε άλλες περιπτώσεις, η χρηματοδότηση γίνεται εξολοκλήρου από δάνεια τραπεζών, τόσο για την εξασφάλιση πόρων όσο και για φορολογικούς λόγους. Ένας άλλος τρόπος χρηματοδότησης είναι μέσω αναπτυξιακών νόμων και επιχορηγήσεων. Ειδικότερα, στην περιφέρεια, το κράτος φροντίζει να δίνει κίνητρα με στόχο την ανάπτυξη της (Simpson, 2001). Στο σχήμα 4.1.2, παρουσιάζεται ο τρόπος χρηματοδότησης των μονάδων της Κρήτης.

Σχήμα 4.1.2: Χρηματοδότηση Μονάδων



Όπως φαίνεται από τα παραπάνω διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων χρηματοδοτήθηκε τόσο από ίδια κεφάλαια όσο και από δάνεια. Το 23,81% χρηματοδοτήθηκε μόνο από ίδια κεφάλαια, ενώ το 14,29% από αναπτυξιακούς νόμους ή επιχορηγήσεις. Στην τελευταία περίπτωση, το κράτος ή τα ευρωπαϊκά προγράμματα, χρηματοδοτούν μεγάλο μέρος της επένδυσης. Το υπόλοιπο ποσοστό χρηματοδοτείται είτε από τους ιδιοκτήτες ή την εταιρεία, είτε από δάνεια τραπεζών. Ένα μικρό ποσοστό των μονάδων χρηματοδοτήθηκε εξολοκλήρου από δάνεια. Αυτή η περίπτωση είναι ιδιαίτερη, διότι απαιτούνται σοβαρές εξασφαλίσεις ή υποθήκες και θα πρέπει να επιλέγεται ως έσχατη λύση.

4.1.3 Προβλήματα που Αντιμέτωπισαν οι Μονάδες

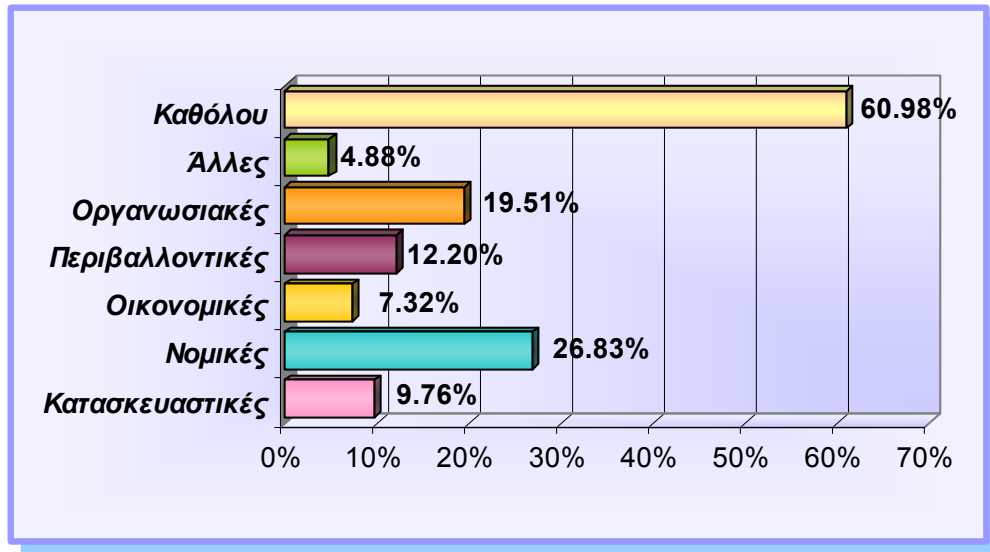
Η ίδρυση μιας μονάδας δεν γίνεται πάντα χωρίς να παρουσιαστούν προβλήματα. Συχνά, οι δυσκολίες που παρουσιάζονται μπορούν να καθυστερήσουν τα πλάνα της μονάδας για πολύ καιρό. Τέτοιες δυσκολίες μπορεί να είναι (Καρατάσιος, 1981):

- **Κατασκευαστικές**, που αφορούν προβλήματα κατά την κατασκευή της μονάδας
- **Περιβαλλοντικές**, που προκύπτουν από τη διακοπή των έργων λόγω επιβλαβών συνεπειών τους στο περιβάλλον
- **Οικονομικές**, που μπορεί να προκύψουν είτε λόγω κακού προϋπολογισμού, είτε λόγω έλλειψης ρευστών διαθεσίμων, είτε κακών οικονομικών συγκυριών
- **Νομικές**, που αφορούν νομικά κωλύματα και εκκρεμότητες με τον νόμο

- **Οργανωτικές**, που προκύπτουν κατά τη στελέχωση και οργάνωση της μονάδας

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την ίδρυση των κρητικών ξενοδοχειακών μονάδων.

Σχήμα 4.1.3: Δυσκολίες που Αντιμετώπισαν οι Μονάδες



Όπως παρατηρείται από τα διάγραμμα, σχεδόν το 61% των μονάδων δεν είχαν κανένα πρόβλημα κατά την ίδρυσή τους και την οργάνωσή τους. Ωστόσο, στο υπόλοιπο 40% παρουσιάστηκαν διάφορες δυσκολίες. Στις περισσότερες μονάδες, τα προβλήματα που εμφανίστηκαν ήταν νομικής μορφής, όπως για παράδειγμα έγκαιρη έγκριση αδειών. 19,5% των μονάδων αντιμετώπισε προβλήματα με την οργάνωση της μονάδας ενώ το 12,2% είχε περιβαλλοντικά προβλήματα, αφού οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν έρχονταν σε αντίθεση με τις περιβαλλοντικές αρχές. Το 9,76% των μονάδων καθυστέρησε την ολοκλήρωσή τους λόγω κατασκευαστικών δυσκολιών, όπως για παράδειγμα έλλειψη πρώτων υλών, προβλήματα με τα συνεργεία κατασκευής, κ.ά., ενώ το 7,32% αντιμετώπισε οικονομικές δυσκολίες. Τέλος, το 4,88% των μονάδων αντιμετώπισε άλλα προβλήματα, όπως προβλήματα με την τοπική αυτοδιοίκηση ή τον δήμο της περιοχής, οι οποίοι ενδιαφέρονταν να εξασφαλίσουν ότι η ανάπτυξη της περιοχής θα ήταν βιώσιμη και χωρίς αρνητικές συνέπειες (Simpson, 2001).

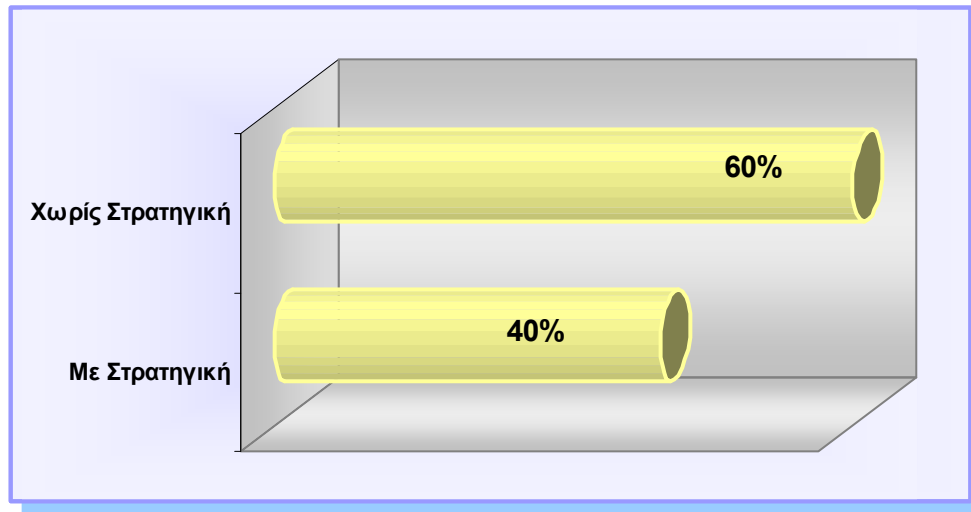
4.2 Στρατηγική Μονάδων στο Ξεκίνημά τους

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία μανάτζμεντ ανάπτυξης και διατήρησης, και ένα συνταίριασμα ανάμεσα στους στόχους και στους πόρους της επιχείρησης και στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες και κινδύνους του περιβάλλοντος. Σκοπός του είναι να υποβοηθήσει την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης (Olsen, 1991).

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (Glueck, Jauch, 1988). Το πρώτο έχει να κάνει με την ανάλυση και διάγνωση τόσο των εξωτερικών κινδύνων και ευκαιριών όσο και των εσωτερικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Στη συνέχεια εξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγεται η πιο κατάλληλη, αυτή δηλαδή που εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους της διοίκησης. Το τρίτο βήμα έχει να κάνει με την υλοποίηση της στρατηγικής. Στην ουσία, αντιστοιχίζεται η οργανωτική δομή και οι λειτουργικές πολιτικές με την επιλεγθείσα στρατηγική και τέλος γίνεται η αξιολόγηση της στρατηγικής αυτής για να ελεγχθεί κατά πόσο εξυπνέτησε τις απαιτήσεις που υπήρχαν. Στο σχήμα 4.2 παρουσιάζεται το ποσοστό των ομίλων που ξεκίνησε τις δραστηριότητές του, έχοντας σαφώς προσδιορισμένη στρατηγική.

Ιδιαίτερα εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι μόλις το **40%** των ξενοδοχειακών ομίλων ίδρυσε το πρώτο του ξενοδοχείο έχοντας υιοθετήσει εταιρική στρατηγική. Οι όμιλοι αυτοί, ακολούθησαν όλα τα παραπάνω βήματα. Προχώρησαν, αρχικά, σε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για να διαπιστώσουν ποιοι είναι οι εξωτερικοί κίνδυνοι που πρέπει είτε να αποφευχθούν είτε να αντιμετωπιστούν, ποιες οι ευκαιρίες που δεν πρέπει να αγνοηθούν, ποιο είναι το πιο κατάλληλο μέρος για την εγκατάσταση της μονάδας τους και πως μεταβάλλονται οι οικονομικοί, θεσμικοί, γεωγραφικοί, κοινωνικοί, κ.ά. παράγοντες. Στη συνέχεια, εστίασαν στο εσωτερικό τους περιβάλλον για να εντοπίσουν ποια είναι τα δυνατά σημεία τους και να τα προβάλλουν και ποια τα αδύνατα που πρέπει να διορθωθούν. Με βάση τα παραπάνω, οι όμιλοι αυτοί, σχεδίασαν την εταιρική τους στρατηγική η οποία κατά μέσο όρο αφορούσε διάστημα 3 ετών, αλλά αναθεωρούνταν ετησίως.

Σχήμα 4.2: Ποσοστό ομίλων που ξεκίνησε έχοντας σαφώς προσδιορισμένη στρατηγική



Παράδειγμα ομίλων που ξεκίνησαν έχοντας στρατηγική, είναι ο όμιλος Ελούντα Α.Ε.. Ο ιδρυτής του, Κοκωτός, είχε οραματιστεί ένα όμιλο ξενοδοχείων οποίος θα παρείχε ένα προϊόν υψηλών απαιτήσεων όχι μόνο στην τοπική αλλά και στην παγκόσμια αγορά. Στη συνέχεια, και κατόπιν έρευνας αγοράς, αποφάσισε ότι η Ελούντα, τόπος ανεκμετάλλευτος ως το 1982, ήταν ο ιδανικός για την ίδρυση του πρώτου του ξενοδοχείου, Elounda Mare. Με την ίδια ακριβώς λογική, κινήθηκε και ο κύριος Μεταξάς, ιδιοκτήτης της αλυσίδας Maris Hotels, που είναι υπεύθυνος για την τουριστική ζωή που έχει αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες η περιοχή της Χερσονήσου. Πριν από περίπου 20 χρόνια, ίδρυσε το Creta Maris αφού πρώτα είχε μελετήσει το εξωτερικό περιβάλλον και είχε καθορίσει επακριβώς το προϊόν που θα προσφέρει και το είδος τουρισμού που θέλει να προσελκύσει.

Στην αντίπερα όχθη, βρίσκεται το **60%** των ξενοδοχειακών ομίλων, που όταν ξεκινούσαν δεν είχαν όραμα ούτε κάποια σαφώς προσδιορισμένη στρατηγική. Η ίδρυση του πρώτου ξενοδοχείου τους, ήταν στην ουσία ίδρυση ενοικιαζόμενων δωματίων ή μικρών μονάδων που στη συνέχεια επεκτάθηκαν για να γίνουν ξενοδοχεία πολυτελείας ή 4 αστέρων. Οι λόγοι για τους οποίους χτίζονταν ήταν η εκμετάλλευση του τουρισμού που είχε αρχίσει να ανθίζει στα τέλη της δεκαετίας του '80. Παρόλα αυτά, τα ξενοδοχεία αυτά δεν αποτελούσαν βασική πηγή εσόδων για τους ιδιοκτήτες τους, αλλά επιπλέον εισόδημα. Στην πορεία, ωστόσο, διαπίστωσαν ότι με τον σωστό στρατηγικό σχεδιασμό ήταν σε θέση να αναπτυχθούν καλύτερα και να αποδώσουν πολύ περισσότερο.

4.3 Στρατηγική Ανάπτυξη Μονάδων

Οι ξενοδοχειακοί όμιλοι, στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ανταγωνιστούν ο ένας τον άλλο, προχωρούν σε διάφορες μορφές συγκεντρωτικής ανάπτυξης. Η ανάπτυξη, αυτή, γίνεται με στόχο την επίτευξη πολλών πλεονεκτημάτων για τον όμιλο. Πάνω από όλα, η ανάπτυξη του ομίλου θα έχει ως αποτέλεσμα τη γεωγραφική του εξάπλωση που θα καλύπτει μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής του διάρθρωσης, την επικεντρωμένη προσέγγιση σε παραπάνω του ενός τμήματος της αγοράς, κ.ά. (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000). Οι μορφές συγκεντρωτικής ανάπτυξης περιλαμβάνουν (Teare, Olsen, 1994):

- Συμβάσεις Μάνατζμεντ
- Στρατηγικές Συμμαχίες
- Επιχειρηματικές Συμμετοχές
- Franchising
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Οι συμβάσεις μάνατζμεντ αποτελούν συμβόλαια μεταξύ του ιδιοκτήτη ή της εταιρείας ενός ξενοδοχείου και μιας επιχείρησης λειτουργίας ξενοδοχείων, με τα οποία ο πρώτος προσλαμβάνει τον δεύτερο ως αντιπρόσωπο για την ανάληψη της πλήρους ευθύνης του μάνατζμεντ της μονάδας. Ο αντιπρόσωπος πληρώνει όλα τα λειτουργικά έξοδα από τα έσοδα, κρατάει την αμοιβή του και αποδίδει το υπόλοιπο, αν υπάρχει στον ιδιοκτήτη. Ο ιδιοκτήτης επωμίζεται τη νομική και οικονομική ευθύνη (Knowles, 1996). Σύμφωνα με τους Chen και Dimou (2005), αποτελούν τον καλύτερο τρόπο επέκτασης των ομίλων πολυτελών μονάδων.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι μια επιχειρηματική διασύνδεση σε συνεταιριστική βάση. Δύο ξενοδοχειακές αλυσίδες ενώνουν τις δυνάμεις τους με σκοπό την ενδυνάμωση του σήματός τους σε μια νέα αγορά και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, επιμερισμό εξόδων μάρκετινγκ και περιορισμό των προβλημάτων απόκτησης τεχνογνωσίας σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και μάνατζμεντ. (Olsen, Crawford-Welch, Tse, 1993)

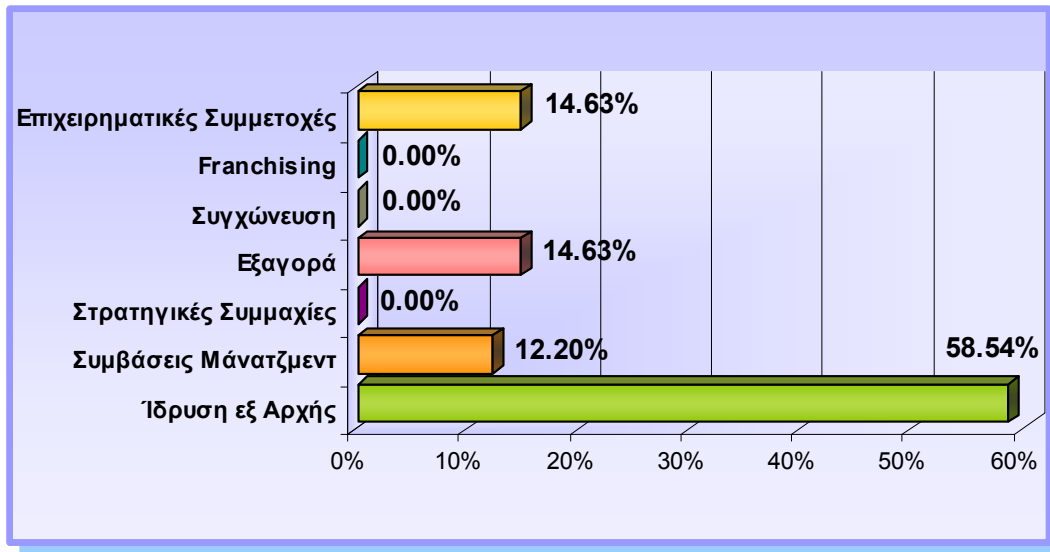
Η στρατηγική των επιχειρηματικών συμμετοχών παίρνει συνήθως τη μορφή της συνένωσης δυνάμεων μιας πολύ μεγάλης κατασκευαστικής εταιρείας ακινήτων και μιας ξενοδοχειακής ή τουριστικής εταιρείας. είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για εταιρείες που διαθέτουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους.

Το franchising επιτρέπει την ταχεία επέκταση ενώ ταυτόχρονα μειώνει το ρίσκο (Βαρβαρέσος, 2000). Ο ιδιοκτήτης ενός ήδη γνωστού ξενοδοχείου ή ομίλου επιτρέπει στο αντισυμβαλλόμενο μέρος (franchisee) την εμπορία των υπηρεσιών του, χρησιμοποιώντας την επωνυμία της εταιρείας, τη μάρκα και το επιχειρηματικό σήμα. Σε αντάλλαγμα, ο franchisee καταβάλλει μια αμοιβή 5% περίπου επί του κύκλου εργασιών για δικαιώματα μάρκας. (Hall, Dixon, 1989)

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια άλλη μορφή ανάπτυξης του ομίλου. Με την εξαγορά, μια μονάδα αγοράζει μια άλλη και αποκτά όλα τα δικαιώματα πάνω στη δεύτερη. Αντίθετα, με τη συγχώνευση, μια μονάδα ενώνεται με μια δεύτερη και δημιουργείται μια νέα, καινούρια μονάδα (Παπαδάκης, 2002). Στο σχήμα 4.3 παρουσιάζεται ο τρόπος απόκτησης και στρατηγικής ανάπτυξης των ξενοδοχειακών ομίλων της Κρήτης.

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, το 60% σχεδόν των ξενοδοχειακών μονάδων ιδρύθηκαν εξ αρχής από τον όμιλο στον οποίο ανήκουν. Το 14,63% των μονάδων αναπτύσσονται μέσω επιχειρηματικών συμμετοχών. Επίσης, το 14,63% των ομίλων αναπτύσσονται μέσω εξαγορών. Βρίσκουν, δηλαδή, μονάδες που πιστεύουν ότι θα ταίριαζαν με το προφίλ τους ή θα συμπλήρωναν το χαρτοφυλάκιό τους και τις αγοράζουν. Τέλος, το 12,20% των ομίλων χρησιμοποιεί τις συμβάσεις μάνατζμεντ. Δημιουργούνται, δηλαδή, συμβόλαια μεταξύ του ιδιοκτήτη της μονάδας και του ομίλου που επιθυμεί να αναλάβει το μάνατζμεντ της και αποδίδονται κέρδη στον ιδιοκτήτη, που υπερβαίνουν τη συγκεκριμένη αμοιβή του ομίλου.

Σχήμα 4.3: Στρατηγική Ανάπτυξη Ομίλων



4.4 Στρατηγικές Αλλαγές

Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει διαρκώς να βρίσκονται σε εγρήγορση και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες. Όπως θα αναφερθεί και σε επόμενα κεφάλαια, οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν συνεχώς κι οι μονάδες θα πρέπει να προσφέρουν το ανανεωμένο ή καινούριο προϊόν που πελάτες ζητούν. Εάν μια μονάδα δεν είναι σε θέση να το προσφέρει, σύντομα κάποια ανταγωνίστρια θα το κάνει και τα αποτελέσματα θα είναι καταστροφικά για την πρώτη από αυτές.

Τα ξενοδοχεία, έχουν περάσει από πολλές αλλαγές όλα τα χρόνια λειτουργίας τους, και πάντα οι αλλαγές αυτές υποκινούνταν από τις τάσεις της μόδας ή τις απαιτήσεις των πελατών. Όταν οι μονάδες ξεκινούσαν, το προϊόν που πρόσφεραν ήταν διαμονή και φαγητό. Με τα χρόνια, προστέθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία χώρων αναψυχής, στη συνέχεια, εσωτερικών χώρων άθλησης, κατόπιν, κέντρων θαλασσοθεραπείας, κτλ. Τα τελευταία χρόνια, μια νέα τάση επικρατεί στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Τα ξενοδοχεία που λειτουργούν ως **All inclusive** και ως **Ultra all inclusive**.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν ως all inclusive, ο πελάτης προπληρώνει τη διαμονή του και τη σίτισή του πριν ακόμη επισκεφτεί τη μονάδα. Κατά την παραμονή του εκεί, δεν χρειάζεται να πληρώσει για καμία από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που του προσφέρονται. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτα από όλα, ο πελάτης είναι σε θέση να υπολογίσει ακριβώς το κόστος της εκδρομής

του, χωρίς να κινδυνεύει να κάνει λάθος στους υπολογισμούς του. Επίσης, δεν χρειάζεται να κυκλοφορεί εντός του ξενοδοχείου συνεχώς με μετρητά, αφού με την ένδειξη ενός βραχιολιού που του δίνει το ξενοδοχείο, αναγνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι ότι κάνει διακοπές all inclusive και δεν καθυστερεί στα ταμεία ή στις όποιες συναλλαγές του. Για τη μονάδα, η μέθοδος αυτή έχει οφέλη, αφού είναι σε θέση να υπολογίσει με σιγουριά το εισόδημά της και αντίστοιχα να καταναίμει το κόστος της.

Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Κυριότερο από αυτά, είναι το γεγονός ότι οι περιοχές στις οποίες λειτουργούν οι μονάδες αυτές, παρακμάζουν, καθώς οι πελάτες του ξενοδοχείου δεν κυκλοφορούν έξω από αυτό, ώστε να υπάρχει κατανάλωση και να αυξηθούν τα έσοδα τους. Αυτό έχει ως συνέπεια, πολλές μικρές τουριστικές επιχειρήσεις που περιέβαλαν τις μονάδες αυτές, να έχουν βάλει λουκέτο τα τελευταία χρόνια. Ένα ακόμα μειονέκτημα της μεθόδου all inclusive, αποτελεί το γεγονός ότι μειώνεται το επίπεδο των τουριστών που ταξιδεύουν με τον τρόπο αυτό. Οι συγκεκριμένοι πελάτες δεν αφήνουν παραπάνω χρήματα στη μονάδα, αφού τα πάντα είναι από πριν πληρωμένα, άσχετα με την κατανάλωση που θα γίνει. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, το πρόγραμμα αυτό, χρησιμοποιείται από χαμηλότερου εισοδήματος τουρίστες, γεγονός που επηρεάζει τη φήμη της μονάδας.

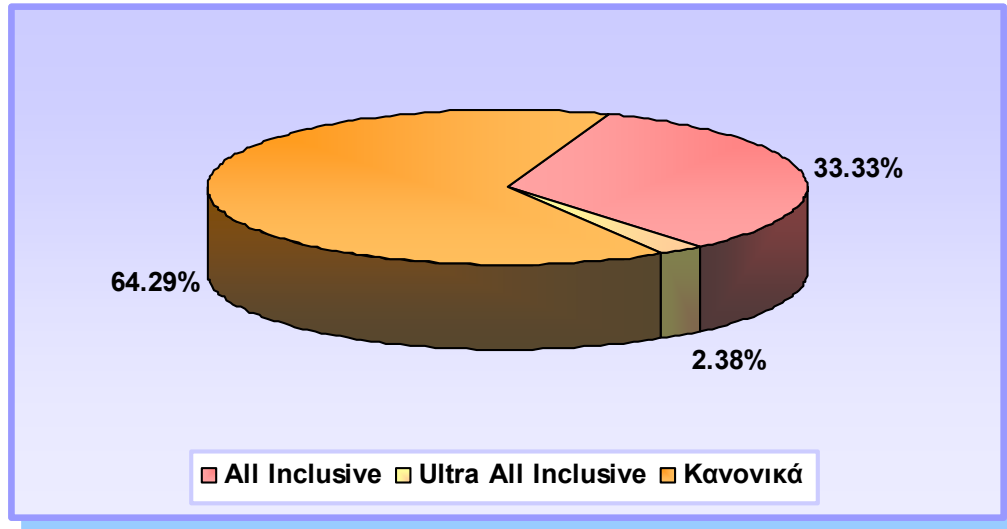
Η διαφορά των μονάδων που λειτουργούν ως all inclusive από αυτές που λειτουργούν ως ultra all inclusive, έγκειται στο γεγονός ότι στη δεύτερη περίπτωση, οι πελάτες έχουν ακόμα περισσότερες υπηρεσίες μέσα στο πρόγραμμα που αγοράζουν, όπως για παράδειγμα επισκέψεις σε spa, θαλασσοθεραπείες, παιχνίδια golf, κ.ά., ενώ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ακόμα υψηλότερη.

Οι μονάδες πρέπει στο ξεκίνημά της τουριστικής σεζόν να έχουν ήδη πάρει την απόφαση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους, αφού έχουν φυσικά πρώτα σταθμίσει τα υπέρ και τα κατά του κάθε τρόπου λειτουργίας. Η απόφαση αυτή συνήθως, δεν αλλάζει ετησίως αλλά κάθε δυο ή τρία χρόνια. Πρόκειται, άλλωστε, για μια στρατηγική απόφαση, αφού οι συνέπειες της θα την ακολουθούν για τα επόμενα χρόνια.

Στο σχήμα 4.4, παρουσιάζεται το ποσοστό των μονάδων του δείγματος που λειτουργούν ως all inclusive και ultra all inclusive. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το 33,33% των μονάδων λειτουργούν ως all inclusive. Το ποσοστό αυτό, αναμένεται να

αυξηθεί τα επόμενα χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι τουρίστες δείχνουν να το προτιμούν. Αντίθετα, μόλις το 2,38% λειτουργούν ως ultra all inclusive.

Σχήμα 4.4: Τρόπος Λειτουργίας Μονάδων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Δομή Μονάδων

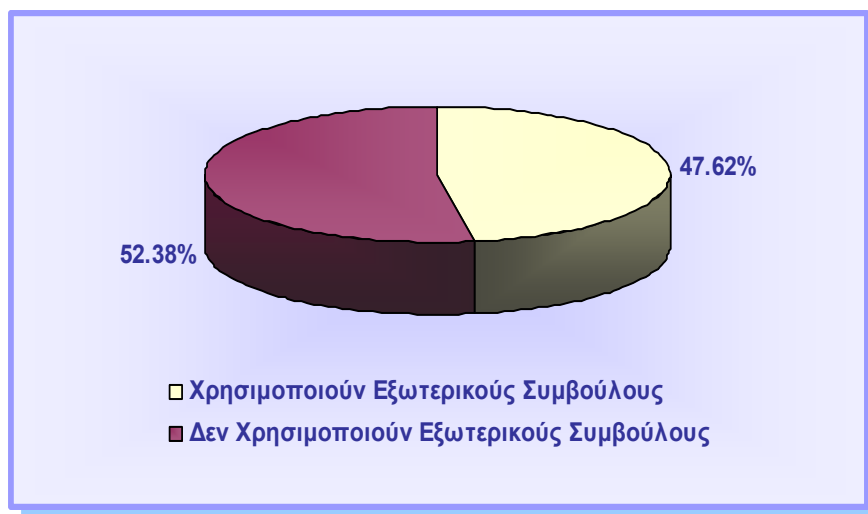
5. Δομή Μονάδων

Μια ξενοδοχειακή μονάδα απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος τμηματοποίησης και κατανομής των θέσεων εργασίας εντός αυτής. Σκοπός είναι να επιτευχθεί μια σωστή ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας και συνολική τμηματοποίηση της επιχείρησης, ώστε η διοίκηση να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική. Αυτό θα επιφέρει, εκτός από τα παραπάνω, συνέργιες και οικονομίες κλίμακας, καθώς επίσης, αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων, συνεργασία και ικανοποίηση εργαζομένων.

5.1 Εξωτερικοί Σύμβουλοι

Σε πολλές περιπτώσεις, ο όμιλος ή η ξενοδοχειακή μονάδα καταφεύγει στην πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων για τη συνδρομή τους, σχετικά με θέματα που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης. Οι σύμβουλοι, έρχονται να παραθέσουν μια δεύτερη γνώμη, ορισμένες φορές, πιο καθαρή από αυτή των ανθρώπων που εργάζονται εντός της μονάδας και να δώσουν λύσεις που ίσως να μην έχουν συζητηθεί. Στο σχήμα 5.3, παρουσιάζεται το ποσοστό των μονάδων στην Κρήτη που χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Σχήμα 5.1: Χρήση Εξωτερικών Συμβούλων



Όπως φαίνεται, το ποσοστό των μονάδων που κάνουν χρήση εξωτερικών συμβούλων είναι περίπου ίδιο με αυτό των μονάδων που δεν κάνουν χρήση. Πιο συγκεκριμένα, το 52,38% των μονάδων δεν χρησιμοποιούν εξωτερική βοήθεια για κανένα θέμα που αφορά τη μονάδα και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα εντός της μονάδας ή του ομίλου.

Αντίθετα, το 47,62% των μονάδων κάνει χρήση εξωτερικών συμβούλων για την λήψη αποφάσεων (τακτικών ή στρατηγικών) ή για τη συνδρομή τους σε θέματα που αφορούν τη μονάδα. Τέτοια θέματα, μπορεί να είναι η εκπαίδευση, η διακόσμηση ή η ανακαίνιση της μονάδας, κ.ά.

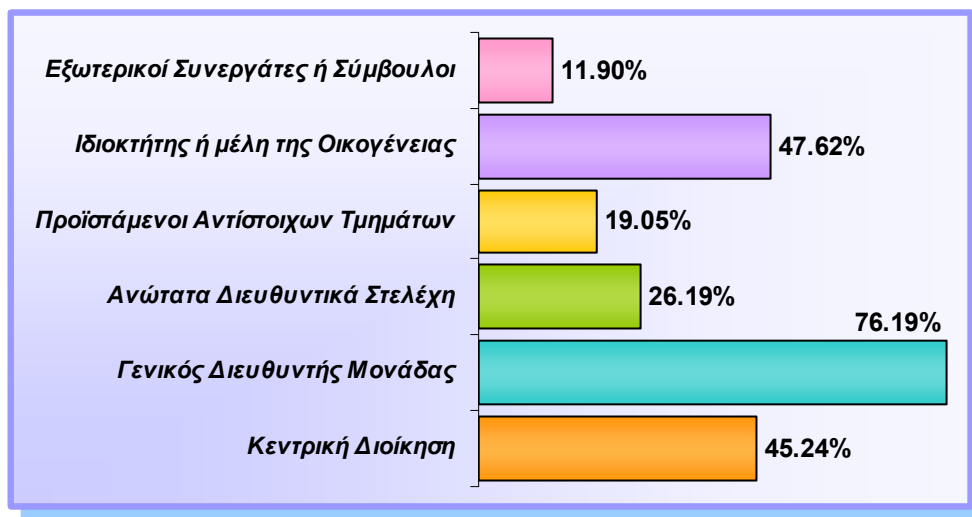
5.2. Υπεύθυνοι Λήψης Αποφάσεων

Οι αποφάσεις που λαμβάνει μια μονάδα είναι τόσο τακτικές όσο και στρατηγικές. Οι τακτικές ή λειτουργικές αποφάσεις, σχετίζονται με θέματα βραχυχρόνιου ορίζοντα, όπως για παράδειγμα το μενού των εστιατορίων, οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες κάθε εβδομάδας, η ώρα που τα μπαρ θα παραμένουν ανοιχτά, κ.ό.κ.. Οι στρατηγικές αποφάσεις, αντιθέτως, έχουν να κάνουν με θέματα πιο μακροχρόνιου χαρακτήρα, όπως η ανακαίνιση μιας μονάδας, η περαιτέρω ανάπτυξη της, η αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, κ.ό.κ..

Ένα καίριο ερώτημα αφορά το ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σε μια μονάδα. Τα άτομα που εμπλέκονται στη συγκεκριμένη διαδικασία, μπορεί να είναι πολλά. Πρώτα από όλα, πιθανόν είναι στη διαδικασία ρόλο να έχει ο ιδιοκτήτης της μονάδας ή του ομίλου και η οικογένειά του. Επίσης, συμμετοχή μπορεί να έχει ο γενικός διευθυντής και η κεντρική διοίκηση. Στη διαδικασία μπορεί να συμμετέχουν, ακόμη, οι προϊστάμενοι των τμημάτων, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ή εξωτερικοί σύμβουλοι (Χυτήρης, 1991). Στα σχήματα 7.4.1 και 7.4.2 παρουσιάζονται οι υπεύθυνοι λήψης τακτικών και στρατηγικών αποφάσεων για τις μονάδες της Κρήτης.

11

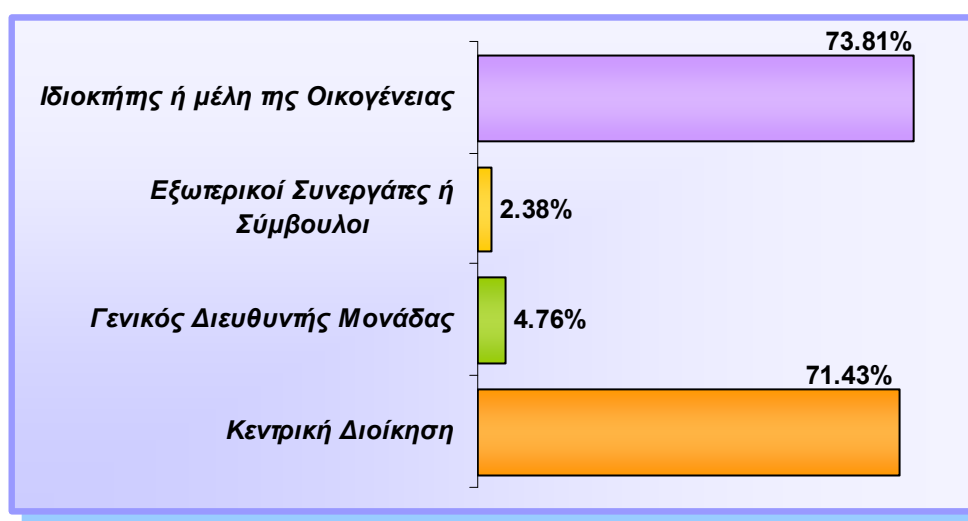
Σχήμα 5.2.1. Άτομα υπεύθυνα για λήψη Τακτικών Αποφάσεων



Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, στο 76,19% των μονάδων, οι τακτικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον γενικό διευθυντή της μονάδας. Ακολουθούν, με ποσοστό 47,62%, ο ιδιοκτήτης και τα μέλη της οικογένειας στα οποία ανήκει η μονάδα ή ο όμιλος ενώ πολύ κοντά, με ποσοστό 45,24%, βρίσκεται η κεντρική διοίκηση. Η κεντρική διοίκηση αποτελείται, συνήθως, τόσο από άτομα που

βρίσκονται εντός όσο και από άτομα εκτός των μονάδων και είναι εγκατεστημένη στα κεντρικά. Με ποσοστό 26,19%, τακτικές αποφάσεις λαμβάνουν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της μονάδας ενώ με ποσοστό 19,05% οι προϊστάμενοι των αντίστοιχων τμημάτων που χρειάζονται τις αποφάσεις. Τέλος, με ποσοστό 11,9% στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εμπλέκονται οι εξωτερικοί σύμβουλοι ή συνεργάτες. Φυσικά, σε κάθε μονάδα, οι αποφάσεις δεν είναι απαραίτητο να λαμβάνονται από μια μόνο κατηγορία ατόμων. Συχνά, συμμετέχουν παραπάνω της μιας, σε διάφορους συνδυασμούς.

Σχήμα 5.2.2: Άτομα υπεύθυνα για λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων



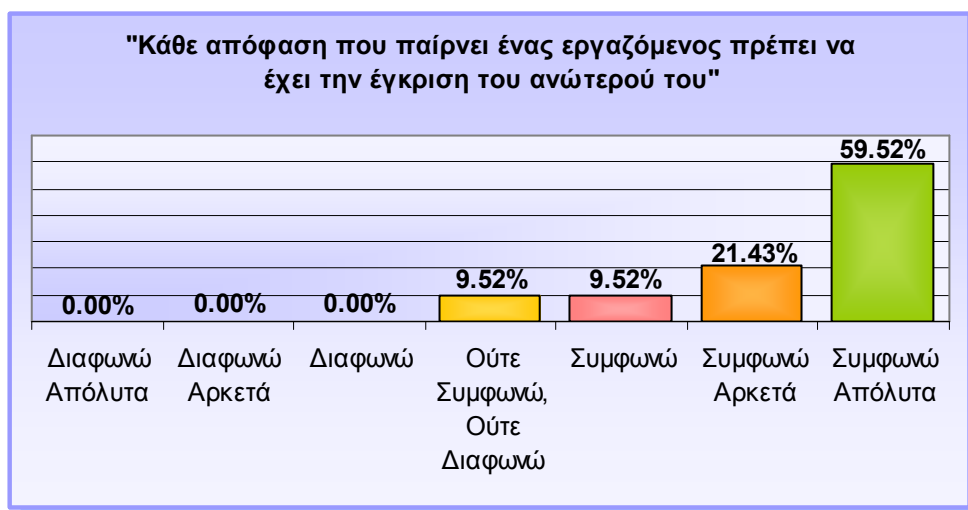
Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, στο 73,81% των ξενοδοχειακών μονάδων τις στρατηγικές αποφάσεις τις λαμβάνουν οι ιδιοκτήτες ή τα μέλη της οικογένειας. Σχεδόν το ίδιο ποσοστό, 71,43%, συγκεντρώνει και η κεντρική διοίκηση. Τα ποσοστά αυτά είναι κοντά γιατί στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των δυο. Η κεντρική διοίκηση επικοινωνεί με τις μονάδες και παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις και τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Στη συνέχεια, τα μεταφέρει στον ιδιοκτήτη και προχωράνε μαζί στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ποσοστό 4,76% συγκεντρώνει ο γενικός διευθυντής της μονάδας, όσον αφορά τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων ενώ οι εξωτερικοί συνεργάτες μόλις 2,38%.

5.3. Θέματα Οργάνωσης

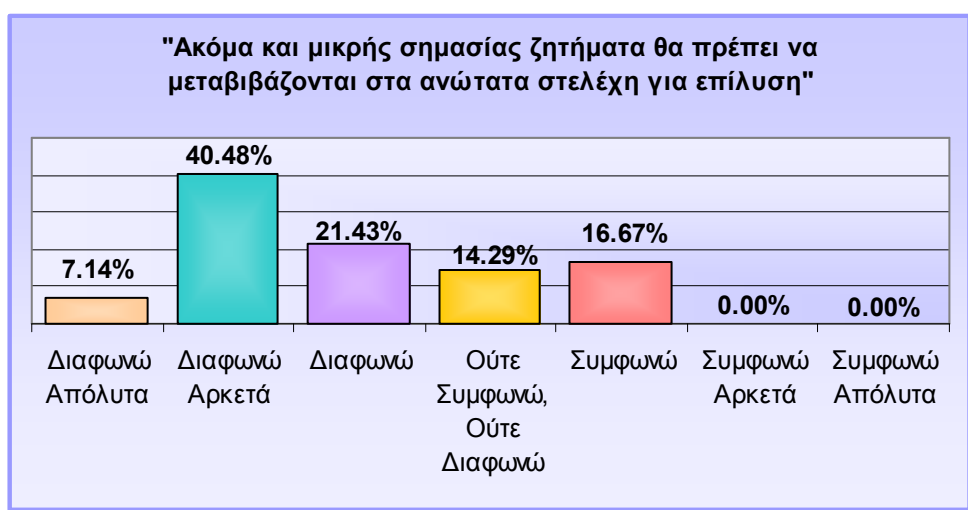
Πέρα από την τμηματοποίηση και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων μέσα στη μονάδα, είναι σημαντικές οι σχέσεις που αναπτύσσονται

ανάμεσα στα διάφορα τμήματα και πόση ελευθερία κινήσεων διαθέτουν, καθώς επίσης, το πως αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν και πόση εξουσία μεταβιβάζεται σε κατώτερα στελέχη ή εργαζομένους. Στα παρακάτω σχήματα, απεικονίζεται η άποψη της διοίκησης σχετικά με τα παραπάνω θέματα.

Σχήμα 5.3.1.: Αποφάσεις και Έγκριση από Ανώτερους



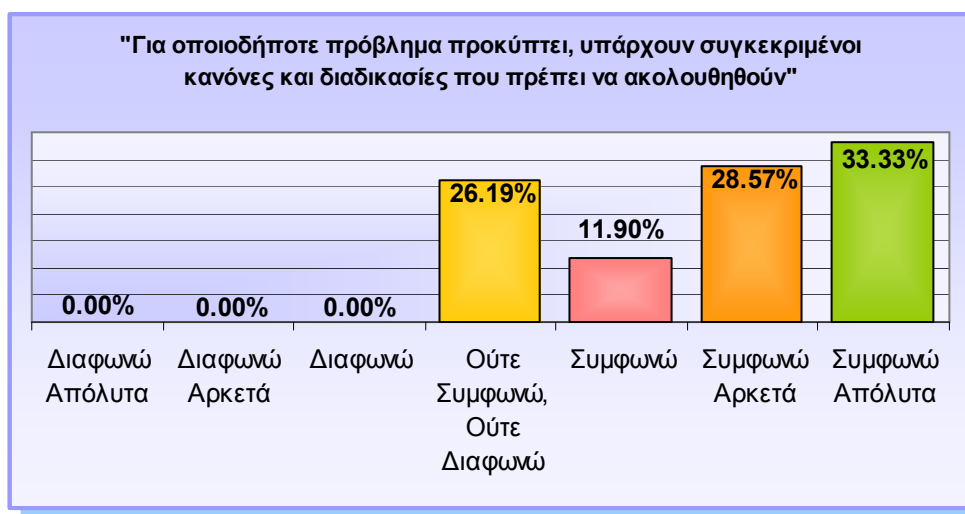
Σχήμα 5.3.2.: Μεταβίβαση απλών ζητημάτων στην Ανώτατη Διοίκηση



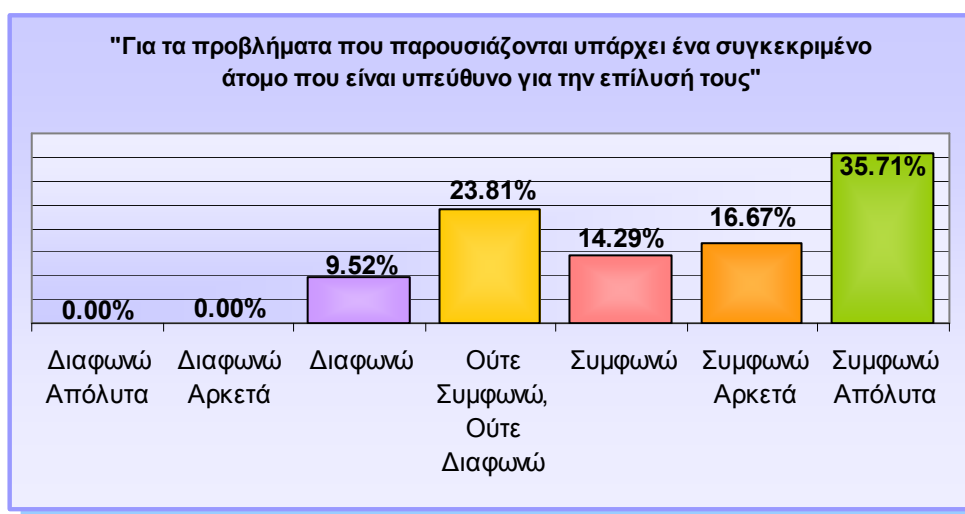
Όπως φαίνεται από τα παραπάνω διαγράμματα, οι αποφάσεις που παίρνει κάποιος εργαζόμενος πρέπει να έχουν την έγκριση των ανώτερών του. Το 59,52% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 21,43% αρκετά. Το 9,52% δείχνει απλά να συμφωνεί ενώ ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων δεν παίρνει θέση. Η άποψη αυτή, φαίνεται να διαφέρει όσον αφορά τα μικρής σημασίας ζητήματα. Στις περιπτώσεις αυτές, η διοίκηση δίνει ένα περιθώριο στους εργαζόμενους να χειριστούν μόνοι τους την κατάσταση, χωρίς, ωστόσο, να ξεφεύγουν από τα πρότυπα που έχει

θέσει η μονάδα. Μόλις το 16,67% των ερωτηθέντων παρουσιάζεται να διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Σχήμα 5.3..3: Διαδικασίες Αντιμετώπισης Προβλημάτων

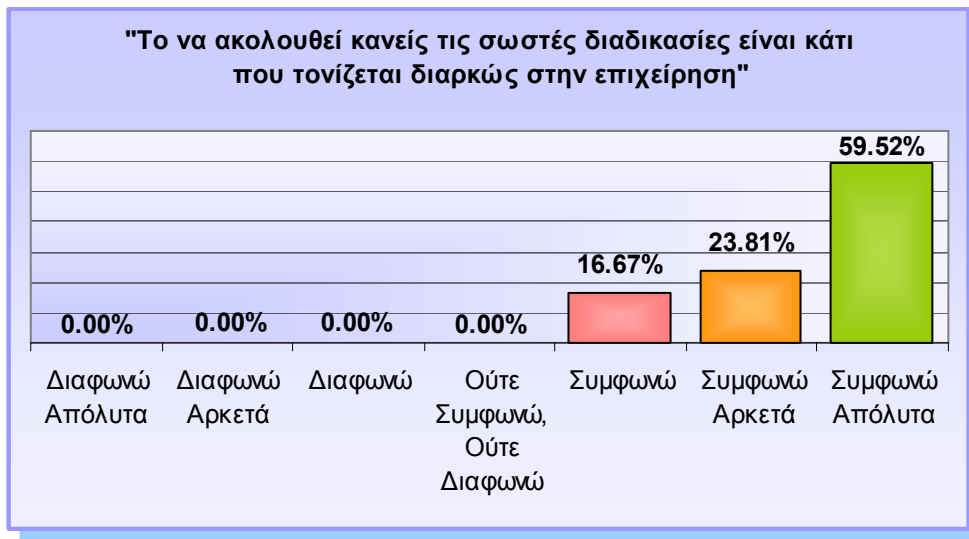


Σχήμα .5.3.4.: Άτομα Υπεύθυνα για Αντιμετώπιση Προβλημάτων



Όπως φαίνεται από τα παραπάνω δυο διαγράμματα, οι μονάδες διαθέτουν συγκεκριμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση που παρουσιαστεί πρόβλημα, καθώς επίσης, και συγκεκριμένα άτομα που θα αναλάβουν να το επιλύσουν. Το γεγονός αυτό, είναι απόλυτα λογικό, διότι οι ρυθμοί εντός των οποίων κινούνται τα ξενοδοχεία είναι τρομακτικά γρήγοροι και σε περίπτωση προβλήματος η αντίδραση θα πρέπει να είναι άμεση. Επομένως, θα πρέπει από πριν όλοι να γνωρίζουν που θα πρέπει να απευθυνθούν και πως να επιλυθεί η όποια δυσκολία.

Σχήμα 5.4.5: Ακολουθία Διαδικασιών



Το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες, είναι, από ότι φαίνεται, κάτι που τονίζεται σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες του νησιού. Το 59,52% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα και υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο τονίζεται αυτό, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα. Το 23,81% συμφωνεί αρκετά και το 16,67% απλά συμφωνεί. Φυσικά, ταυτόχρονα με τα παραπάνω, θα πρέπει να διασφαλιστεί το γεγονός ότι τα συστήματα αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης δεν θα πρέπει να ενθαρρύνουν κάποια ομάδα εντός της μονάδας να μεγιστοποιεί την απόδοσή της εις βάρος κάποιας άλλης ή εις βάρος της ίδιας της μονάδας (Scott και Einstein 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Εσωτερικό Περιβάλλον

6. Εσωτερικό Περιβάλλον

6.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Ξενοδοχεία

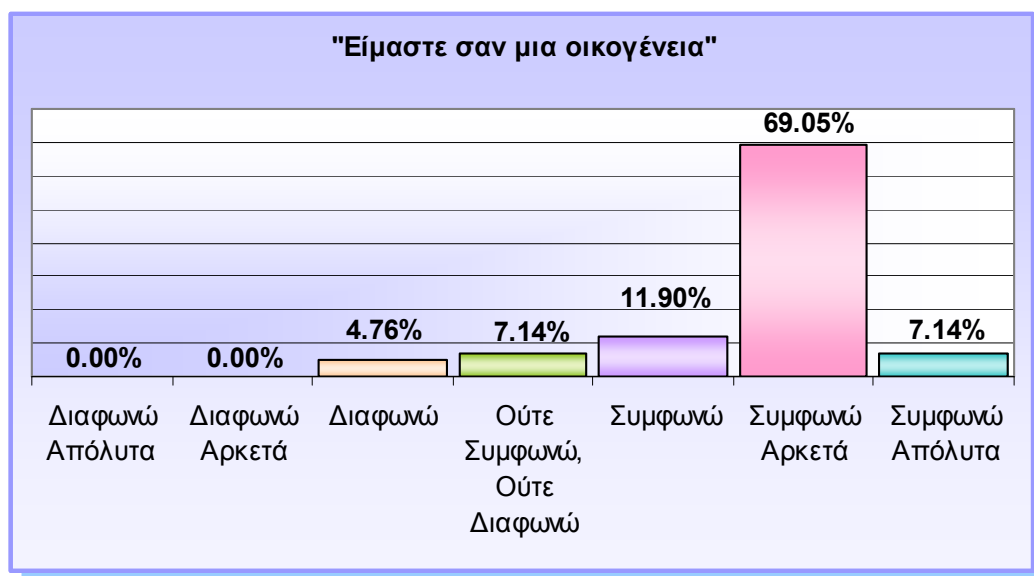
Το ανθρώπινο δυναμικό ενός ξενοδοχείου αποτελεί και τη δύναμή του. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες αυτού, αφού ασχολείται με την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης. Οι άνθρωποι, είναι αυτοί που θα έρθουν σε επαφή με τους πελάτες και που θα φέρουν εις πέρας κάθε απαίτησή τους. Άρα, το να υπάρχει σωστή καθοδήγηση από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους και να αναπτύσσεται ένα καλό περιβάλλον, είναι ύψιστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας (M. Lengnick-Hall, C. Lengnick-Hall, 2003).

Στις περισσότερες μονάδες του δείγματος, ο εσωτερικός πελάτης, δηλαδή ο εργαζόμενος, είναι εξίσου σημαντικός με τον εξωτερικό πελάτη, δηλαδή τον επισκέπτη. Οι μονάδες ενδιαφέρονται να διατηρούν ευχαριστημένους τους υπαλλήλους τους, διότι ουσιαστικά, αυτοί αποτελούν το πρόσωπο της εταιρείας προς τα έξω. Ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος θα δημιουργήσει δυσαρεστημένους πελάτες, γεγονός ζημιογόνο για την μονάδα. Συνεπώς, είναι πρωταρχικής σημασίας η σωστή επιλογή εργαζομένων και η καλή σχέση τους με την επιχείρηση.

Αυτό που προσπαθούν, και έχουν επιτύχει σε μεγάλο βαθμό οι ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης, είναι να δημιουργήσουν ένα πολύ θετικό περιβάλλον εργασίας εντός της μονάδας. Όπως φαίνεται και από το σχήμα 6.1.1, ποσοστό πάνω από 75% των εργαζομένων θεωρεί ότι στη μονάδα είναι όλοι μια «οικογένεια». Το γεγονός αυτό, τους κάνει περισσότερο αποδοτικούς στην εργασία τους και τους προσδίδει ένα αίσθημα ασφάλειας.

Πιο συγκεκριμένα, το 69,05% των εργαζομένων των ξενοδοχείων, συμφωνεί αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση ενώ το 7,14% ταυτίζεται απόλυτα. Τα ποσοστά αυτά κρίνονται ιδιαίτερα υψηλά, γεγονός που αποδεικνύει τις καλές σχέσεις που επικρατούν στις μονάδες. Το 11,90% των ερωτηθέντων συμφωνούν ενώ το 7,14% δηλώνει αδιάφορο. Αντίθετα, το 4,76% διαφωνεί με τη συγκεκριμένη πρόταση και θεωρεί ότι οι συνθήκες δεν είναι τόσο ιδανικές όσο θα επιθυμούσε αν και δεν έχει πρόβλημα. Τέλος, δεν υπήρξε κανένας που να δηλώσει ότι διαφωνεί αρκετά ή απόλυτα με την ιδέα ότι όλοι στο ξενοδοχείο είναι σαν μια οικογένεια.

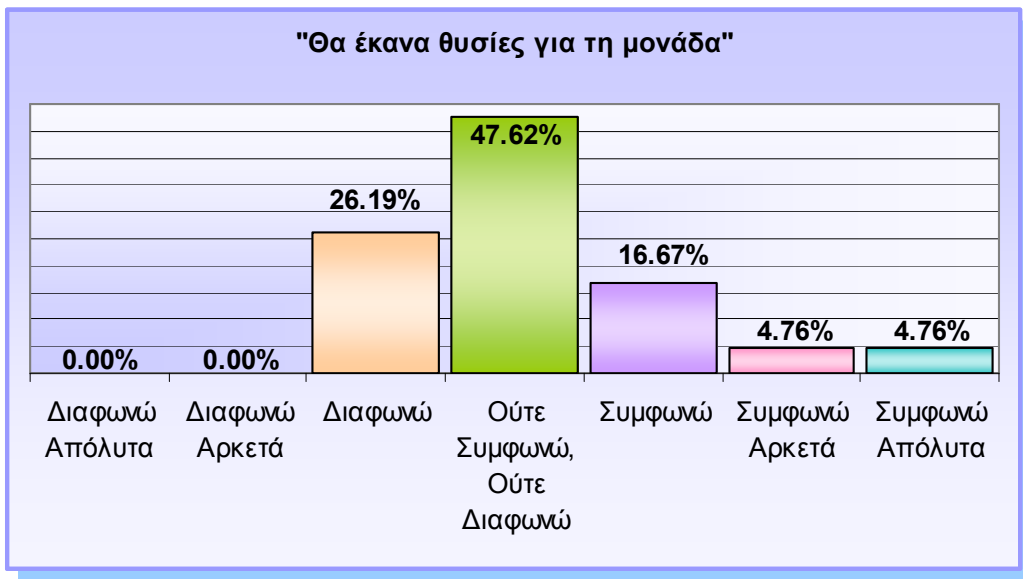
Σχήμα 6.1.1: Κλίμα που επικρατεί στις μονάδες



Ένα άλλο γεγονός που έχει να κάνει με την αφοσίωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία που απασχολούνται είναι το κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να κάνουν προσωπικές θυσίες, αν πρόκειται για το καλό της μονάδας. Ως τέτοιες θυσίες, νοούνται κάποιες υπερωρίες, κάποιες έξτρα μέρες εργασίας, αλλαγή πόστου σε περιόδους έντονης κίνησης κ.ό.κ.. Στο σχήμα 6.1.2 παρουσιάζεται το ποσοστό των εργαζομένων που απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Όπως φαίνεται από το συγκεκριμένο διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν φαίνεται ούτε να συμφωνεί αλλά ούτε και να διαφωνεί με την ιδέα του να κάνει θυσίες για τη μονάδα στην οποία εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, θα έκανε κάποια παραχώρηση ή θυσία αν ήξερε ότι μελλοντικά θα είχε κάποιο αντάλλαγμα από την ενέργειά του αυτή. Επίσης, το 26,19% των εργαζομένων δηλώνει ότι δεν θα έκανε κάποια υποχώρηση αλλά με μια μικρή επιφύλαξη. Στα θετικά συγκαταλέγονται το ότι το 16,67% συμφωνεί με την πρόταση, το 4,76% θα συνέβαλλε με περισσότερη σιγουριά ενώ το υπόλοιπο 4,76% θα πραγματοποιούσε δίχως δεύτερη σκέψη οτιδήποτε του ζητούσαν.

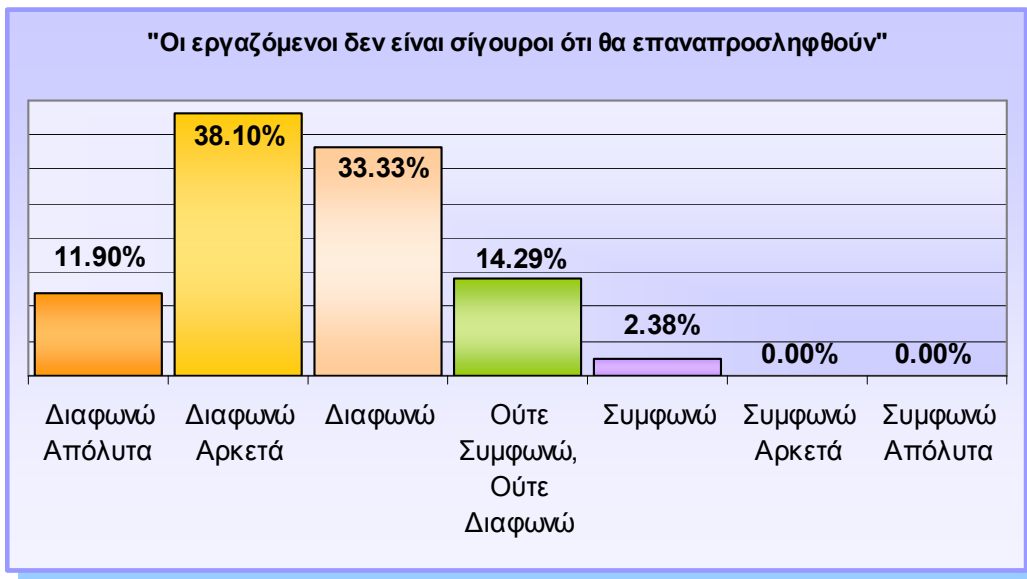
Σχήμα 6.1.2: Θυσίες από Εργαζομένους



Το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι μιας μονάδας από την εργασία τους έχει να κάνει και με τον βαθμό στον οποίο είναι βέβαιοι ότι η δουλειά τους θα ανταμειφτεί και ότι και την επόμενη χρονιά θα βρίσκονται ξανά στην ίδια μονάδα. Όπως, έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν παραμένουν ανοικτές όλον τον χρόνο, λόγω της εποχικότητας του τουριστικού προϊόντος. Επομένως, οι εργαζόμενοι απασχολούνται συνήθως από Μάρτη έως τέλη Νοέμβρη. Άρα, τους ενδιαφέρει άμεσα να νιώθουν τη σιγουριά ότι και την επόμενη χρονιά θα βρίσκονται ξανά στο πόστο τους. Στο σχήμα 6.1.3. παρουσιάζεται η άποψη της διοίκησης σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι της μονάδας τους νιώθουν σίγουροι ότι την επόμενη χρονιά θα εργάζονται εκεί ξανά.

Όπως φαίνεται από το σχήμα, η διοίκηση, σε όλες τις μονάδες, πιστεύει ότι το προσωπικό της μονάδας δεν νιώθει άγχος σχετικά με την επαναπρόσληψή του την επόμενη τουριστική σεζόν. Το 11,90% θεωρεί δεδομένο ότι η μονάδα την επόμενη χρονιά θα λειτουργήσει με ακριβώς το ίδιο προσωπικό ενώ το 38,10% σχεδόν το ίδιο. Το 33,33% διαφωνεί με την άποψη ότι το προσωπικό αισθάνεται ανασφάλεια για τη μελλοντική συνεργασία του με την επιχείρηση και μόλις το 14,29% δεν ξέρει πως νιώθουν οι εργαζόμενοί τους. Τα γεγονότα άλλωστε μιλούν από μόνα τους, μιας και πάνω από το 80% των εργαζόμενων στις μονάδες είναι επαναλαμβανόμενοι.

Σχήμα 6.1.3: Τι πιστεύει η Διοίκηση για το Προσωπικό



Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί, ότι η διοίκηση φροντίζει να επαναπροσλαμβάνει το ίδιο προσωπικό για πολλούς λόγους. Πρώτα από όλα, με τον καιρό οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρία και τεχνικές δεξιότητες που ένας καινούριος εργαζόμενος θα χρειαστεί καιρό για να μάθει. Επίσης, το αίσθημα της σιγουριάς και ασφάλειας για την εύρεση εργασίας κινητοποιεί τον εργαζόμενο να είναι πιο αποδοτικός και εργατικός. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, οι ίδιοι οι πελάτες αναζητούν στα ξενοδοχεία που επισκέπτονται ξανά γνώριμες φυσιογνωμίες. Επομένως, η ίδια η διοίκηση αναζητά το προσωπικό της πίσω.

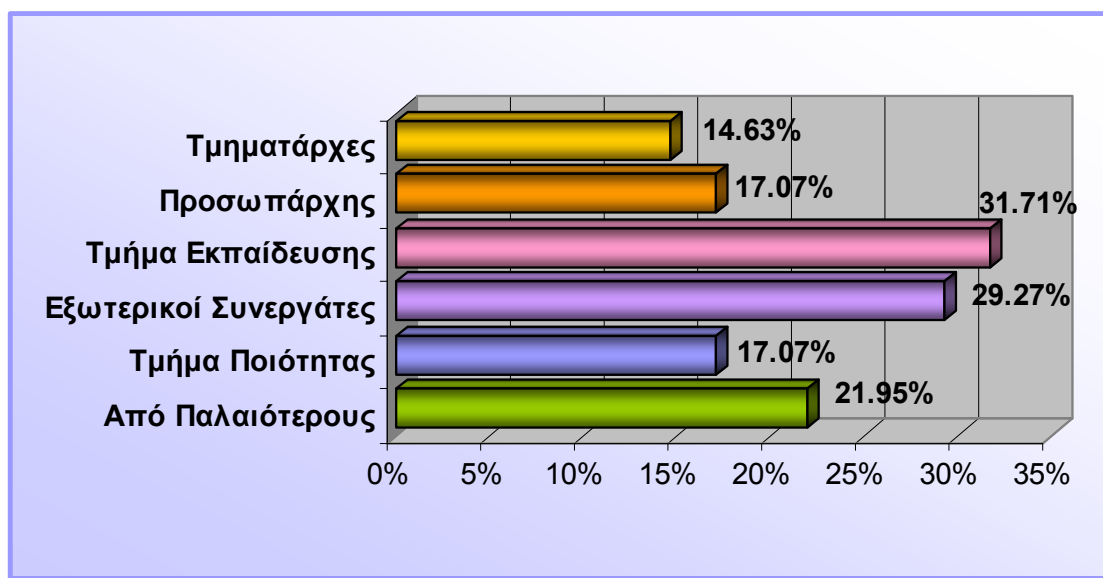
6.2 Η Εκπαίδευση στα Ξενοδοχεία

Μια επιχείρηση χρειάζεται συνεχώς να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τις όποιες εξελίξεις στους τομείς που την επηρεάζουν άμεσα και θα πρέπει να εκπαιδεύει και το προσωπικό της ώστε να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις νέες τάσεις (Medlik, 1994). Στην τουριστική βιομηχανία, άλλωστε, η αυξανόμενη τουριστική δύναμη του πελάτη απαιτεί όχι μόνο περισσότερες και πολυτελείς φυσικές παροχές αλλά και υψηλότερες ικανότητες από το προσωπικό (Χυτήρης, 1996).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το προσωπικό θα πρέπει να έχει τόσο τεχνικές γνώσεις όσο και κοινωνικές δεξιότητες. Οι τεχνικές γνώσεις θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη γνώση της φύσης του προϊόντος της φιλοξενίας και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να προσφέρεται στον πελάτη. Αντίθετα, οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται περισσότερο με την εξυπηρέτηση του πελάτη με τρόπο τέτοιο που επιτρέπει στον τελευταίο να διατηρήσει ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί (Χυτήρης, 1996).

Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών είναι αυτή που ξεχωρίζει τις ξενοδοχειακές μονάδες μεταξύ τους. Συνήθως, όσο πιο υψηλής κατηγορίας είναι ένα ξενοδοχείο, τόσο υψηλότερος είναι και ο βαθμός παροχής υπηρεσιών. Όπως φαίνεται επομένως, η εκπαίδευση του προσωπικού, είτε πρόκειται για νεοπροσληφθέντες είτε για επανεκπαίδευση παλαιότερων, είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα όσον αφορά τη λειτουργία του ξενοδοχείου και θα πρέπει να γίνεται από τα πιο κατάλληλα άτομα. Στο σχήμα 6.2 παρουσιάζεται ο υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού για τις ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης.

Σχήμα 6.2: Υπεύθυνος Εκπαίδευσης



Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του διαγράμματος, το 31,71% των ξενοδοχειακών μονάδων διαθέτουν τμήμα εκπαίδευσης που αναλαμβάνει την όλη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού. Το τμήμα εκπαίδευσης βρίσκεται συνήθως στα κεντρικά του ομίλου και όταν παραστεί ανάγκη εκπαίδευσης είτε γίνεται συγκεντρωτικά στο μέρος αυτό, είτε τα στελέχη του τμήματος μεταβαίνουν στα ξενοδοχεία του ομίλου για να την πραγματοποιήσουν.

Ορισμένοι από τους όμιλους που διαθέτουν το εν λόγω τμήμα είναι ο όμιλος της Grecotel και ο όμιλος των Maris.

Το 29,27% των ξενοδοχείων εμπιστεύεται την εκπαίδευση των εργαζομένων του σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πρόκειται για εταιρείες εξειδικευμένες στο χώρο της εταιρικής εκπαίδευσης, οι οποίες πραγματοποιούν επισκέψεις στις μονάδες που τις έχουν ανάγκη. Με τη χρήση σεμιναρίων ή επιδείξεων εφοδιάζουν το προσωπικό με τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της μονάδας. Να αναφερθεί ότι οι μονάδες που χρησιμοποιούν τους εξωτερικούς σύμβουλους δεν βασίζονται όλο το πρόγραμμα εκπαίδευσής τους σε αυτούς, αλλά τους χρησιμοποιούν συμπληρωματικά με το βασικό πρόγραμμα τους. Ορισμένοι από τους όμιλους που χρησιμοποιούν εξωτερικούς σύμβουλους είναι ο όμιλος ΕΛΟΥΝΤΑ, ο όμιλος ALDEMAR και ο όμιλος SBOKOS.

Το 21,95% των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρεί ότι η καλύτερη εκπαίδευση προέρχεται από την εκμετάλλευση της εμπειρίας των παλαιότερων εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αυτοί αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν τους νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση και να τους μάθουν όλα τα απαραίτητα για τη γρήγορη προσαρμογή τους. Η εκπαίδευση γίνεται στον τόπο εργασίας (on-the-job training) και μπορεί να διαρκέσει από 1 εβδομάδα έως και 5 μήνες. Όμιλοι που χρησιμοποιούν την εκπαίδευση από παλαιότερους εργαζόμενους σε νεότερους είναι ο όμιλος Μαμιδάκη και ο όμιλος Iberostar.

Η εκπαίδευση που γίνεται από το τμήμα ποιότητας χρησιμοποιείται από το 17,07% των ξενοδοχειακών μονάδων, ποσοστό ίδιο με αυτό της εκπαίδευσης που γίνεται από τον προσωπάρχη της μονάδας. Το τμήμα ποιότητας σε αρκετές περιπτώσεις είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό του ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης, την κατάρτισή του, την οργάνωσή του και την υλοποίησή του. Συχνά, επιφορτίζεται και με το έργο της αξιολόγησής του και της καταγραφής των αρχείων αυτής. Το τμήμα αυτό κάνει τις προτάσεις του στο Γενικό Διευθυντή, στο τέλος συνήθως της τουριστικής περιόδου, και περιμένει έγκριση για να ξεκινήσει το έργο του. Σκοπός του είναι να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι θα προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών της μονάδας. Όμιλοι που χρησιμοποιούν το τμήμα ποιότητας για εκπαιδευτικούς λόγους είναι ο όμιλος SBOKOS και ο όμιλος BLUEGR.

Ο προσωπάρχης είναι σε πολλές περιπτώσεις υπεύθυνος για την κατάρτιση του προγράμματος εκπαίδευσης και αξιολόγησής της. Ο ρόλος του, ωστόσο, είναι

περισσότερο επιτελικός και δεν είναι ο ίδιος ο προσωπάρχης αυτός που θα πραγματοποιήσει την εκπαίδευση. Συνήθως, ο ρόλος του είναι να εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν σε κάποια τμήματα, να ελέγχει ποιοι εργαζόμενοι χρήζουν επιπλέον εκπαίδευσης και να προχωράει στην εκπαίδευσή τους. Ορισμένοι από τους ομίλους που χρησιμοποιούν τον προσωπάρχη για το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα είναι ο όμιλος AEGEAN STAR, ο οποίος εκπαιδεύει το προσωπικό του κάθε Μάρτη και ο όμιλος SBOKOS.

Τέλος, το 14,63% των ξενοδοχειακών μονάδων χρησιμοποιεί τους τμηματάρχες του για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι τμηματάρχες κρίνουν κατά πόσο είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και στη συνέχεια ορίζουν ποιοι είναι αυτοί που τη χρειάζονται ώστε να προχωρήσουν σε αυτή. Στη συνέχεια, ελέγχουν τα αποτελέσματά της εκπαίδευσης και κατά πόσο πέτυχε το στόχο της. Αν κρίνουν ότι μετά το πέρας της υπάρχουν κενά, φροντίζουν να ξαναστείλουν τους εργαζόμενους που τα παρουσιάζουν για επανεκπαίδευση, ενώ μπορούν ακόμα και να στείλουν εργαζόμενους σε άλλα ξενοδοχεία του ομίλου με στόχο να δουν πως εργάζονται οι συνάδελφοί τους. Οι όμιλοι που χρησιμοποιούν τους τμηματάρχες για την εκπαίδευση είναι ο όμιλος LOUIS, ο όμιλος HELIOS και ο όμιλος ΕΛΟΥΝΤΑ. Ο τελευταίος, μάλιστα, στέλνει συχνά τους πιο καλούς εργαζόμενους τους στο εξωτερικό για περαιτέρω εκπαίδευση και μετέπειτα εξέλιξή τους.

Σχεδόν σε όλους τους ομίλους οι εργαζόμενοι περνούν από μια αρχική φάση εκπαίδευσης η οποία διαρκεί 1 μήνα. Στη συνέχεια, δίνουν εξετάσεις και ανάλογα με τα αποτελέσματα κρίνεται αν χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση. Το πρώτο αυτό στάδιο λέγεται induction stage. Κατά τη διάρκεια του, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια και προσομοιώσεις καταστάσεων από το πραγματικό περιβάλλον. Για την καλύτερη προσαρμογή τους, τους δίνεται και το εγχειρίδιο του υπαλλήλου που περιγράφει αναλυτικά τα καθήκοντα της θέσης τους και δίνει πληροφορίες για τις πολιτικές, τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται ετησίως και αν προκύπτει ανάγκη περνάνε και από επόμενη εκπαίδευση. Στις περισσότερες, ωστόσο, ξενοδοχειακές μονάδες το προσωπικό παραμένει ίδιο κάθε έτος κι έτσι η εκπαίδευση δεν γίνεται ξανά από την αρχή αλλά συμπληρωματικά με σεμινάρια. Τα στοιχεία αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα από πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες της Αυστραλίας (Davidson, 2006).

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει προσεκτικά η επιλογή του ατόμου που θα αναλάβει την εκπαίδευση. Οι όμιλοι ξοδεύουν

σημαντικό ποσό των πόρων τους για αυτήν, αφού από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.3 Η Τεχνολογία στα Ξενοδοχεία

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι υπολογιστές έχουν πια μπει για τα καλά σε όλα τα τμήματα αυτών και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των ξενοδοχείων και την εύρυθμη λειτουργία τους (Παπανίκος, 2000).

Η νέα τεχνολογία είναι *γρήγορη* και η ταχύτητα είναι σημαντική για τα ξενοδοχεία. Επηρεάζει, για παράδειγμα, τον βαθμό ανταπόκρισης σε πελάτες, σε tour operators και σε ταξιδιωτικούς πράκτορες, σχετικά με τις παροχές της μονάδας, τη διαθεσιμότητα των δωματίων, την αποτελεσματικότερη κράτησή τους, τις χρεώσεις τους και τους πιθανούς τρόπους πληρωμής τους (Medlik, 1994).

Η νέα τεχνολογία είναι *ακριβής* και η ακρίβεια είναι σημαντική για τα ξενοδοχεία. Για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης αγοράζει ένα ποτό, με τη χρήση της τεχνολογίας είναι δυνατή η αυτόματη ενημέρωση του λογαριασμού του πελάτη ώστε να καταγραφεί η αγορά του ποτού, η ενημέρωση των προμηθειών της μονάδας και η ανάλυση εσόδων του ξενοδοχείου (Medlik, 1994).

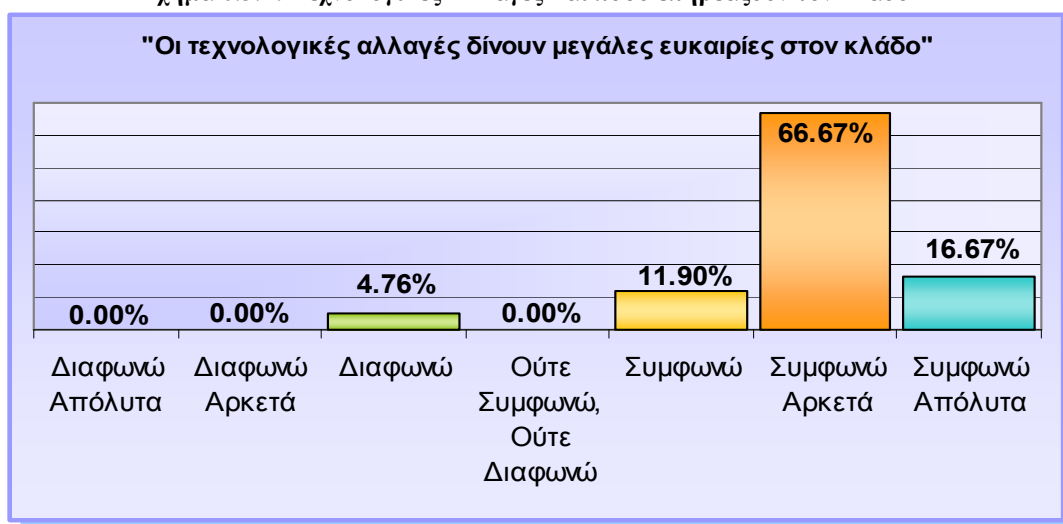
Η νέα τεχνολογία έχει γίνει *φθηνή* με το πέρασμα των χρόνων. Όταν κυκλοφόρησαν οι πρώτοι υπολογιστές, η τιμή απόκτησής τους από μια ξενοδοχειακή μονάδα δεν ήταν σίγουρο ότι θα έκανε απόσβεση του κόστους απόκτησής τους σε σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να δικαιολογεί την απόκτησή τους. Με τα σημερινά δεδομένα, ωστόσο, οι υπολογιστές είναι εύκολο να αποκτηθούν ακόμα και από τις μικρές μονάδες, γεγονός που ενθαρρύνει την απόκτησή τους από όλους (Medlik, 1994).

Γενικότερα, η νέα τεχνολογία έχει συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι εφαρμογές της δεν περιορίζονται πλέον στην κράτηση δωματίων αλλά επεκτείνονται και σε άλλους τομείς. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι διαδικασίες του front office, οι λογιστικές εφαρμογές, ο έλεγχος αποθεμάτων, κ.ά.. Όλα τα παραπάνω συνδράμουν στη δημιουργία ενός ενοποιημένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που χρησιμοποιείται για την καλύτερη διοίκηση της μονάδας (Παπανίκος, 2000).

Στις πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης, γίνεται ευρεία χρήση της τεχνολογίας. Καταρχάς, το 100% των ξενοδοχείων διαθέτουν σελίδα στον παγκόσμιο ιστό, την οποία μπορεί να επισκέπτεται όποιος θέλει και να κάνει κράτηση, ενώ εντός του ξενοδοχείου υπάρχει δίκτυο μέσω του οποίου επικοινωνούν όλα τα τμήματα. Επιπρόσθετα, οι μονάδες που διαθέτουν συνεδριακά κέντρα, είναι εξοπλισμένες με τελευταίας τεχνολογίας συσκευές καθώς επίσης και με ασύρματα δίκτυα. Η τεχνολογία, χρησιμοποιείται, ακόμα, σε πολύ μεγάλο βαθμό, στη μηχανογράφηση, στο λογιστήριο και στις πωλήσεις των μονάδων.

Χαρακτηριστικές είναι οι δηλώσεις της Διοίκησης και του τμήματος μηχανογράφησης των ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι τεχνολογικές αλλαγές στον κλάδο και συνεπακόλουθα στους ίδιους. Στο σχήμα 6.3.1 παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν.

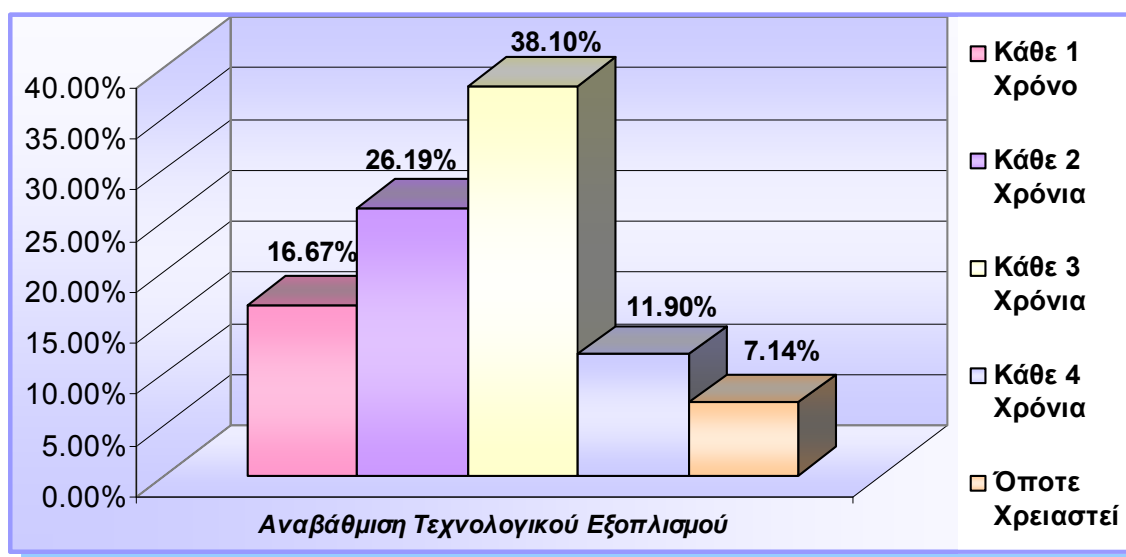
Σχήμα 6.3.1: Τεχνολογικές Αλλαγές και πόσο επηρεάζουν τον κλάδο



Όπως φαίνεται, πάνω από το 95% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν σημαντικές ευκαιρίες στον κλάδο του τουρισμού. Το 11,90% συμφωνεί με την πρόταση αυτή ενώ το 16,67% την πιστεύει ακράδαντα. Το 66,617%, που αποτελεί και το υψηλότερο ποσοστό, συμφωνεί αρκετά με την εν λόγω πρόταση και πιστεύει ότι η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεται, έχει ήδη επωφεληθεί αρκετά από τα τεχνολογικά επιτεύγματα.

Ένα θέμα που δεν πρέπει να αγνοείται από τα ξενοδοχεία είναι η αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού τους. Οι περισσότερες μονάδες φροντίζουν να τον αναβαθμίζουν συνεχώς, ενώ άλλες όταν κριθεί σκόπιμο. Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται η περίοδος που διανύεται μέχρι τα ξενοδοχεία να προχωρήσουν στην αναβάθμιση των συστημάτων τους.

Σχήμα 6.3.2: Αναβάθμιση Τεχνολογικού Εξοπλισμού



Όπως φαίνεται από το σχήμα 6.3.2, το 38,10% των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης αναβαθμίζουν τον εξοπλισμό τους κάθε τρία χρόνια. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν προχωρούν σε βελτιώσεις όταν παραστεί ανάγκη, απλά η ριζική αλλαγή του εξοπλισμού γίνεται ανά τρία χρόνια. Το 26,19% των μονάδων αλλάζει τον εξοπλισμό του ανά 2 χρόνια ενώ το 16,67% ετησίως. Τέλος, το 11,90% πραγματοποιεί τις αναβαθμίσεις κάθε τέσσερα χρόνια και το 7,14% όταν υπάρχει η ανάγκη.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες ξοδεύουν πολύ μεγάλα ποσά για την αναβάθμιση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού και επομένως θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά η επιλογή του, ώστε να ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες της μονάδας.

6.4 Η Ποιότητα στα Ξενοδοχεία

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει, ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει τις υπηρεσίες αυτές (Drucker, 1985). Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριο άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα εξυπηρέτησης συνθέτει τη βάση

επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Η έννοια της ποιότητας, εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου με άμεση αναφορά στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών (Terner, De Toro, 1992). Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων (Βαρβαρέσος, Σωτηριάδης, 2003). Άλλωστε, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ο βασικός τομέας αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως επακόλουθο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών (Jones, Lockwood, 1989).

Η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει για μια ξενοδοχειακή μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού είναι σε θέση να της προσδώσει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000). Ωστόσο, ως ένα στρατηγικό ζήτημα, δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, από τη διοίκηση έως και τον κατώτερο εργαζόμενο, κάνουν οτιδήποτε χρειάζεται ώστε να εξασφαλιστεί η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από τη στιγμή της άφιξής του στη μονάδα έως και τη στιγμή που θα αποχωρήσει (Terner, De Toro, 1992).

Ένα άλλο θέμα που αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών των ξενοδοχείων έχει να κάνει με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ISO) και το σύστημα διασφάλισης υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων (HACCP). Τα δυο αυτά συστήματα αναλύονται παρακάτω.

6.4.1 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO)

Η οικογένεια των ISO 9000, έχει θέσει τις βάσεις για ένα μάνατζμεντ ποιότητας και τα τελευταία χρόνια η χρήση του έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως. Πιο

συγκεκριμένα, το ISO 9000 έχει ως στόχο να ικανοποιήσει (Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης):

- Τις απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη
- Τις εφαρμόσιμες ρυθμιστικές απαιτήσεις που στοχεύουν στην
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και στη
- Συνεχή βελτίωση της απόδοσης που θα επιτρέψει όλα τα παραπάνω

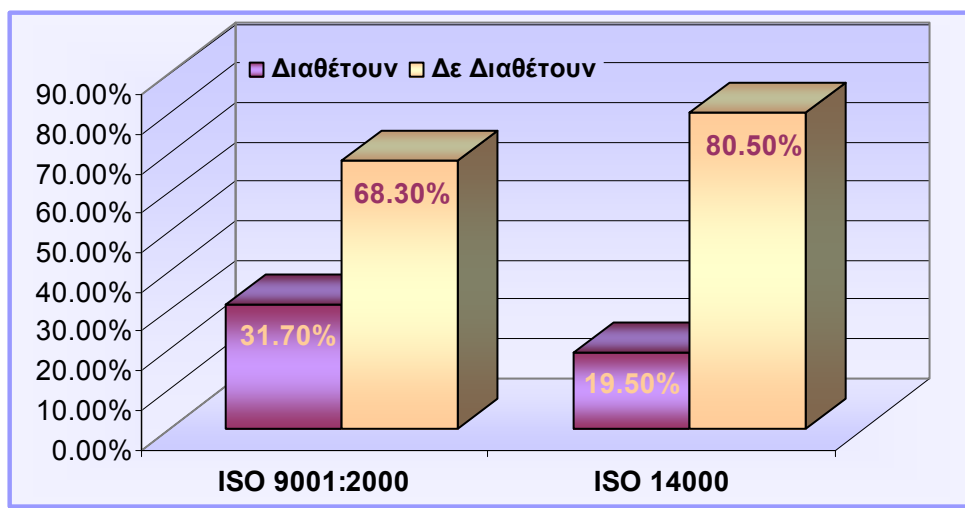
Τα τρία πιο διαδεδομένα ISO της οικογένειας είναι το 9001, το 9002 και το 9003, τα οποία το 2000 ενοποιήθηκαν στο ISO 9001:2000. Το συγκεκριμένο ISO, χρησιμοποιείται για ένα αποτελεσματικό μανάτζμεντ ποιότητας και εξασφαλίζει την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη. Είναι δομημένο με τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι απόλυτα κατανοητό από όσους χρησιμοποιείται και εύκολα αξιολογήσιμο τόσο από τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν όσο και από τα αρμόδια όργανα που θα το ελέγξουν.

Εκτός όμως από την οικογένεια των ISO 9000 για την ποιότητα υπηρεσιών, υπάρχει και η οικογένεια των ISO 14000, που αφορούν τα περιβαλλοντικά συστήματα διοίκησης. Σκοπός των συγκεκριμένων πιστοποιητικών είναι να περιοριστούν, από τις μονάδες που τα υιοθετούν, οι επιβλαβείς για το περιβάλλον ενέργειες. Αν και οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν παράγουν ιδιαίτερα επικίνδυνα απόβλητα, μπορούν να ανακυκλώσουν μεγάλο μέρος των πόρων που καταναλώνουν, με θετικό για το περιβάλλον αποτέλεσμα (Kirk, 1995).

Υπάρχουν πέντε τομείς στους οποίους πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να εφαρμοστεί το πιστοποιητικό ποιότητας. Πρώτα από όλα, πρέπει να αποφασιστεί σε ποιές δραστηριότητες θα εφαρμοστεί. Στη συνέχεια, η προσοχή θα δοθεί στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, στη Διοίκηση Αρμοδιοτήτων, στη Διοίκηση Πόρων και Μέτρησής τους και στην Ανάλυση και Αξιολόγηση του (Chan, Wong, 2004; Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης). Οι παραπάνω τομείς θα αποτελέσουν και τη βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί το σύστημα ποιότητας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο σχήμα 6.4.1 παρουσιάζονται τα ποσοστά των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης που χρησιμοποιούν τα ISO.

Σχήμα 6.4.1: ISO 9001: 2000 και ISO 14000 των Μονάδων της Κρήτης



Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, μόλις το 31,7% των ξενοδοχειακών μονάδων διαθέτει σύστημα πιστοποίησης ISO 9001:2000 και το 19,5% ISO 14000. Τα στοιχεία αυτά, ωστόσο, είναι παραπλανητικά. Οι μονάδες της Κρήτης μπορεί να μην

πληρώνουν πλέον για την απόκτηση των ISO, παρόλα αυτά, αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι διαθέτουν δικά τους τμήματα ποιότητας. Τα τμήματα αυτά, είναι επιφορτισμένα με το καθήκον της Διοίκησης Ποιότητας και φροντίζουν να εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς της μονάδας. Παράδειγμα αποτελεί το Creta Maris, που ήταν το πρώτο ξενοδοχείο στη Μεσόγειο που εφάρμοσε το σύστημα ποιότητας ISO. Ωστόσο, πλέον δε διαθέτει το πιστοποιητικό αυτό, αφού ένα ολόκληρο τμήμα φροντίζει για τη διασφάλιση της ποιότητας και εξωτερικοί σύμβουλοι την ελέγχουν ετησίως.

Όσον αφορά, την οικογένεια των ISO 14000, για την περιβαλλοντική προστασία, το ποσοστό των ξενοδοχείων που το διαθέτουν είναι ακόμα μικρότερο. Και στην περίπτωση αυτή, όμως, τα αποτελέσματα δεν αντικατοπτρίζουν την αλήθεια. Οι περισσότερες μονάδες διαθέτουν δικά τους τμήματα που είναι υπεύθυνα για τις περιβαλλοντικές μελέτες των ξενοδοχείων και φροντίζουν να μην κάνουν τίποτα που να είναι επιβλαβές για το περιβάλλον. Παράδειγμα αποτελούν, η Maris Green Team των Maris, η Mare-Verde της Aldemar και το Τμήμα Περιβάλλοντος της Grecotel.

6.4.2 Σύστημα Διασφάλισης Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP)

Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο Σύστημα Ελέγχου για τα τρόφιμα που αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών). Στην ουσία, πρόκειται για ένα σύστημα, το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή ενός ασφαλούς προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό των σημείων εκείνων όπου μπορεί δυνητικά να εμφανιστεί κίνδυνος μόλυνσης του τροφίμου. Ο κίνδυνος αυτός, μπορεί να είναι (Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2000):

- **Μικροβιολογικός**, που είναι ο πιο συνηθισμένος, και δημιουργείται από την ύπαρξη μικροοργανισμών που πολλαπλασιάζονται ταχύτατα όταν δεν τηρηθούν οι σωστές συνθήκες θερμικής κατεργασίας, αποθήκευσης κτλ.,
- **Φυσικός**, ο οποίος έχει να κάνει με την εμφάνιση, μέσα στο τρόφιμο, ξένου προς αυτό αντικειμένου που μπορεί να οφείλεται στις υπερβολικές μεταβολές της θερμοκρασίας, την ξηρασία ή την υγρασία,
- **Χημικός**, ο οποίος μπορεί να προέλθει είτε από τη μόλυνση του φαγητού ή του ποτού λόγω αλληλεπίδρασης με τον αέρα, το φως ή άλλους παράγοντες είτε από την ύπαρξη προσθέτων ή φυσικών χημικών ουσιών μέσα στο τρόφιμο,
- **Βιοχημικός**, ο οποίος προκαλείται από φυσικά ένζυμα φαγητού.

Η μόλυνση του φαγητού μπορεί να συμβεί είτε κατά τη διάρκεια της αποθήκευσής του στις αποθήκες του παραγωγού, είτε κατά τη διάρκεια παρασκευής ή σερβιρίσματος του. Υπάρχουν, παρόλα αυτά, πολλοί τρόποι πρόσληψης της μόλυνσης αυτής. Ορισμένες από αυτές είναι, η υιοθέτηση μιας αυστηρής και συστηματικής προσέγγισης του χειρισμού του φαγητού, η αποτελεσματική κατάρτιση του προσωπικού, η χρήση τεχνολογικών μέσων και γενικότερα η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας που στηρίζεται πάνω στις αρχές του HACCP και το πρότυπο της σειράς ISO 9000 (Σαμακοβλή, 2001).

Η εφαρμογή του συστήματος HACCP, περιλαμβάνει επτά στάδια:

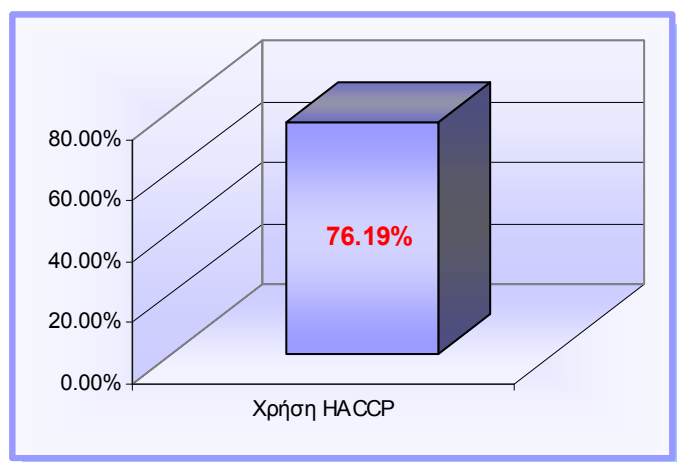
1. Εντοπισμός τυχόν κινδύνων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.

2. Εντοπισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου.
3. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
4. Καθορισμός απαιτήσεων παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
5. Προσδιορισμός διορθωτικών μέτρων, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
6. Καθορισμός συστημάτων καταγραφής αρχείων, ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων.
7. Προσδιορισμός ενός συστήματος επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.

Τα οφέλη από τη χρησιμοποίηση του συστήματος HACCP, είναι τέτοια που δικαιολογούν το κόστος εφαρμογής και διατήρησής του. Πρώτα από όλα, ενισχύεται η φήμη της μονάδας, ως προς τη δυνατότητά της να παρέχει ασφαλές φαγητό και ποτό στον καταναλωτή. Επίσης, μειώνεται το κόστος παραγωγής λόγω μείωσης των ελαττωματικών μονάδων, αφού υπάρχουν σαφείς προδιαγραφές και συνεχείς έλεγχοι. Τέλος, ένας από τους κυριότερους λόγους εφαρμογής του εν λόγω συστήματος είναι ότι το ζητούν οι ίδιοι οι πελάτες (FAO Information Division, 1998).

Στο σχήμα 6.4.2 παρουσιάζεται η χρήση του συγκεκριμένου πιστοποιητικού από τις ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης.

Σχήμα 6.4.2: Χρήση HACCP από μονάδες



Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 6.4.2, το 76,19% των μεγάλων, πολυτελών, ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης έχουν πάρει πιστοποιητικό διασφάλισης υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων τους. Είναι, δηλαδή, σαφές πλέον στους

ξενοδόχους ότι το HACCP τους προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα ώστε να τους συμφέρει η υιοθέτησή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Μίγμα Μάρκετινγκ

7. Μίγμα Μάρκετινγκ

Όπως είναι γνωστό, για να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ελκυστική για έναν πελάτη, θα πρέπει να συγκεντρώνει ορισμένα χαρακτηριστικά. Η επιστημονική θεωρία πάνω στην οποία στηρίχτηκε η επιτυχία της μοντέρνας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η θεμελιώδης αρχή του μάρκετινγκ που ορίζει (Δεσποτοπούλου, 1989):

1. *Το σωστό προϊόν ή υπηρεσία*
2. *Στη σωστή αγορά*
3. *Με τη σωστή τιμή και*
4. *Με τη σωστή μέθοδο προβολής*

Στην ουσία, πρόκειται για ένα μοναδικό μείγμα υπηρεσιών, διανομής, προωθητικών και τιμολογιακών στρατηγικών που αποσκοπούν στη δημιουργία αμοιβαίων ικανοποιητικών ανταλλαγών με την αγορά.

7.1 Προϊόν

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, όταν αναφερόμαστε στο τουριστικό προϊόν, εννοούμε ένα σύνολο επιμέρους τύπων τουρισμού, όπως για παράδειγμα οικολογικό, αθλητικό, περιηγητικό, κ.ά.. Σύμφωνα με το European Travel Monitor, ωστόσο, το ελληνικό τουριστικό προϊόν επικεντρώνεται με ποσοστό άνω του 70% στον τουρισμό ήλιου και θάλασσας. Η εν λόγω κατάσταση δικαιολογείται απόλυτα λόγω του κλίματος και της γεωγραφικής διαμόρφωσης της χώρας (Κουζέλης, 2002).

Η παραπάνω τάση, ωστόσο, εγκυμονεί κινδύνους για μια χώρα κι επακόλουθα για τα ξενοδοχεία της, αφού το συγκεκριμένο είδος τουρισμού παρουσιάζει ήδη σημάδια κόπωσης. Το ενδιαφέρον του τουρίστα δεν περιορίζεται μόνο στο τι θα δει αλλά και στο τι θα κάνει στη χώρα που επισκέπτεται. Πολλές χώρες το έχουν ήδη καταλάβει και έχουν προχωρήσει στην εισαγωγή νέων τουριστικών προϊόντων. Έτσι, και τα ελληνικά ξενοδοχεία θα πρέπει να παραδειγματιστούν από αυτές και να μην προσφέρουν μόνο διακοπές τύπου ήλιος και θάλασσα αλλά και μια νέα γκάμα προϊόντων που θα τραβήξουν τον τουρίστα (Κουζέλης, 2002).

Το προϊόν, επομένως που θα πρέπει να προωθηθεί είναι αυτό που θα αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για τη χώρα, γεγονός που θα την καταστήσει πόλο έλξης για

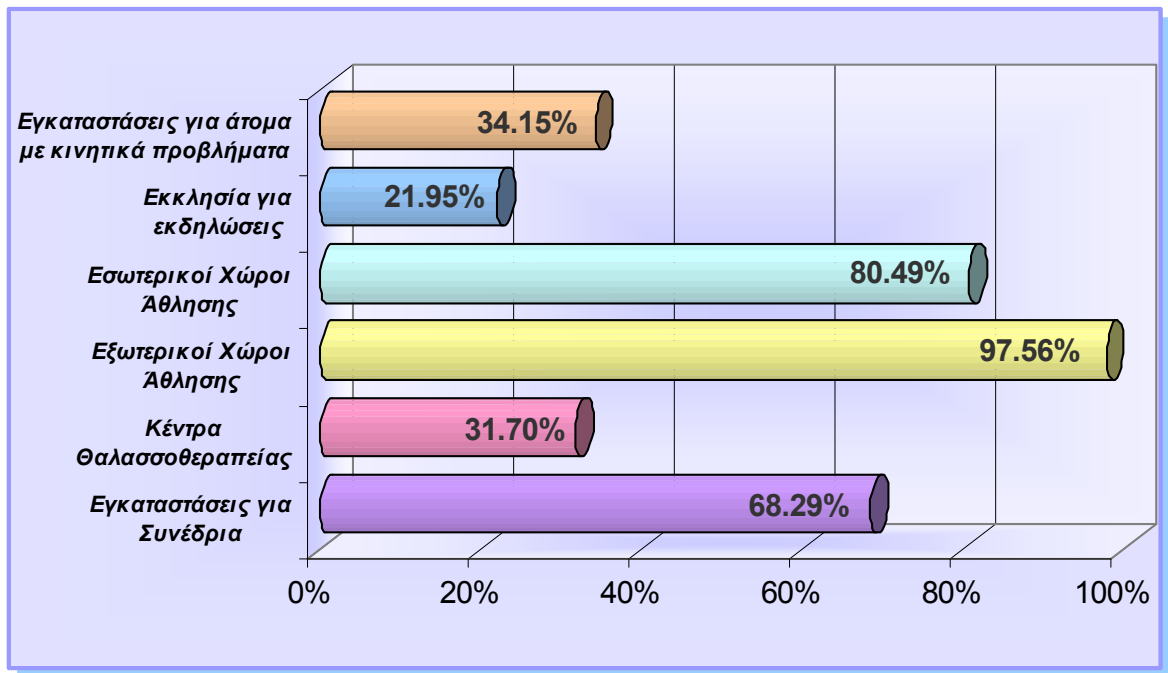
τον επιλεκτικό, απαιτητικό και εύπορο τουρίστα, που αναζητά ψυχαγωγία, άθληση, ανάπαυση, κλασσική και σύγχρονη κουλτούρα, θάλασσα και νησιά, δραστηριότητες παντός τύπου και όλα αυτά σε συνδυασμό με υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Σε αυτό, βοηθάει η πολιτική τουριστικής ανάπτυξης που εφαρμόζεται και έχει σαν στόχο την προσέλκυση αυτών των μορφών τουρισμού και η επενδυτική τουριστική πολιτική που κατευθύνεται στην ενίσχυση των εγκαταστάσεων εκείνων που διαφοροποιούν και εμπλουτίζουν την τουριστική προσφορά (Δεσποτοπούλου, 1989).

Τα πολυτελή ξενοδοχεία της Κρήτης φαίνεται ότι είναι ενήμερα με τις απαιτήσεις των τουριστών και προσπαθούν συνεχώς να εισάγουν νέα προϊόντα που θα προσελκύσουν πελάτες. Η πολυπλοκότητα, άλλωστε, της μονάδας απορρέει από τα διαφορετικά προϊόντα, υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, τα οποία παρέχονται σε διάφορους συνδυασμούς (Mullins, 1992). Φροντίζουν να μαθαίνουν για τις νέες τάσεις και να μην μένουν πίσω στις όποιες εξελίξεις, ώστε να είναι σε θέση να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Άλλωστε είναι αυτά που συνήθως πρωτοστατούν σε καινοτομίες σε σχέση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της Ελλάδας. Στο σχήμα 9.1 παρουσιάζονται τα επιπλέον προϊόντα που προσφέρουν οι μονάδες του νησιού.

Πριν από μερικά χρόνια, ο επισκέπτης αρκούσαν στη διαμονή του σε ένα ξενοδοχείο που θα του πρόσφερε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και στους εξωτερικούς του χώρους ενδεχομένως και να περιλάμβανε μια πισίνα. Στη συνέχεια, αυξήθηκαν οι απαιτήσεις αυτές και ο πελάτης αναζητούσε παραπάνω εξωτερικούς αθλητικούς χώρους. Έτσι, τα ξενοδοχεία άρχισαν να δημιουργούν γήπεδα τένις, μπάσκετ, ποδοσφαίρου, διαδρόμους 400 μέτρων, κτλ. Επόμενη μόδα, έγιναν τα extreme sport και στα ξενοδοχεία άρχισαν να λειτουργούν κέντρα εκμάθησης scuba diving, bunging-jumping, ιππασίας, αλεξιπτώτου κτλ. Τελευταία, η τάση επιβάλλει τη δημιουργία γηπέδων γκολφ 18 τρυπών και οι μονάδες έχουν αρχίσει ήδη να προσαρμόζονται στις νέες αυτές απαιτήσεις.

Με βάση όλα τα παραπάνω, γίνεται εμφανής η προσπάθεια των ξενοδοχείων να προσελκύσουν ένα κοινό που αγαπάει τα σπορ και την άθληση αλλά ταυτόχρονα ακολουθεί την τάση της εποχής. Ενδεικτικό είναι, γενικότερα, ότι το 97,56% των πολυτελών ξενοδοχείων της Κρήτης διαθέτουν εξωτερικούς χώρους άθλησης που με τα χρόνια αυξάνονται και εμπλουτίζονται συνεχώς.

Σχήμα 7.1: Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία



Στην πορεία, οι ανάγκες των πελατών για μια ακόμα φορά διαφοροποιήθηκαν και τα ξενοδοχεία έπρεπε να αυξήσουν την γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων. Η νέα τάση πρόσταζε εσωτερικούς χώρους άθλησης. Έτσι, στα ξενοδοχεία άρχισαν να δημιουργούνται εγκαταστάσεις Squash, Jacuzzi, Water Gym, σάουνας, χαμάμ, κτλ. Μέχρι σήμερα, το 80,49% των μονάδων είναι εξοπλισμένο με τέτοιους χώρους, οι οποίοι συνεχώς διευρύνονται. Τα περισσότερα ξενοδοχεία που προσφέρουν τέτοια προϊόντα είναι αυτά των 5 Αστέρων, ενώ σε αυτά των 4 Αστέρων, γίνονται προσπάθειες για την εγκατάστασή τους.

Μια άλλη μερίδα των τουριστών είναι αυτοί που ταξιδεύουν συχνά για να παρακολουθήσουν συνέδρια. Η Ελλάδα, στο σύνολό της, δεν προσφέρει αναπτυγμένες υπηρεσίες όσον αφορά τον συνεδριακό τουρισμό και στην Κρήτη έχει γίνει μια αξιόλογη προσπάθεια τα τελευταία χρόνια για την έλξη τουριστών αυτού του τύπου. Το 68,29% των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων του νησιού διαθέτει υποδομή για τη διεξαγωγή συνεδρίων, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις επιλογές του όσον αφορά το target group του. Τα έσοδα, μάλιστα, από αυτού του τύπου τουρισμό έχουν ενθαρρύνει πολλές μονάδες να προχωρήσουν στη δημιουργία χώρων για τη διεξαγωγή συνεδρίων.

Τα τελευταία χρόνια, πολλά ξενοδοχεία ακολούθησαν το παράδειγμα άλλων ξενοδοχειακών μονάδων του εξωτερικού που προσφέρουν υπηρεσίες

θαλασσοθεραπείας και spa. Επηρεασμένοι από την τελευταία επιθυμία των πελατών εμπλούτισαν τα ξενοδοχεία με ολόκληρα κέντρα που προσφέρουν προγράμματα περιποίησης σώματος και προσώπου και διεύρυναν για μια ακόμα φορά τις δυνατότητες προσέλκυσης διαφορετικού τύπου τουριστών. Στην Κρήτη, το 31,7% των ξενοδοχειακών μονάδων διαθέτουν προγράμματα θαλασσοθεραπείας και spa.

Αυτό που άργησαν τα ξενοδοχεία να καταλάβουν και να εκμεταλλευτούν, είναι η δυνατότητα πραγματοποίησης εκδηλώσεων θρησκευτικού περιεχομένου εντός των εγκαταστάσεών τους. Πολλοί από τους πελάτες των μονάδων είναι ζευγάρια που επιλέγουν το νησί για να περάσουν το μήνα το μέλιτός τους ή να παραθέσουν τη δεξίωση μετά το γάμο τους ή τη βάφτιση του παιδιού τους. Μια κίνηση που έστω και αργά άρχισε να πραγματοποιείται τα τελευταία χρόνια είναι η ίδρυση εκκλησιών εντός των ξενοδοχείων, στις οποίες πραγματοποιούνται όλες αυτές οι θρησκευτικές εκδηλώσεις. Παρόλα αυτά, μόλις το 21,95% των ξενοδοχειακών μονάδων του νησιού έχει ήδη προβεί στην ίδρυση εκκλησίας αν και αναμένεται το ποσοστό αυτό να αυξηθεί εντός των επόμενων χρόνων.

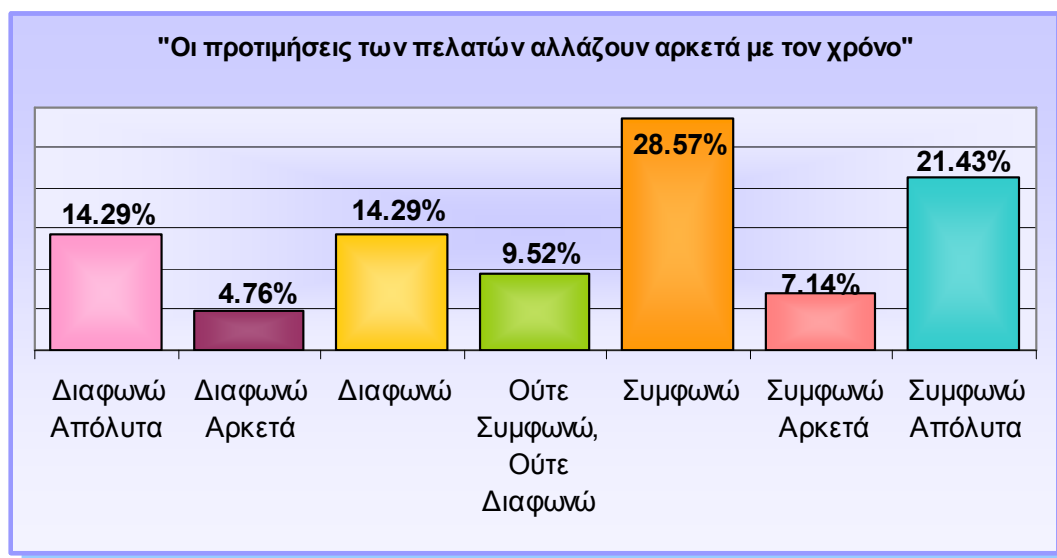
Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία της Κρήτης έχουν αρχίσει να τροποποιούν τις μονάδες τους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι σε θέση να φιλοξενήσουν άτομα με κινητικά προβλήματα. Τα άτομα αυτά, ήταν τόσο χρόνια αποκλεισμένα από την παροχή υπηρεσιών αυτού του είδους αλλά πλέον έχουν γίνει κινήσεις για την εξυπηρέτηση των τελευταίων. Το 34,15% των μονάδων του νησιού είναι σε θέση να προσφέρει ολοκληρωμένου τύπου υπηρεσίες στα άτομα με κινητικά προβλήματα, αφού όλοι οι χώροι του ξενοδοχείου διαθέτουν ειδικές ράμπες, ανελκυστήρες και δωμάτια ικανά για τη φιλοξενία τους.

7.2 Αγορά

Η στρατηγική του χωρισμού της αγοράς σε τμήματα, βασίζεται στην υπόθεση ότι όλοι οι τουριστικοί προορισμοί δεν είναι κατάλληλοι ή επιθυμητοί από όλους τους τουρίστες (Δεσποτοπούλου, 1989). Επομένως, οι προσπάθειες των ξενοδοχειακών μονάδων δεν θα πρέπει να είναι στραμμένες στην προσέλκυση όλων των πιθανών τουριστών, αλλά προσανατολισμένες σε συγκεκριμένες δυνητικές ομάδες αυτών. Το προφίλ του τουρίστα είναι αυτό που θα δώσει τη βάση για το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα πρέπει η κάθε μονάδα να απευθυνθεί (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2002).

Φυσικά, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σοβαρά το κατά πόσο αλλάζουν οι προτιμήσεις των πελατών με τον χρόνο. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η άποψη της διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης σχετικά με το θέμα αυτό.

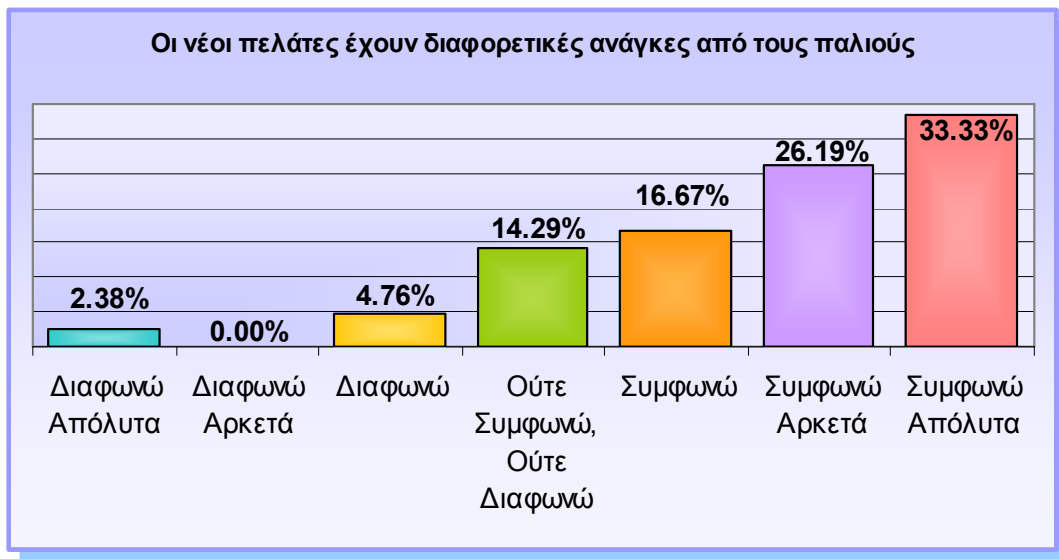
Σχήμα 7.2.1: Αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών



Όπως φαίνεται από το σχήμα 7.2.1, δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία μεταξύ της διοίκησης των μονάδων σχετικά με το αν οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν αρκετά με τον χρόνο. Το 33,34% αυτών διαφωνούν με την πρόταση, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο ενώ το 57,14% συμφωνεί με αυτήν. Το υπόλοιπο 9,52% δεν δείχνει ούτε να συμεριζεται την πρόταση άλλα ούτε και να την απορρίπτει.

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι το κατά πόσο οι νέοι πελάτες κάθε μονάδας τείνουν να έχουν ανάγκες που είναι διαφορετικές από αυτές των ήδη υπάρχοντων. Σε πολλές περιπτώσεις, οι παλαιοί πελάτες δεν αναζητούν κάτι διαφορετικό από αυτό που έχουν συνηθίσει, με αποτέλεσμα οι προτιμήσεις τους να είναι εκ των προτέρων γνωστές και η αντιμετώπισή τους από τους εργαζομένους προβλέψιμη. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η άποψη της ανώτερης διοίκησης σχετικά με το αν οι νέοι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες από αυτές των παλαιών.

Σχήμα 7.2.2: Ανάγκες Νέων και Παλαιών Πελατών



Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, οι περισσότεροι συμφωνούν με την άποψη ότι οι ανάγκες διαφοροποιούνται όσον αφορά τους νέους και τους παλαιούς πελάτες. Το 33,33% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα, το 26,19% αρκετά και το 16,67% απλά συμφωνεί. Μόλις το 2,38% διαφωνεί απόλυτα ενώ το 4,76% διαφωνεί. Τέλος, το 14,29% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Ένα πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη τουριστική πολιτική μάρκετινγκ είναι ο διαχωρισμός της υφιστάμενης και της δυνητικής αγοράς, βασισμένος σε ουσιαστικά χαρακτηριστικά του προφίλ των τουριστών, επικεντρώνοντας έτσι τις προσπάθειες για την προώθηση του είδους του προϊόντος που ενδιαφέρεται η μονάδα να πουλήσει, την τιμολογιακή πολιτική που θα εφαρμόσει και τα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιήσει. Το κομμάτι της αγοράς που θα απευθυνθεί η μονάδα είναι εκείνο του δυνητικού ταξιδιωτικού κοινού στο οποίο έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να πουλήσει (Δεσποτοπούλου, 1989).

Η διανομή τουριστικών προϊόντων συνεπάγεται την επιλογή και λειτουργία καναλιών διαμέσου των οποίων μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να διοχετεύσει τα προϊόντα της τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις νέες τουριστικές αγορές (Ηγουμένακης, 1996). Το σύστημα διανομής του ξενοδοχειακού προϊόντος μπορεί να λάβει τέσσερις, μη αμοιβαία αποκλειόμενες, μορφές. Πρώτα από όλα, ο ξενοδόχος μπορεί να διαθέσει το προϊόν του άμεσα στον πελάτη. Δεύτερον, μπορεί να το διαθέσει στην αγορά των ταξιδιωτικών γραφείων. Τρίτον, μπορεί να συμφωνήσει με κάποιον οργανωτή ταξιδιών με τη μορφή της κατανομής δωματίων και τέταρτον, να κάνει μια συμφωνία δέσμευσης με τον οργανωτή ταξιδιών (Παπανίκος, 2000). Στην

Κρήτη, όλοι οι ξενοδοχειακοί όμιλοι συνεργάζονται με τους μεγάλους tour operators για να εξασφαλίσουν την πληρότητα των μονάδων τους. Να τονιστεί ότι τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια από τους μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους για την προώθηση του διαδικτύου, ως μέσου για να γίνουν κρατήσεις.

7.2.1 Target Group

Η εύρεση πελατών είναι ένα από τα πιο βασικά ζητήματα στο οποίο πρέπει ένα ξενοδοχείο να βρει λύση. Κάθε ξενοδοχείο πρέπει να καθορίσει τι είδος τουρισμού ενδιαφέρεται να προσελκύσει και ανάλογα με αυτό να καθορίσει όλες τις υπηρεσίες που θα παρέχει στη συνέχεια. Στις μέρες μας ειδικά, που οι υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών προσπαθούν να γίνονται όσο το δυνατόν πιο εξειδικευμένες, ο σωστός καθορισμός target group και οι ενέργειες προσέλκυσής του είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη βιωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

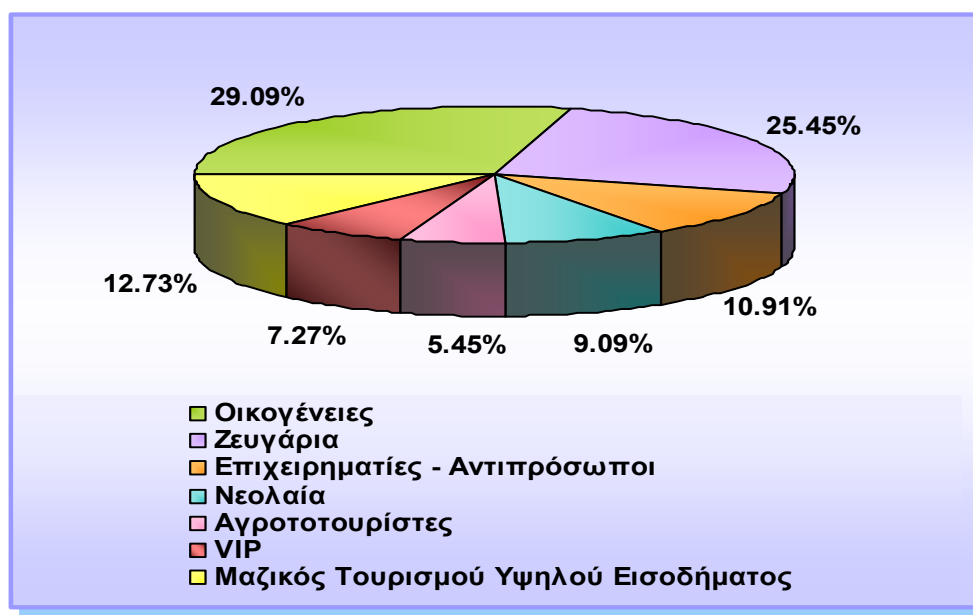
Για να αποδώσει τα αναμενόμενα η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς, πρέπει να γίνεται με τρόπο ορθολογικό ώστε ούτε το σύνολο των πελατών να αντιμετωπίζεται με ενιαίο τρόπο, αλλά ούτε ο καθένας τους χωριστά με διαφορετικό τρόπο (Ηγουμενάκης, 1996). Φυσικά, στα ξενοδοχεία δεν φιλοξενούνται μόνο άτομα στα οποία θα ήθελε η μονάδα να απευθυνθεί, αφού από τον νόμο δεν επιτρέπεται η απαγόρευση εισόδου ή διαμονής σε αυτά οποιουδήποτε ατόμου. Απλά, θα πρέπει να γίνεται πιο προσεκτική προσέγγιση του κατάλληλου target group.

Το σχήμα 7.2.1.1 απεικονίζει γραφικά το target group των ξενοδοχειακών μονάδων του δείγματος. Πολλά από τα ξενοδοχεία αυτά απευθύνονται σε περισσότερα του ενός target group και έχουν καταταχθεί σε περισσότερες από μια κατηγορίες. Όπως φαίνεται, τα περισσότερα ξενοδοχεία παρέχουν υπηρεσίες περισσότερο προσαρμοσμένες στις ανάγκες των οικογενειών αφού το ποσοστό αυτών αγγίζει το 29,1%.

Πιο συγκεκριμένα, αυτό που αναζητούν οι οικογένειες και προσφέρουν οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι ένα περιβάλλον κατάλληλο για ξεκούραση και αναψυχή. Προσφέρουν δωμάτια με περισσότερες των τριών κλινών ενώ οι περισσότερες μονάδες διαθέτουν τεράστιους κήπους για περίπατους, πολλά εστιατόρια με διαφορετική ποικιλία μενού, πισίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας και χαλάρωσης, κ.ά.. Ταυτόχρονα, προσφέρουν υπηρεσίες, οι οποίες είναι αποκλειστικά αφοσιωμένες στο

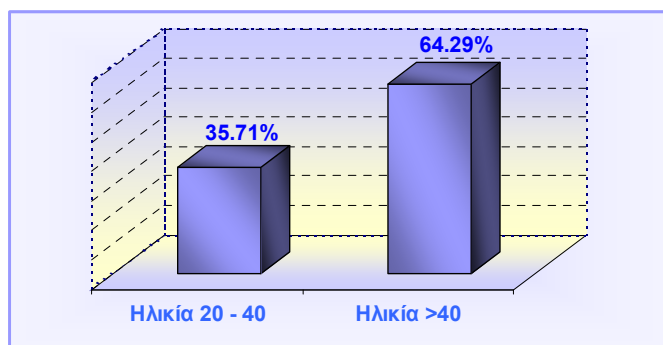
να απασχολούν τα παιδιά, όπως παιδότοπους, ανιματέρ, παιδικές χαρές, κ.ά., ώστε να αποδεσμεύονται οι γονείς από τη συνεχή παρακολούθησή τους.

Σχήμα 7.2.1.1: Target Group Ξενοδοχειακών Μονάδων



Επόμενα στην κατάταξη, με ποσοστό 25,45%, είναι τα ξενοδοχεία που ως κοινό τους έχουν τα ζευγάρια. Τα ζευγάρια αυτά μπορεί να είναι νέοι άνθρωποι, νεόνυμφοι που κάνουν το μήνα του μέλιτός τους, ζευγάρια με παιδιά σε ηλικία τέτοια που δεν ακολουθούν σε εκδρομές ή απλά πιο μεγάλης ηλικίας ζευγάρια. Στις περιπτώσεις αυτές, τα ξενοδοχεία προσφέρουν εντελώς διαφορετικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, υπάρχουν εστιατόρια πιο απομονωμένα, με ειδική θέα, δωμάτια με ιδιωτικές πισίνες, gourmet εστιατόρια, δραστηριότητες που συμμετέχουν δυο άτομα, κ.ά..

Σχήμα 7.2.1.2: Ηλικίες Ζευγαριών



Η πλειοψηφία των ζευγαριών που διαμένουν στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, έχει ηλικία που ξεπερνά τα 40 χρόνια ζωής (ποσοστό 64,29%). Πρόκειται κυρίως για ζευγάρια χωρίς παιδιά ή παιδιά σε μεγάλη ηλικία που δεν ακολουθούν τους γονείς τους. Συνήθως αναζητούν την ηρεμία

καθώς επίσης και την επαφή με νέους λαούς και διαφορετική κουλτούρα. Με ποσοστό σχεδόν 36% είναι τα ζευγάρια που η ηλικία τους δεν ξεπερνά τα 40 χρόνια ζωής. Στην Κρήτη έρχονται για λόγους αναψυχής και ξεκούρασης.

Το γεγονός ότι τα δυο πρώτα target group είναι πολύ κοντά στατιστικά μπορεί να εξηγηθεί με τον εξής τρόπο: πολλά από τα ξενοδοχεία του δείγματος απευθύνονται και στα δυο target group. Ωστόσο, οι υπηρεσίες που αναζητά κάθε group είναι διαμορφωμένες με τρόπο τέτοιο ώστε να μην ενοχλείται καμία πλευρά. Για παράδειγμα, τα δωμάτια που απευθύνονται στα ζευγάρια είναι πιο απομακρυσμένα από αυτά που απευθύνονται στις οικογένειες και βρίσκονται είτε πιο κοντά στη θάλασσα με την προσωπική τους πισίνα δίπλα, είτε στο πιο ψηλό τμήμα του ξενοδοχείου ώστε να έχουν θέα. Αντίθετα, τα δωμάτια των οικογενειών βρίσκονται πλησιέστερα στους χώρους διεξαγωγής ομαδικών δραστηριοτήτων και στους παιδότοπους. Με την ίδια λογική προσαρμόζονται όλες οι υπηρεσίες, ώστε να επιτευχθεί ικανοποίηση όλων των πλευρών. Φυσικά, η επιλογή των μονάδων να απευθυνθούν σε διαφορετικά target group συνεπάγεται αρκετές δυσκολίες κατά την προσέλκυσή τους και πολλά έξοδα για την ικανοποίηση όλων των αναγκών.

Το 10,91% των ξενοδοχείων απευθύνεται σε αντιπροσώπους και επιχειρηματίες κατά κύριο λόγο αλλά και σε συνέδρους. Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται ως επί το πλείστο μέσα στις πόλεις ή κοντά σε εμπορικά σταυροδρόμια. Οι απαιτήσεις του συγκεκριμένου target group διαφέρουν εντελώς από αυτές των δύο παραπάνω ομάδων. Οι επισκέπτες δεν αναζητούν τόσο τη χαλάρωση και την αναψυχή αλλά ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και η διαμονή τους είναι συνήθως μικρότερη από ότι οποιουδήποτε άλλου group. Τα ξενοδοχεία παρέχουν μεγάλους χώρους για διεξαγωγή συνεδρίων, αίθουσες μικρότερες για συναντήσεις και παρουσιάσεις καθώς επίσης και αίθουσες εξοπλισμένες με τελευταίας τεχνολογίας συσκευές για την εξυπηρέτηση εταιρικών αναγκών.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των ξενοδοχείων που αναζητά νέο κόσμο για να φιλοξενήσει. Το ποσοστό των ξενοδοχείων που απευθύνεται στη νεολαία αγγίζει το 9,09%, ποσοστό ιδιαίτερα ανεβασμένο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό που προσφέρουν τα ξενοδοχεία αυτά, είναι οι πάρα πολλές ομαδικές δραστηριότητες, όπως τα τουρνουά ποδοσφαίρου, μπάσκετ, κολύμβησης, οι ομαδικές καταδύσεις, οι χοροί και πολλά πάρτι. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαγωνισμοί που γίνονται με διαφορετική θεματολογία και προσελκύουν μεγάλο μέρος της νεολαίας. Οι διαγωνισμοί αυτοί αποτελούν και

την καρδιά της διασκέδασης αφού συγκεντρώνουν και κόσμο εκτός ξενοδοχείου αρκετές φορές. Το θέμα του διαγωνισμού αλλάζει κάθε μέρα και μπορεί να αφορά, για παράδειγμα, βράβευση του καλύτερου μασκαρά, του χειρότερου τραγουδιστή, του πιο ταλαντούχου μίμου, κ.ά..

Μια νέα μορφή τουρισμού για την Κρήτη, τα τελευταία χρόνια, είναι η ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού. Οι όμιλοι ξενοδοχείων αρχίζουν και χτίζουν νέες μονάδες που σκοπό τους έχουν να προσελκύσουν κόσμο που αγαπά την επαφή με τη φύση. Το ποσοστό αυτών φτάνει το 5,45% αλλά αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια. Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται χτισμένα σε παραδοσιακά χωριά της Κρήτης και δεν διαθέτουν συνήθως πολλά δωμάτια. Άλλωστε, οι ίδιοι οι πελάτες προτιμούν το στυλ των μονάδων να είναι πιο «αγροτικό» και οικογενειακό (Carlsen, Getz, Ali-Knight, 2001). Το ύφος τους και η αρχιτεκτονική τους είναι προσαρμοσμένα σε αυτά του χωριού ενώ οι δραστηριότητές τους έχουν να κάνουν με δένδροφύτευση, σκάλισμα κήπων, τσίσιμα ζώων που βρίσκονται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους εντός των ξενοδοχείων, μαθήματα κεντήματος και μαγειρικής παραδοσιακών φαγητών της Κρήτης, απόσταξη ρακί, κ.ά.. Σκοπός τους είναι να φέρουν τον επισκέπτη σε επαφή με τον παραδοσιακό τρόπο ζωής του νησιού και να προσφέρουν παράλληλα, στιγμές χαλάρωσης και ξεκούρασης σε ένα περιβάλλον όπου οι τόνοι είναι πιο χαμηλοί και ήσυχοι.

Τα ξενοδοχεία που απευθύνονται στους VIP (ή jet set), συγκεντρώνουν ποσοστό 7,27%. Με τον όρο VIP, τα ξενοδοχεία εννοούν οποιοδήποτε επώνυμο πρόσωπο τα επισκέπτεται, από πολιτικούς και εκδότες μέχρι βασιλιάδες ξένων χωρών και πρωθυπουργούς. Τα ξενοδοχεία που απευθύνονται στο συγκεκριμένο target group, είναι χτισμένα και διακοσμημένα για να ικανοποιούν ιδιαίτερα ακριβές απαιτήσεις ενώ παρέχουν πολύ υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες και οι δραστηριότητες που παρέχουν είναι αναρίθμητες και για όλα τα γούστα. Πρόκειται για τα πιο ακριβά ξενοδοχεία της Κρήτης και συγκαταλέγονται ανάμεσα στα καλύτερα της Ευρώπης.

Τέλος, με ποσοστό 12,73%, βρίσκονται τα ξενοδοχεία που το target group τους είναι ο μαζικός τουρισμός υψηλού οικονομικού επιπέδου. Πρόκειται για τουρίστες που έρχονται στην Κρήτη με σκοπό να περάσουν απλά καλά και δεν έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις, αλλά ξοδεύουν αρκετά χρήματα. Είναι οι τουρίστες που ταξιδεύουν ως το νησί για να απολαύσουν τον ήλιο και τη θάλασσα (sea & sun

tourists). Επιλέγουν ξενοδοχεία που παρέχουν ποικιλία δραστηριοτήτων και συνήθως έρχονται οργανωμένοι με group από τη χώρα τους.

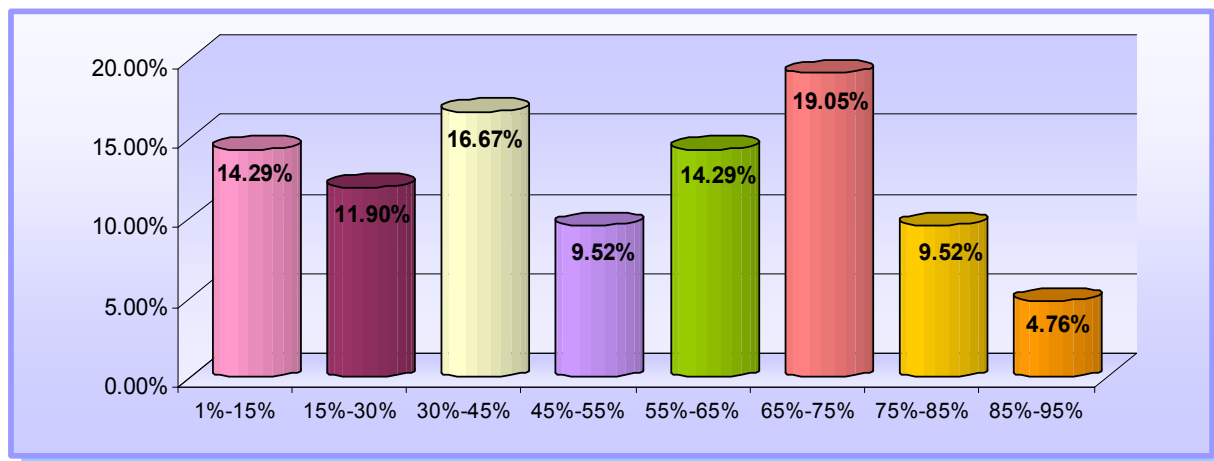
7.2.2 Διατήρηση Πελατών

Είναι γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των τουριστών στην Κρήτη είναι επαναλαμβανόμενοι. Αυτό οφείλεται πέρα από τους εξωτερικούς παράγοντες που τους φέρνουν πίσω στο ίδιο μέρος, και στις ενέργειες των ξενοδοχείων που στρέφονται προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι ενέργειες αυτές ξεκινούν από τη στιγμή που ο τουρίστας κάνει την κράτηση για να επισκεφτεί κάποια μονάδα μέχρι και τη στιγμή που θα ξαναγυρίσει. Οι άξονες πάνω στους οποίους θα βασιστεί η σχέση με τους πελάτες είναι η επικοινωνία, η δημιουργία αξίας στα μάτια του πελάτη και οι διαδικασίες που θα λάβουν χώρα κατά την παραμονή του στη μονάδα (Shoemaker, Lewis, 1999).

Όταν ο πελάτης επικοινωνεί για πρώτη φορά με το ξενοδοχείο, το ξενοδοχείο φροντίζει να του στείλει πίσω έντυπο υλικό με πληροφορίες για αυτό και να κρατήσει επαφή μαζί του έως ότου αυτός φτάσει. Πολλές μονάδες διαθέτουν αυτοκίνητα, τα οποία παραλαμβάνουν τον τουρίστα από το αεροδρόμιο ή το λιμάνι και τον οδηγούν στη μονάδα στην οποία θα διαμένει. Με την άφιξή του σε αυτή, υπάρχει άτομο επιφορτισμένο με την υποδοχή του, τη συνοδεία του στο δωμάτιό του και την ξενάγησή του στο χώρο του ξενοδοχείου. Στο δωμάτιο, συχνά, υπάρχει ένα καλάθι με δώρα για τον επισκέπτη, όπως φρούτα, κρασιά και ρακί. Καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής του επισκέπτη στο ξενοδοχείο, υπάρχει μέριμνα για την ικανοποίηση των αναγκών του και σε κάθε περίπτωση γίνεται προσπάθεια για την αποφυγή οποιουδήποτε παραπόνου. Πάντοτε, κάποιος εργαζόμενος του ξενοδοχείου βρίσκεται κοντά στον πελάτη για οτιδήποτε αυτός χρειαστεί. Όταν ο τουρίστας αποχωρήσει από το ξενοδοχείο, η επαφή δε χάνεται. Το ξενοδοχείο φροντίζει να στέλνει ενημερωτικά φυλλάδια με τις νέες τιμές ή προσφορές του, ευχητήριες κάρτες τα Χριστούγεννα ή το Πάσχα και γενικότερα οτιδήποτε θεωρεί ότι μπορεί να ενδιαφέρει τον τουρίστα και θα τον κάνει να επαναλάβει την επίσκεψή του. Με τον τρόπο αυτό, προσπαθεί, ουσιαστικά, να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί το ξενοδοχείο ως ένα δεύτερο σπίτι του και να επιθυμεί την επιστροφή του σε αυτό. Ταυτόχρονα, ένας ικανοποιημένος πελάτης θα κάνει δωρεάν διαφήμιση στη μονάδα (Shoemaker, Lewis, 1999).

Στο σχήμα 7.2.2.1 παρουσιάζεται το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης. Όπως φαίνεται, επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξεως του 1%-15% συγκεντρώνει το 14,29% των ξενοδοχείων. Το ίδιο

Σχήμα 7.2.2.1: Ποσοστό Επαναλαμβανόμενων Πελατών



ποσοστό συγκεντρώνουν και οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες της τάξεως του 55%-65%. Επαναλαμβανόμενοι πελάτες της τάξεως του 15%-30% συγκεντρώνει το 11,90% των ξενοδοχείων. Ίδιο ποσοστό, 9,52%, συγκεντρώνουν οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες της τάξεως του 45%-55% και 75%-85%. Το 16,67% των ξενοδοχειακών μονάδων φιλοξενεί επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξεως του 30%-45%, ενώ το 14,29% αυτών φιλοξενεί επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξεως του 55%-65% και το 4,76% πελάτες της τάξεως του 85%-95%. Το υψηλότερο ποσοστό παρουσιάζουν οι μονάδες με επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξεως του 65%-75% και αγγίζουν το 19,05%.

7.3 Τιμολόγηση

Η τιμή του προϊόντος συμβάλλει σημαντικά στην προσέλκυση τουριστών και για τον λόγο αυτό η τιμολόγηση είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Ένας από τους κυριότερους λόγους για τους οποίους η σωστή τιμή έχει ισχυρό αντίκτυπο στην πορεία της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι ότι αν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να της αποφέρει επιπρόσθετα κέρδη. Επίσης, μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο τις τρέχουσες πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά επιδρά σημαντικά πάνω στη μέλλουσα ζήτηση, στο μελλοντικό κόστος, καθώς και στην ένταση του ανταγωνισμού που θα επικρατήσει στην αγορά.

Η τιμολόγηση των ξενοδοχείων μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους. Πρώτα από όλα, οι τιμές μπορούν να κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με αυτές των όμοιων ποιοτικά ξενοδοχείων, δηλαδή στην τρέχουσα τιμή της αγοράς. Επίσης, μπορεί να είναι χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών, με σκοπό οι μονάδες που τις επιβάλουν να αποκτήσουν ένα επιπλέον πλεονέκτημα και να προσελκύσουν μεγαλύτερο μέρος του κοινού. Τέλος, οι τιμές των ξενοδοχείων μπορεί να είναι καθορισμένες σε υψηλότερα επίπεδα, με την προϋπόθεση, ωστόσο, ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι υψηλότερες από αυτές των υπολοίπων ξενοδοχείων (Δεσποτοπούλου, 1989).

Τα ξενοδοχεία που αναλύονται, ανήκουν στην τελευταία κατηγορία. Οι τιμές τους, είναι υψηλότερες αλλά οι υπηρεσίες που προσφέρουν τις δικαιολογούν. Ταυτόχρονα, το προϊόν που προσφέρουν δεν μπορεί να βρεθεί σε οποιοδήποτε τουριστικό προορισμό ή από άλλες μονάδες που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή, γεγονός που τους επιτρέπει να αυξάνουν την τιμή τους. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επιβαλλόμενη τιμή είναι το κόστος παροχής των υπηρεσιών και το περιθώριο κέρδους που επιθυμούν να επιτύχουν.

Οι τιμές που επιβάλουν οι ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζονται από την εποχικότητα και λόγω αυτής δεν μένουν σταθερές κατά τη διάρκεια όλου του έτους. Έτσι, συνήθως, οι τιμές από τον Μάρτιο έως τον Ιούνιο και από το τέλος Αυγούστου έως τον Οκτώβρη είναι χαμηλότερες σε σχέση με αυτές που επικρατούν από τον Ιούλιο έως και το τέλος του Αυγούστου, που στην Κρήτη θεωρείται το κορύφωμα της τουριστικής σεζόν. Επίσης, από τον Νοέμβριο έως τον Δεκέμβριο, οι τιμές πέφτουν ξανά και φτάνουν σε λίγο πιο χαμηλά επίπεδα σε σχέση με αυτές που ισχύουν τον Μάρτιο.

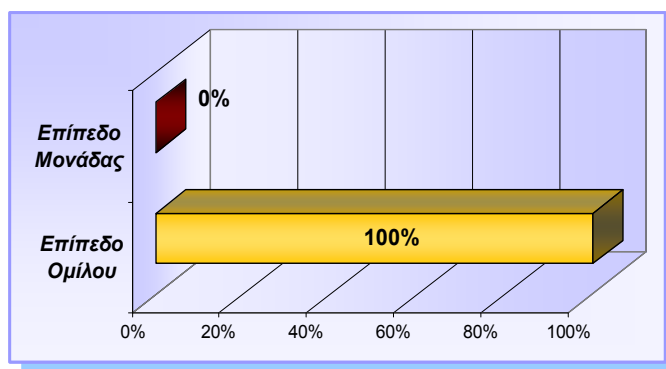
Φυσικά, στα ξενοδοχεία 5 αστέρων οι τιμές είναι ανώτερες από αυτές των ξενοδοχείων 4 αστέρων. Ένα, ωστόσο, κοινό όλων των μονάδων ανεξαρτήτως αστέρων, είναι η δυνατότητα να μεταβάλλουν τις τιμές ανάλογα με την τουριστική κίνηση. Με άλλα λόγια, σε περιόδους χαμηλής κινητικότητας στην περιοχή, οι τιμές μειώνονται ενώ σε καιρούς αυξημένης ζήτησης αυξάνονται. Επίσης, οι tour operator, ανάλογα με τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σε θέση να μεταβάλλουν τις τιμές και να επιτυγχάνουν εκπτώσεις στα οργανωμένα γκρουπ τουριστών (Budeanu, 2003). Επίσης, πολλά ξενοδοχεία κάνουν εκπτώσεις στους παλαιούς τους πελάτες ως ένδειξη ευχαρίστησης για την επαναλαμβανόμενη προτίμησή τους.

7.4 Προβολή

Λόγω της φύσης του τουριστικού προϊόντος, η διαφήμιση του αναδεικνύεται σε παράγοντα-κλειδί του τουριστικού μάρκετινγκ. Στον τουριστικό τομέα χρησιμοποιούνται όλα τα μέσα προβολής και διαφήμισης με στόχο τον τονισμό της ιδιαιτερότητας και των προσόντων του διαφημιζόμενου προϊόντος (Ekinici, Prokopaki, Cobanoglu, 2003). Το «πρόβλημα» που δημιουργείται για κάθε μονάδα είναι η κατάλληλη επιλογή μεταξύ των υπάρχοντων μέσων για το ποια από αυτά θα χρησιμοποιηθούν. Σημαντικό ρόλο, ωστόσο, παίζει η χρονική περίοδος στην οποία θα πραγματοποιηθεί η διαφημιστική καμπάνια (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2002).

Η πρώτη απόφαση που καλείται η διοίκηση να πάρει είναι εάν το μάρκετινγκ θα γίνει σε επίπεδο ομίλου ή επίπεδο ομάδας. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία. Καταρχάς, αν γίνει σε επίπεδο ομίλου, εξοικονομούνται πολλά χρήματα σε σχέση με το αν το μάρκετινγκ γίνει σε επίπεδο μονάδας. Επίσης, το όνομα του ομίλου είναι πιο εύκολο να μείνει στα αυτιά ενός αποδέκτη από ότι τα ονόματα πολλών μονάδων του ίδιου ομίλου. Με τον τρόπο αυτό, ουσιαστικά, αυξάνεται η δύναμη του ονόματος του ομίλου και αποκτά φήμη. Φυσικά, υπάρχει και ο αντίλογος που υποστηρίζει ότι είναι καλύτερα το μάρκετινγκ να γίνεται σε επίπεδο μονάδας διότι προβάλλονται, με τον τρόπο αυτό, οι ιδιαιτερότητες κάθε μονάδας. Στο σχήμα 9.4.1 παρουσιάζεται η πολιτική που ακολουθούν οι ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης σχετικά με το αν το μάρκετινγκ γίνεται σε επίπεδο ομίλου ή μονάδας.

Σχήμα 7.4.1: Μάρκετινγκ σε επίπεδο ομίλου ή μονάδας



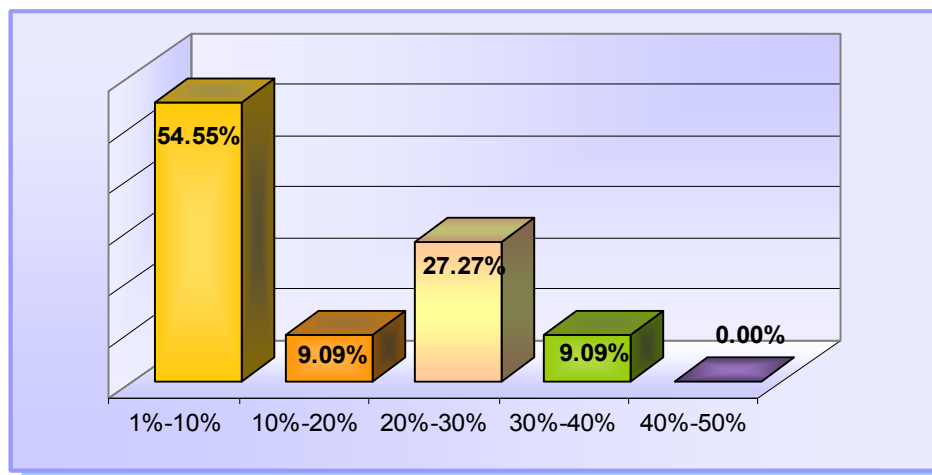
Όπως φαίνεται, η διοίκηση σε όλες τις περιπτώσεις προτιμάει το μάρκετινγκ σε επίπεδο ομίλου και όχι σε επίπεδο μονάδας. Αυτό είναι ιδιαίτερο κατανοητό αν αναλογιστεί κανείς το

μέγεθος του ανταγωνισμού που επικρατεί στο νησί.

Επόμενο βήμα της διοίκησης είναι να επιλέξει το ποσό των χρημάτων που θα επενδύσει στο μάρκετινγκ. Το ποσό αυτό, θα εξαρτηθεί από τις ανάγκες του ομίλου για προβολή, τα διαθέσιμα του, και φυσικά θα επηρεαστεί και από το ποσό των

χρημάτων που δαπανούν οι ανταγωνιστές για τον ίδιο σκοπό. Στο διάγραμμα 7.4.2 παρουσιάζεται το ποσοστό των κερδών που επανεπενδύουν οι όμιλοι για το μάρκετινγκ.

Σχήμα 7.4.2: Ποσοστό Κερδών που επενδύεται στο Μάρκετινγκ



Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το 54,55% των ομίλων επενδύει στο μάρκετινγκ ποσοστό 1%-15% των κερδών του ενώ το 27,27% ποσοστό μεταξύ 20%-30%. Το 9,09% των ομίλων, επενδύει μεταξύ 10%-20% και αντίστοιχο ποσοστό ομίλων επενδύει μεταξύ 30%-40%. Κανένας όμιλος δεν επενδύει ποσοστό μεγαλύτερο του 40%.

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι το ποσό που θα δαπανηθεί για τα μάρκετινγκ θα επηρεαστεί από το αντίστοιχο που δαπανούν οι ανταγωνιστές. Η λογική αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι κανένας όμιλος δεν θέλει να μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές κι επομένως φροντίζει να μην αυξάνουν τα όρια που τους χωρίζουν. Στο σχήμα 7.4.3 παρουσιάζεται η άποψη της ανώτερης διοίκησης σχετικά με τις δαπάνες των ανταγωνιστών τους και πόσο έχουν αυξηθεί την τελευταία τριετία.

Είναι φανερό ότι οι όμιλοι έχουν αυξήσει τις δαπάνες για διαφήμιση τα τελευταία τρία χρόνια. Μόλις το 4,76% των ερωτηθέντων φαίνεται να διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη και το 26,19% να μην εκφράζει άποψη. Το υπόλοιπο 69,05% συμφωνεί με την άποψη αυτή, άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο.

Σχήμα 7.4.3: Διαφημιστικές Δαπάνες από Ανταγωνιστές

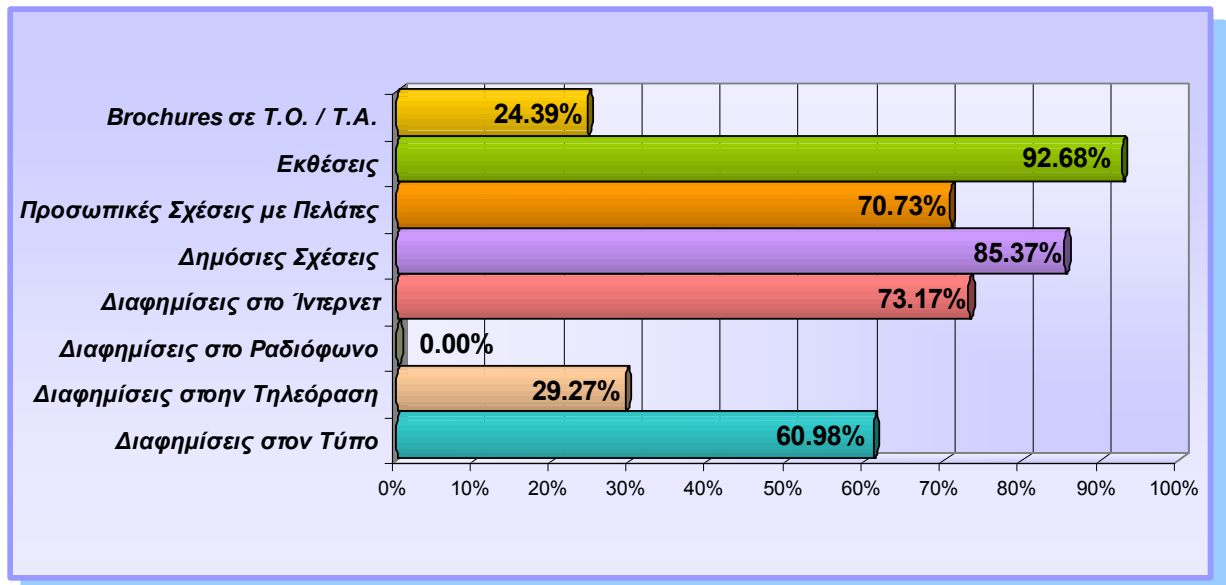


Αφού αποφασιστεί το ποσοστό που θα δαπανηθεί για το μάρκετινγκ, το μόνο που απομένει είναι να αποφασιστεί ποιό ή ποιά διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιηθούν. Τα χρησιμοποιούμενα διαφημιστικά μέσα μπορεί να είναι οι εφημερίδες, η αλληλογραφία, η τηλεόραση, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, το ίντερνετ, οι τουριστικοί οδηγοί, οι προσωπικές πωλήσεις, οι εκθέσεις, οι διαφημιστικές επιδείξεις στα σημεία πωλήσεων, τα ταξίδια γνωριμίας, οι δημόσιες σχέσεις, η οργάνωση και επιχορήγηση εκδηλώσεων ακόμα και οι εκπτώσεις τιμολογίων (McIntosh, Goeldner, Ritchie, 2002; Κουζέλης, 2002). Φυσικά, όλα τα παραπάνω μέσα έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Ωστόσο, αφήνεται στον κάθε όμιλο η αξιολόγηση του κάθε ενός από αυτά και η τελική επιλογή των πλέον κατάλληλων. Στο σχήμα 9.4.4 παρουσιάζονται τα μέσα που επιλέγουν οι όμιλοι στην Κρήτη.

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα, οι όμιλοι δεν χρησιμοποιούν μια μόνο μέθοδο προβολής. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπερβαίνουν τις τέσσερις. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος, με ποσοστό 92,68%, είναι η προβολή του ομίλου στις διεθνείς εκθέσεις που γίνονται και στις οποίες παραβρίσκονται οι ταξιδιωτικοί πράκτορες και κυρίως, οι tour operators. Επόμενη, πιο δημοφιλής, μέθοδος αποδεικνύονται οι δημόσιες σχέσεις, με ποσοστό 85,37% και ακολουθεί η διαφήμιση στο internet με 73,17%. Πολύ κοντά σε ποσοστά βρίσκονται οι προσωπικές σχέσεις, οι μέθοδοι, δηλαδή, διατήρησης πελατών. Ακολουθούν οι διαφημίσεις στον τύπο ενώ πολύ χαμηλότερα βρίσκονται οι διαφημίσεις στην τηλεόραση. Την χαμηλότερη θέση

καταλαμβάνουν τα διαφημιστικά φυλλάδια στους τοπικούς οργανισμούς ή στην τοπική αυτοδιοίκηση ενώ οι διαφημίσεις στο ραδιόφωνο δε χρησιμοποιούνται από κανέναν όμιλο.

Σχήμα 7.4.4: Διαφημιστικά Μέσα



ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Προγραμματισμός & Εταιρική Αποστολή

8 Προγραμματισμός & Εταιρική Αποστολή

Ο προγραμματισμός των μονάδων αποτελεί και την πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ. Από αυτόν εξαρτώνται όλες οι διαδικασίες της μονάδας, οι επόμενες κινήσεις της και γενικότερα το μέλλον της. Διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. Μέσω αυτού, καθορίζεται και προσδιορίζεται η εταιρική της αποστολή και διαμορφώνεται η κουλτούρα.

8.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση της μονάδας. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το που θέλει να βρίσκεται και πως να είναι η μονάδα στο μέλλον καθώς επίσης και πως θα επιτύχει τη μετάβαση από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση. Επομένως, ως λειτουργία, ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πως θα το επιτύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε (Μπουραντάς, 2001). Αρωγοί στη συγκεκριμένη διαδικασία είναι οι πολιτικές και η φιλοσοφία της κάθε μονάδας (Medlik, 1994). Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε:

- **Στρατηγικός Προγραμματισμός** και
- **Λειτουργικός ή Τακτικός Προγραμματισμός**

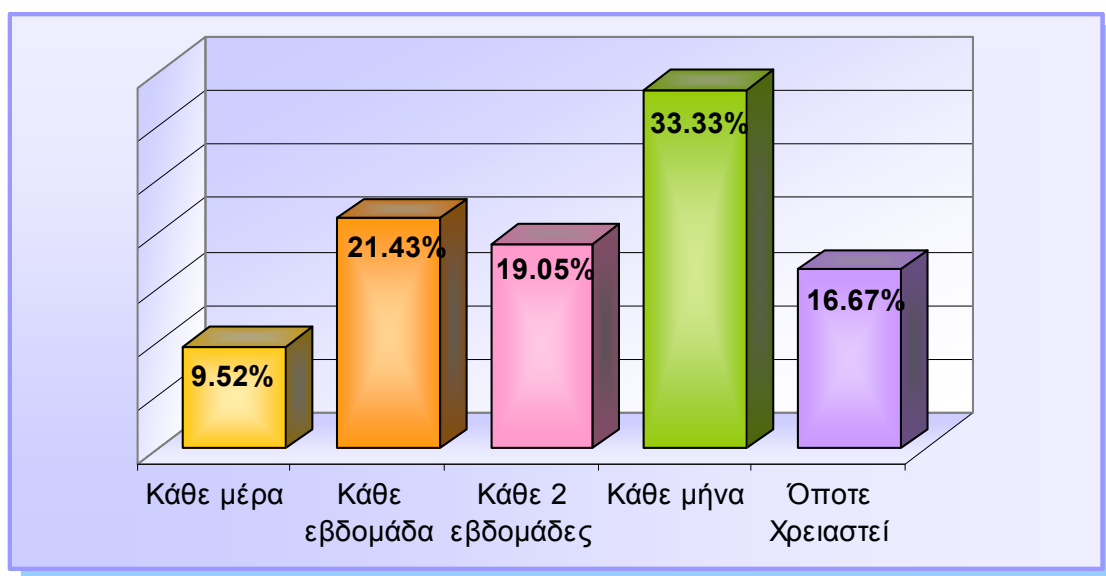
Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η μονάδα διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της. Αντίθετα, ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι. (Μπουραντάς, 2001)

8.1.1 Τακτικές Αποφάσεις

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, οι λειτουργικές ή τακτικές αποφάσεις γίνονται σε χρονικά διαστήματα που μπορεί να κυμαίνονται από 1 ημέρα μέχρι 1 μήνα. Λόγω

της διάρκειας που παραμένουν τα ξενοδοχεία ανοικτά, είναι ασύνηθες να γίνονται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται όποτε παραστεί ανάγκη και μπορεί να αφορούν από το τι θα περιλαμβάνει το μενού του ξενοδοχείου μέχρι το ποιος θα υποδεχτεί τους επισκέπτες. Γενικότερα, οι λειτουργικές αποφάσεις έχουν να κάνουν με όλες τις λειτουργίες του ξενοδοχείου και περιλαμβάνουν και τις πιο μικρές λεπτομέρειες. Στις λειτουργικές αποφάσεις περιλαμβάνονται, ουσιαστικά, οι στόχοι της μονάδας, τα προγράμματα δράσης, οι προϋπολογισμοί, το επιχειρησιακό πλάνο και οι πολιτικές. Στο σχήμα 8.1.1.1, παρουσιάζεται ο χρόνος κατά τον οποίο λαμβάνονται οι τακτικές αποφάσεις.

Σχήμα 8.1.1.1: Χρόνος Λήψης Τακτικών Αποφάσεων



Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων (33,33%) λαμβάνει τακτικές αποφάσεις κάθε μήνα. Αυτό, ωστόσο, δεν είναι δεσμευτικό αφού αν προκύψει κάποια ανάγκη θα ληφθούν αποφάσεις για να ικανοποιηθεί. Το 21,43% των μονάδων, λαμβάνουν τις τακτικές αποφάσεις κάθε εβδομάδα ενώ το 19,05% κάθε δυο εβδομάδες. Ένα 9,52% ελέγχει καθημερινά αν όλα βαίνουν βάσει σχεδίου και παίρνει αποφάσεις την ίδια στιγμή αν βρεθεί ότι κάτι δε λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα. Τέλος, το 16,67% των ξενοδοχείων προβαίνει στη λήψη τακτικών αποφάσεων όταν κριθεί ότι υπάρχει λόγος.

Ένα, ακόμα, θέμα είναι το κατά πόσο τα τμήματα της μονάδας εκπονούν τα δικά τους προγράμματα και πόση καθοδήγηση έχουν από την κεντρική διοίκηση. Στην ερώτηση σχετικά με το αν τα τμήματα εκπονούν τα δικά τους προγράμματα με

ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό, οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 8.1.1.2: Προγραμματισμός Τμημάτων και καθοδήγηση από Διοίκηση

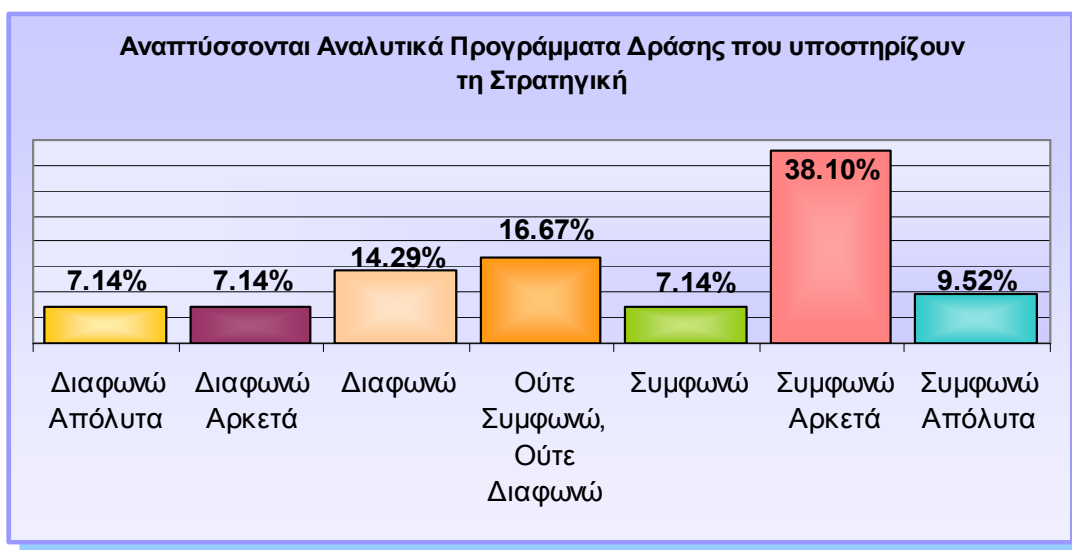


Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, οι περισσότερες μονάδες δε δείχνουν να συμφωνούν ιδιαίτερα με την άποψη ότι το κάθε τμήμα της μονάδας εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό. Μόλις το 4,76% των μονάδων συμφωνεί και παραδέχεται ότι αφήνει ελεύθερα τα τμήματά του να εκπονούν τα προγράμματά του. Αντίθετα, το 28,57% διαφωνεί, το 21,43% διαφωνεί αρκετά και το 9,52% είναι κάθετο ως προς αυτό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το αν οι κρητικές μονάδες αναπτύσσουν αναλυτικά προγράμματα δράσης που θα υποστηρίξουν τις κύριες στρατηγικές τους και θα δώσουν λύσεις σε περιπτώσεις ανάγκης. Στο σχήμα 8.1.1.3, παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν.

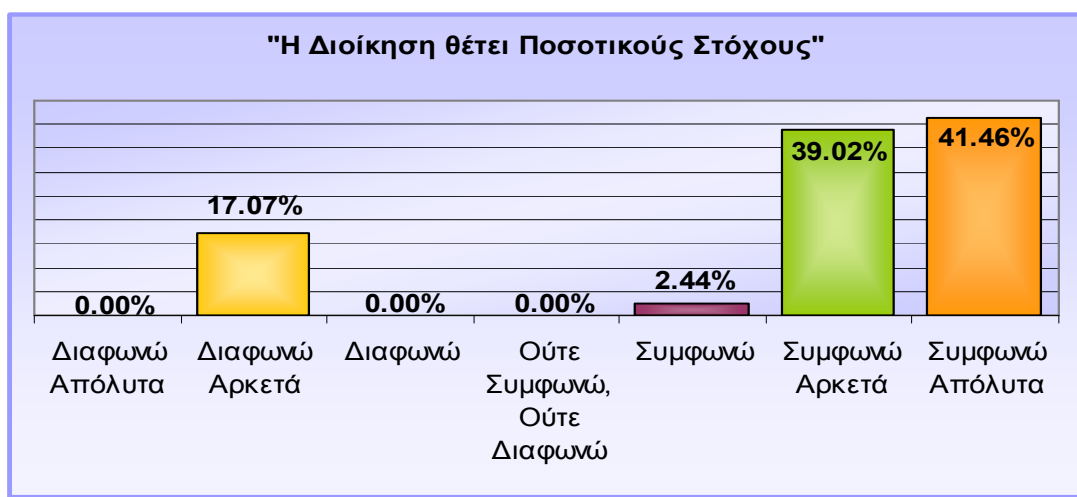
Όπως φαίνεται, μόλις το 54,76% των ξενοδοχείων παραδέχεται ότι διαθέτει αναλυτικά υποστηρικτικά προγράμματα της στρατηγικής του ενώ το 28,57% είτε δεν διαθέτει είτε δεν τα χρησιμοποιεί. Πιο συγκεκριμένα, το 9,52% συμφωνεί απόλυτα, το 38,10% συμφωνεί αρκετά στο ότι υπάρχουν τέτοια προγράμματα και χρησιμοποιούνται και το 7,14% συμφωνεί αλλά παραδέχεται ότι δεν εφαρμόζονται πάντα. Το 14,29% διαφωνεί ενώ το 7,14% διαφωνεί αρκετά. Τέλος, το 7,14% παραδέχεται ότι δεν υπάρχει καν η σκέψη για την υιοθέτηση τέτοιων προγραμμάτων.

Σχήμα 8.1.1.3: Προγράμματα Δράσης υποστήριξης Στρατηγικής



Ένας άλλος τρόπος βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού είναι μέσω της θέσπισης ποσοτικών στόχων από τη διοίκηση. Οι στόχοι αυτοί σκοπεύουν στο να δίνουν μετρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει εντός κάποιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Οι στόχοι αυτοί δίνουν τη δυνατότητα στη μονάδα να εντοπίζει τυχόν αποκλίσεις και να τις διορθώνει έγκαιρα. Επίσης, συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην επίτευξη της στρατηγικής. Στο σχήμα 8.1.1.4 παρουσιάζονται τα στατιστικά που αφορούν τη χρήση ποσοτικών στόχων από τη διοίκηση.

Σχήμα 8.1.1.4: Θέσπιση Ποσοτικών Στόχων



Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, ποσοστό άνω του 80% των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης κάνει χρήση ποσοτικών στόχων. Η διοίκηση των μονάδων θέτει τους στόχους με σκοπό την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και την καλύτερη

εφαρμογή της στρατηγικής. Το 41,46% των μονάδων συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη εφαρμογή, το 39,02% αρκετά και το 2,44% απλά συμφωνεί. Μόλις το 17,07% δηλώνει ότι δεν θεσπίζει ποσοτικούς στόχους για τη μονάδα του.

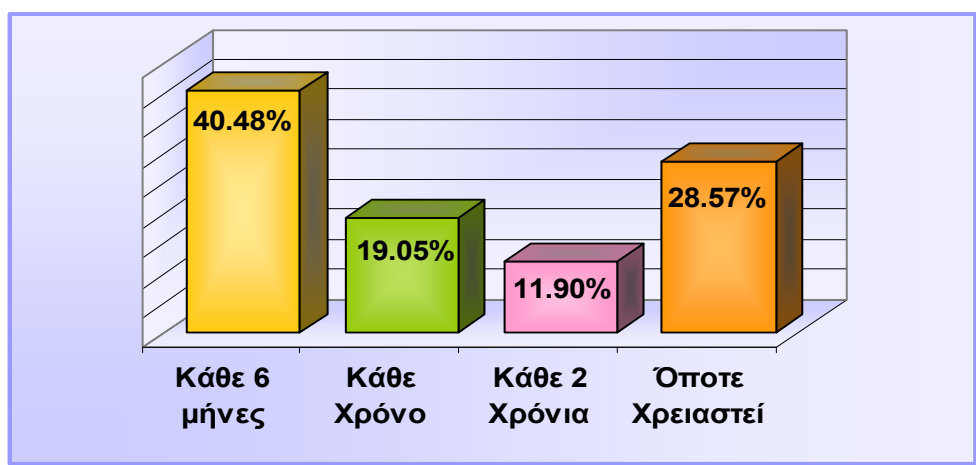
8.1.2 Στρατηγικές Αποφάσεις

Αναφέρθηκε παραπάνω, ότι εκτός από τις λειτουργικές αποφάσεις τα ξενοδοχεία πρέπει να λάβουν και πιο μακροχρόνιες αποφάσεις, τις στρατηγικές. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που θα θέσουν τις βάσεις για το μέλλον της επιχείρησης και πάνω στις οποίες θα βασιστούν οι λειτουργικές. Στην ουσία, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τη στρατηγική της μονάδας και αποτελούν ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της επιχείρησης με το οποίο θα αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές και θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Medlik, 1994). Στρατηγικές αποφάσεις, για παράδειγμα, είναι η απόφαση σχετικά με επέκταση υφιστάμενης μονάδας ή δημιουργία νέας, η απόφαση σχετικά με το αν το ξενοδοχείο θα λειτουργήσει ως all inclusive ή όχι κ.ά.

Ο χρόνος στον οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις διαφέρει από μονάδα σε μονάδα αλλά σπάνια ξεπερνάει τα πέντε χρόνια. Λόγω της φύσης του τουριστικού κλάδου, πολλές φορές οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις ακόμα και εντός ενός έτους. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο χρόνος λήψης των στρατηγικών αποφάσεων από τις πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης.

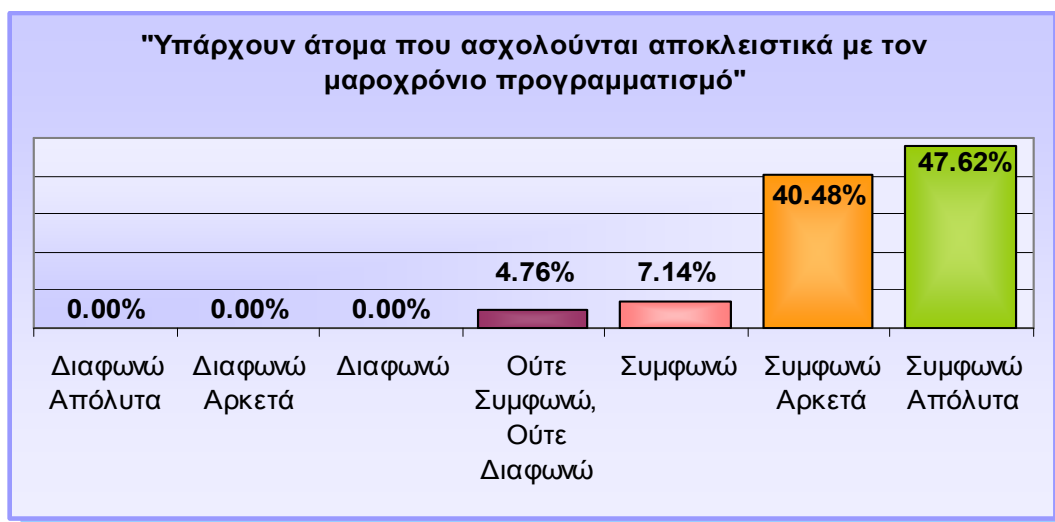
Σύμφωνα με το διάγραμμα 8.1.2.1, το 40,48% των ξενοδοχειακών μονάδων ή στη συγκεκριμένη περίπτωση των ομίλων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη λήψη τέτοιου είδους αποφάσεων, λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις ανά 6 μήνες. Οι συγκεκριμένοι όμιλοι, είναι αυτοί που εξελίσσονται συνεχώς τα τελευταία χρόνια με ιδρύσεις νέων μονάδων και εκτός Κρήτης. Το 19,05% των ομίλων προχωράει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων κάθε έτος ενώ το 11,90% κάθε 2 χρόνια. Τέλος, το 28,57% των ομίλων δεν έχει ως βάση κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αλλά παίρνει στρατηγικές αποφάσεις όταν παραστεί ανάγκη ή εντοπίσει κάποια ευκαιρία.

Σχήμα 8.1.2.1: Χρόνος Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων



Ο μακροχρόνιος επιχειρηματικός προγραμματισμός απαιτεί χρόνο και κόπο. Ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν ολόκληρο τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τη σύνταξή του, την επίβλεψή του, την τροποποίησή του όταν κρίνεται αναγκαίο και την αξιολόγησή του. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως μια ομάδα στελεχών ή ακόμη και ένα άτομο είναι αυτό που αναλαμβάνει την ευθύνη για τον προγραμματισμό. Στο σχήμα 8.1.2.2. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν υπάρχει μια ομάδα ή ένα στέλεχος επιφορτισμένο με το καθήκον του προγραμματισμού στις μονάδες της Κρήτης.

Σχήμα 8.1.2.2.: Ομάδα Μακροχρόνιου Προγραμματισμού

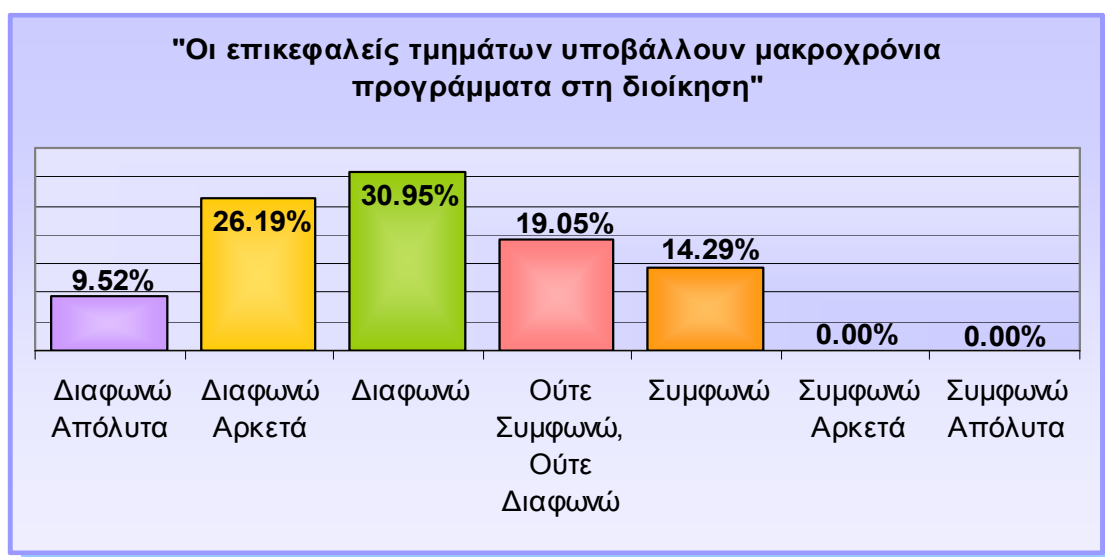


Από το παρακάτω διάγραμμα, γίνεται σαφές ότι όλες οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης διαθέτουν στελέχη ή ομάδες στελεχών, τα οποία καταπιάνονται με το δύσκολο έργο του συντονισμού του μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Εκτός όμως από την ομάδα των στελεχών, ενδέχεται κάποιοι επικεφαλείς τμημάτων να υποβάλλουν τις προτάσεις τους στη διοίκηση, όσον αφορά την άποψη τους για τα μακροχρόνια προγράμματα. Οι τμηματάρχες έχουν καθημερινή τριβή με πιο πρακτικά θέματα του ξενοδοχείου και ίσως είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντικά στο συντονισμό του προγραμματισμού. Στο σχήμα 8.1.2.3. παρουσιάζονται τα ποσοστά για την Κρήτη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, μόλις το 14,29% των επικεφαλών των τμημάτων υποβάλλουν στην ανώτατη διοίκηση μακροχρόνια προγράμματα. Το 19,05% δηλώνει αδιάφορο ενώ το υπόλοιπο 66,66% δεν υποβάλλει καμία πρόταση. Πιο συγκεκριμένα, το 9,52% διαφωνεί εντελώς με την άποψη αυτή και το 26,19% αρκετά. Ωστόσο, το 30,95%, αν και δηλώνει ότι διαφωνεί με τη συγκεκριμένη διαδικασία, θεωρεί ότι αν κρίνει ότι η διοίκηση κινείται σε λάθος κατεύθυνση, μπορεί να κάνει προτάσεις που θεωρεί ότι θα βοηθήσουν. Φυσικά, σε πολλές περιπτώσεις το κέντρο συντονισμού βρίσκεται εκτός ξενοδοχείου και δεν υπάρχει αμεσότητα για την υποβολή προτάσεων.

Σχήμα 8.1.2.3.: Επικεφαλείς τμημάτων και υποβολή μακροχρόνιων προγραμμάτων



8.2 Εταιρική Αποστολή

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμά της. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής αποτελεί, συχνά, το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας

δημιουργίας στρατηγικής. Η αποστολή της επιχείρησης απαντάει στο ερώτημα «που θα ήθελε να βρίσκεται η μονάδα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα». Στην ουσία, η αποστολή, εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της μονάδας με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους στόχους (Παπαδάκης, 2002).

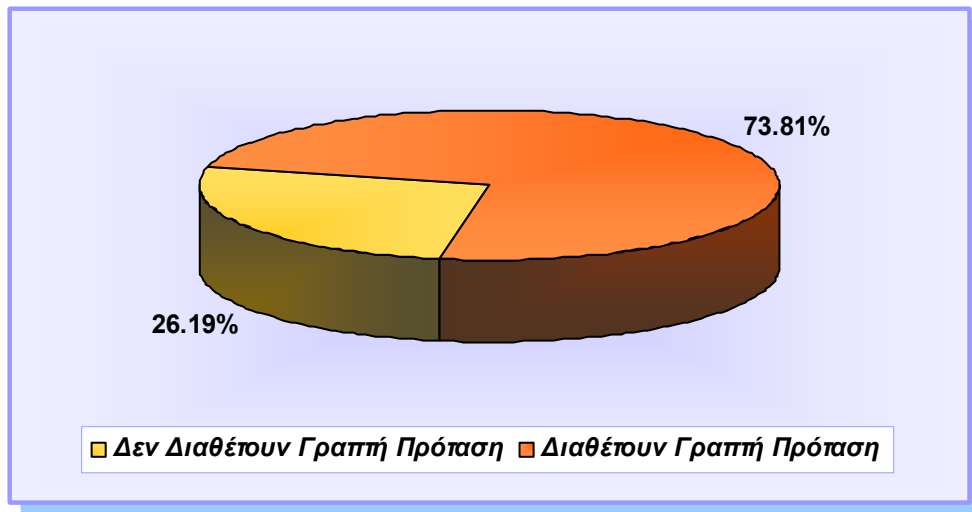
Αντίθετα, με την αποστολή, το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά και θέτει γενικούς στόχους. Εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, κτλ και απευθύνεται στο μυαλό και στην καρδιά των ανθρώπων της επιχείρησης. Το όραμα απαντά στην ερώτηση «πως θέλουν (οι άνθρωποί της) να είναι ιδανικά η μονάδα στο μέλλον» (Μπουραντάς, 2001).

Μια ακόμα διάσταση της εταιρικής στρατηγικής είναι αυτή της φιλοσοφίας της μονάδας. Η φιλοσοφία, ενσωματώνει τις οργανωτικές αξίες, ορίζει τις γενικές αρχές και τη δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται και καθορίζει το στυλ της διοίκησης (Παπαδάκης, 2002).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το διάγραμμα 8.1 που δείχνει τα ποσοστά σχετικά με το αν η ανώτατη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης, διαθέτει μια γραπτή πρόταση σχετικά με το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και το που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον. Η πρόταση αυτή περιέχει, ουσιαστικά, τόσο τους μακροχρόνιους όσο και τους βραχυπρόθεσμους στόχους της.

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το 73,81% των ξενοδοχειακών μονάδων ή καλύτερα των ομίλων διαθέτει γραπτή πρόταση που να δηλώνει το που βρίσκεται κάθε μονάδα σήμερα και που επιθυμεί να φτάσει στο μέλλον. Η δήλωση αυτή διατίθεται από τη διοίκηση και ενημερώνει όλους τους ενδιαφερόμενους καθώς επίσης και το ίδιο το προσωπικό. Κάνει, στην ουσία, γνωστές τις βλέψεις των μονάδων. Το 26,19% των ομίλων δεν παρουσιάζει κάποια γραπτή πρόταση.

Σχήμα 8.1: Υπάρχει γραπτή Πρόταση για το Μέλλον της μονάδας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Ανταγωνισμός

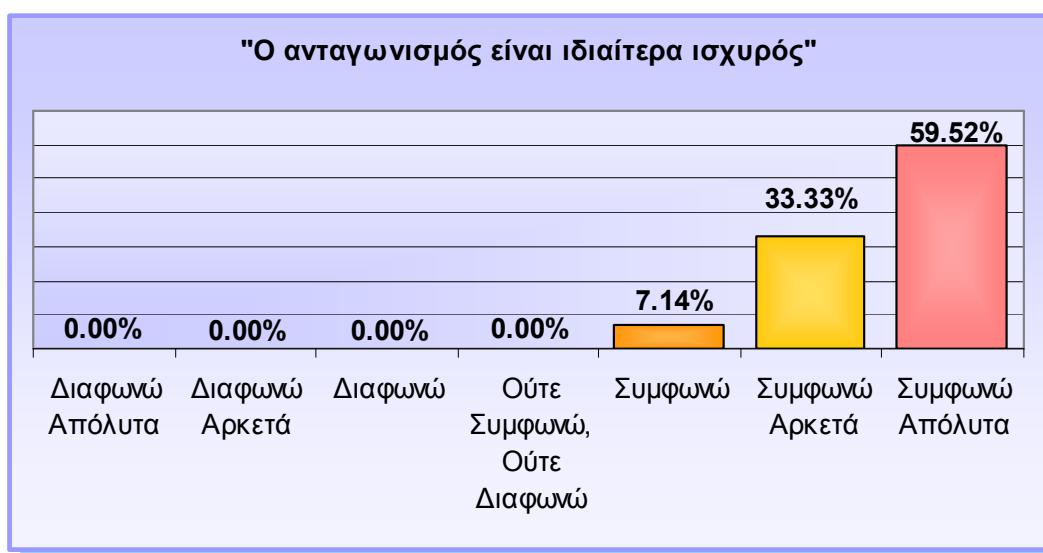
9. Ανταγωνισμός

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις αλλαγές. Ο κατάλογος των παραγόντων του περιβάλλοντος που επιδρούν στο ξενοδοχείο δεν είναι περιοριστικός. Ωστόσο, ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες είναι ο ανταγωνισμός. Η ανάλυση του μπορεί να βοηθήσει την ξενοδοχειακή μονάδα να τοποθετηθεί ορθότερα απέναντι σε αυτόν και να αναπτύξει καλύτερη στρατηγική, προβάλλοντας με τον πιο κατάλληλο τρόπο τα δυνατά της σημεία και διορθώνοντας τις αδυναμίες της.

9.1 Παρακολούθηση Ανταγωνιστών

Πρώτα από όλα, και για να μπούνε στη διαδικασία οι ξενοδοχειακές μονάδες να παρακολουθήσουν τους ανταγωνιστές τους, θα πρέπει να αναρωτηθούν πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η άποψη της διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης σχετικά με το πόσο έντονος πιστεύουν ότι είναι ο ανταγωνισμός στον κλάδο τους.

Σχήμα 9.1.1: Ένταση Ανταγωνισμού



Όπως φαίνεται, όλες οι μονάδες συμφωνούν πως στον τουριστικό κλάδο ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και θα πρέπει να δίδεται προσοχή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Το 7,14% απλώς παραδέχεται ότι η πρόταση αυτή ισχύει ενώ το 33,33% συμφωνεί αρκετά. Το μεγαλύτερο ποσοστό, ωστόσο, συμφωνεί απόλυτα και

δεν αμφιβάλλει καθόλου για την ένταση που όπως τονίζει έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

Τις περισσότερες φορές, μια ξενοδοχειακή μονάδα πρωτοπορεί και παίρνει την απόφαση να προσφέρει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Αν τα αποτελέσματα από την ενέργειά της αυτή, είναι θετικά, τότε κι άλλες μονάδες θα αρχίσουν να προσφέρουν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης, πολλές μονάδες καταφέρνουν να λειτουργούν αξιοποιώντας καλύτερα τους πόρους τους και επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα. Αυτές οι μονάδες μπορούν να γίνουν παράδειγμα προς μίμηση για τις υπόλοιπες. Φυσικά, για να συμβεί αυτό, προϋπόθεση αποτελεί να παρακολουθούν οι υπόλοιπες μονάδες την πρωτοπόρο ή την καλύτερη του κλάδου.

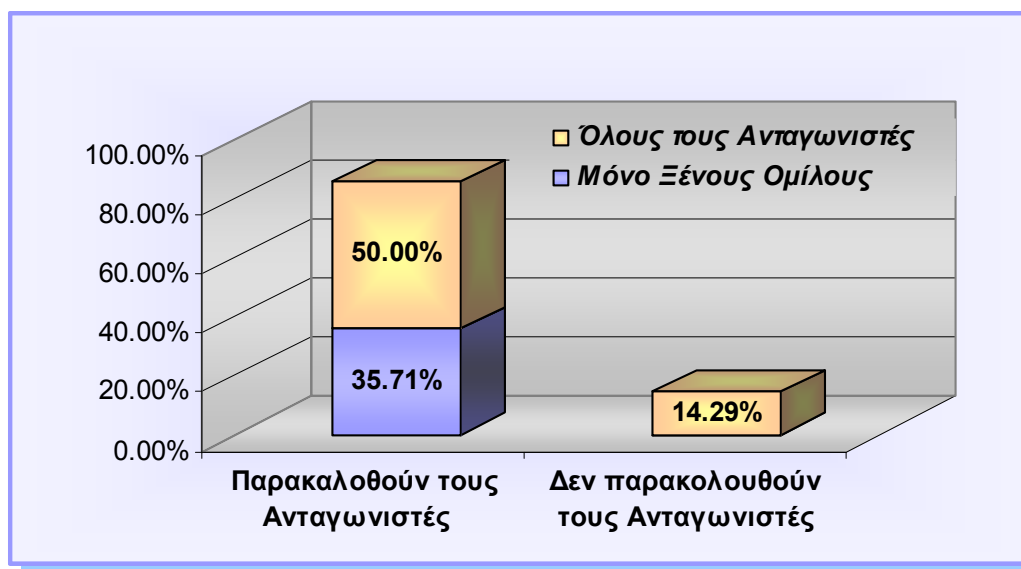
Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή μια μονάδα αγνοεί τους ανταγωνιστές της, είναι πολύ πιθανό να μείνει πίσω στις εξελίξεις της αγοράς και οι παρεχόμενες υπηρεσίες της να θεωρηθούν από τους επισκέπτες ελλιπείς. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να χάσει η μονάδα μέρος των δυνητικών κερδών της. Αντίστοιχα, σε περίπτωση που δεν παρακολουθεί τις άλλες ξενοδοχειακές μονάδες, είναι πιθανό να μην ενημερωθεί για αρνητικές συνέπειες κάποιων ενεργειών και να τις πράξει και η ίδια, ζημιώνοντας την.

Αντίλογο στα παραπάνω, αποτελούν οι ξενοδοχειακές μονάδες που δεν παρακολουθούν τις υπόλοιπες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι επιτυχημένες. Απλά, με τον τρόπο αυτό λειτουργίας, αυξάνουν τις πιθανότητες να προβούν σε κάποια λάθος κίνηση ή να μην καταφέρουν να διορθώσουν κάποια δική τους αδυναμία παραδειγματιζόμενες από κάποια μονάδα που λειτουργεί με καλύτερα αποτελέσματα από την ίδια. Συνήθως, οι ξενοδοχειακές μονάδες που δεν παρακολουθούν τις ανταγωνίστριες τους είναι αυτές που πρώτες προβαίνουν σε νέες κινήσεις και παίρνουν το ρίσκο για κάτι καινούριο. Στο σχήμα 9.1.2 παρουσιάζονται τόσο οι μονάδες που παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους όσο και αυτές που δεν το κάνουν.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, το 85,37% των ξενοδοχειακών μονάδων παρακολουθούν τους ανταγωνιστές τους και παρατηρούν τις κινήσεις τους. Φυσικά, κάποιες μονάδες το κάνουν σε μικρότερο βαθμό από ότι άλλες, αλλά όλες ενδιαφέρονται να είναι ενημερωμένες για τις κινήσεις των παικτών του κλάδου και ειδικότερα των πιο γειτονικών τους ξενοδοχείων. Από το 85,37% των ξενοδοχειακών μονάδων, το 56,8% παρακολουθεί όλους τους ανταγωνιστές, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Δεν κάνουν, δηλαδή, κάποια διάκριση σχετικά με το ποιος

ανταγωνιστής είναι πιο επίφοβος καθώς θεωρούν ότι όλες οι κινήσεις μπορούν να αποκαλύψουν κάποια πιθανή αδυναμία ή κάποιο πλεονέκτημα της ανταγωνίστριας μονάδας.

Σχήμα 9.1.2: Παρακολούθηση Ανταγωνιστών από Μονάδες



Από το 85,71% των ξενοδοχειακών μονάδων που παρακολουθεί την πορεία των ανταγωνιστών της, το 35,71% δεν ενδιαφέρεται να παρατηρήσει τις εγχώριες μονάδες, αλλά στρέφει το ενδιαφέρον της στις κινήσεις των μονάδων του εξωτερικού. Οι μονάδες ή οι όμιλοι αυτοί, ενδιαφέρονται να συναγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο και θεωρούν ότι οι κινήσεις των παικτών του εξωτερικού είναι πιο δοκιμασμένες και πιο σίγουρες από τις αντίστοιχες των ελληνικών μονάδων. Η σύγκριση, γίνεται συνήθως, με τους μεγάλους πολυτελείς ομίλους που διαθέτουν ξενοδοχειακές μονάδες σε όλον τον κόσμο και που η εμπειρία τους πλέον στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αδιαμφισβήτητη. Αυτό φυσικά, δεν αναιρεί το γεγονός ότι αν μια ελληνική μονάδα προβεί σε μια πρωτοποριακή κίνηση, η κίνηση αυτή θα αγνοηθεί.

Ελληνικά ξενοδοχεία που πρωτοτύπησαν με τις καινοτομίες τους και ακολουθήθηκαν από όλους τους ανταγωνιστές τους στη συνέχεια είναι το Creta Maris και το Elounda Mare. Το Creta Maris ήταν το πρώτο ξενοδοχείο στα Βαλκάνια που εισήγαγε το σύστημα έλεγχου ποιότητας ISO 9001. Η μονάδα αφουγκράστηκε τον παλμό της εποχής που ζητούσε αποδείξεις για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και εισήγαγε το συγκεκριμένο σύστημα, ικανοποιώντας τις επιθυμίες των επισκεπτών του. Αντίστοιχα, το Elounda Mare ήταν το πρώτο ξενοδοχείο στην Ευρώπη το οποίο διέθετε δωμάτια με ιδιωτικό κήπο και πρόσβαση σε ιδιωτική πισίνα (bungalows). Το

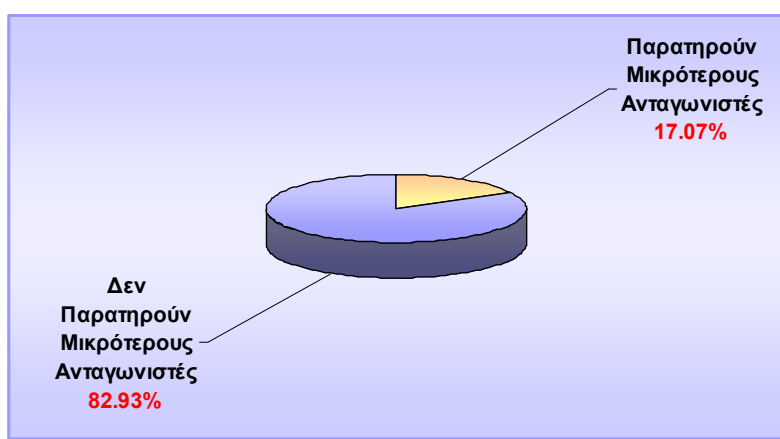
ξενοδοχείο αντιλήφθηκε την ανάγκη ορισμένων πελατών για απομόνωση και εξατομικευμένες υπηρεσίες και εισήγαγε το εν λόγω προϊόν. Και οι δυο μονάδες, σύντομα, ακολουθήθηκαν από τις ανταγωνίστριές τους, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Οι μονάδες που δεν παρακολουθούν τις ανταγωνίστριές τους φτάνουν σε ποσοστό το 14,29%. Οι μονάδες αυτές δεν ενδιαφέρονται να δουν τις κινήσεις των υπολοίπων του κλάδου και λειτουργούν με βάση τα δικά τους standard. Οι κινήσεις τους εξαρτώνται και καθορίζονται από τις απαιτήσεις των πελατών τους και δύσκολα θα παρεκκλίνουν από τον τρόπο αυτό σκέψης. Στις μονάδες αυτές, συχνά, συγκαταλέγονται και οι καινοτόμες μονάδες, χωρίς αυτό φυσικά να αποτελεί τον κανόνα.

Ένα άλλο θέμα που αφορά την παρακολούθηση των ανταγωνιστών, είναι το κατά πόσο παρατηρούνται και

προσέχονται οι κινήσεις των ανταγωνιστών μικρότερης δυναμικής, δηλαδή μονάδων 3 ή 2 ή 1 Αστέρων. Στην περίπτωση αυτή, και όπως φαίνεται από το σχήμα

Σχήμα 9.1.3: Σημασία που δίνεται σε μικρότερους ανταγωνιστές



10.1.3, η σημασία που δίδεται δεν είναι η ίδια με αυτή που δίνεται στις μονάδες πολυτελείας ή στους μεγάλους τοπικούς ή διεθνείς ομίλους.

Το 82,93% των ξενοδοχείων δείχνει να μη γνωρίζει τις κινήσεις των μικρότερων ξενοδοχειακών μονάδων. Ακόμα και τα γειτονικά συγκροτήματα μικρότερης δυναμικής δεν είναι μέσα σε αυτά που παρακολουθούνται για να προσφέρουν κάποια πληροφόρηση. Ως ένα σημείο, το γεγονός αυτό είναι κατανοητό αφού οι μικρότεροι ανταγωνιστές είναι αυτοί που προσπαθούν να παραδειγματιστούν από τους μεγαλύτερους και να μάθουν από αυτούς. Ακολουθούν τις πολιτικές τους και προσπαθούν να αντιγράψουν τον τρόπο οργάνωσής τους. Επομένως, οι μικρότεροι αυτοί ανταγωνιστές δεν έχουν κάποιο πλεονέκτημα να προβάλουν για να ακολουθηθεί από τις μεγαλύτερες μονάδες.

Σε αντίθεση με τις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, που ανήκουν σε μεγάλους ομίλους και δεν παρακολουθούν τους μικρότερους

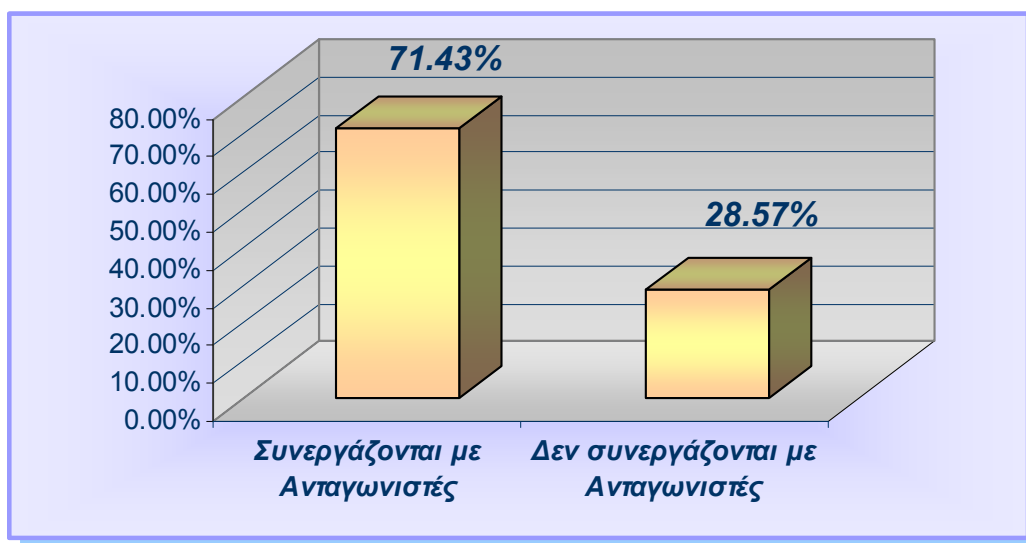
ανταγωνιστές τους, το 17,1% αυτών δείχνει να γνωρίζει τις κινήσεις αυτών. Ωστόσο, οι λόγοι για τους οποίους παρακολουθούν οι μεγάλες μονάδες τις μικρότερες δεν είναι τόσο για να παραδειγματιστούν αλλά περισσότερο για να τις ελέγξουν. Σε πολλές περιπτώσεις, τα μικρότερα ξενοδοχεία, που δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να είναι ανταγωνιστικά, παραβλέπουν ορισμένους κανόνες που πρέπει να τηρούνται σύμφωνα με τον νόμο, με αποτέλεσμα κάποιες ενέργειές τους να είναι επιβλαβείς π.χ. για το περιβάλλον, γεγονός που επηρεάζει άμεσα και τις μεγαλύτερες μονάδες. Έτσι, ο «ρόλος» των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι να ελέγχει ότι κάποιος μικρότερος ανταγωνιστής δεν βλάπτει τα δικά του συμφέροντα. Ωστόσο, με βάση μια έρευνα των Carlsen, Getz και Ali-Knight, που αφορούσε το κατά πόσο οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις σέβονται το περιβάλλον και ακολουθούν βιώσιμες πολιτικές ανάπτυξης, αποδείχτηκε ότι παραπάνω από τις μισές δείχνουν να το κάνουν (Carlsen, Getz, Ali-Knight, 2001).

9.2 Συνεργασία με Ανταγωνιστές

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, ο κάθε όμιλος και η κάθε μονάδα ακόλουθα, πρέπει να παλεύει σκληρά για να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Πολλές φορές, ωστόσο, μια μονάδα από μόνη της δεν είναι σε θέση να επιτύχει αυτό που επιθυμεί. Στις περιπτώσεις αυτές, απαιτείται συνεργασία δυο ή και παραπάνω μονάδων ή ομίλων για να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα. Πρέπει, δηλαδή, οι μονάδες να ενωθούν για να διεκδικήσουν κάποια πράγματα ή για να ενεργήσουν προς ένα κοινό όφελος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού και οι δυο πλευρές ευνοούνται, ενώ ταυτόχρονα, δημιουργείται ευνοϊκό περιβάλλον για περαιτέρω συνεργασίες και σύσφιξη σχέσεων. Στην Κρήτη, το ποσοστό των ξενοδοχείων που συνεργάζονται για κοινά συμφέροντα, παρουσιάζεται στο σχήμα 9.2.1.

Το 29,3% των ξενοδοχείων δεν συνεργάζονται με άλλα ξενοδοχεία. Όποια δυσκολία και αν παρουσιαστεί δεν θα στραφούν σε συμμαχίες, αλλά θα προσπαθήσουν να τις επιλύσουν χωρίς την ξένη βοήθεια. Σε πολλές περιπτώσεις, θεωρούν ότι η συμμαχίες με ανταγωνιστές θα φανούν ως αδυναμίες των ίδιων και για τον λόγο αυτόν αποφεύγονται. Επίσης, θεωρούν ότι από μόνοι τους θα τα καταφέρουν καλύτερα και δε θέλουν να ανακατέψουν τρίτους.

Σχήμα 9.2.1: Ποσοστό Ξενοδοχείων που Συνεργάζονται μεταξύ τους



Το ποσοστό των ξενοδοχείων που συνεργάζονται μεταξύ τους για ορισμένα θέματα, αγγίζει το 71,5%. Οι συνεργασίες αυτές είναι, συνήθως, βραχυχρόνιες και αφορούν την επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων. Στην ουσία, όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα που η ύπαρξή του ζημιώνει και τις δυο πλευρές, επέρχεται η συνεργασία για να βρεθεί μια λύση. Οι περισσότερες συνεργασίες γίνονται μεταξύ γειτονικών ξενοδοχείων και σπανιότερα μεταξύ ξενοδοχείων που δεν βρίσκονται στην ίδια περιοχή.

Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει συνεργασία των ξενοδοχείων με την τοπική αυτοδιοίκηση και τις τοπικές αρχές. Πολλά ζητήματα που αφορούν το κοινό καλό της περιοχής επιλύονται με τη βοήθεια των αρχών αυτών, των ξενοδοχείων και του δήμου.

Τα προβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται και για των οποίων την επίλυση χρειάζεται η συνεργασία των ξενοδοχείων και του δήμου ή των τοπικών αρχών, παρουσιάζονται στο σχήμα 9.2.2.

Όπως φαίνεται, το 41,38% των ξενοδοχείων που συνεργάζονται, οφείλουν τη συνεργασία τους αυτή, στην επίλυση περιβαλλοντικών θεμάτων. Το υγιές και σύγχρονο περιβάλλον αποτελεί πόλο έλξης για τους τουρίστες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ίδιων των ξενοδοχείων. Τα θέματα, επομένως, που επιφέρουν τη συνεργασία των ξενοδοχείων, αφορούν συνήθως, τον καθαρισμό των ακτών, την τοποθέτηση κάδων απορριμμάτων ή ανακύκλωσης κ.ά..

Σχήμα 9.2.2: Λόγοι συνεργασίας Ξενοδοχείων



Το 24,14% των ξενοδοχείων οφείλουν τη συνεργασία τους στην δημιουργία δικτύου αποχέτευσης στην ευρύτερη περιοχή. Συχνά, η συνεργασία έχει να κάνει με την προώθηση της εγκατάστασης βιολογικού καθαρισμού και γίνεται με τη βοήθεια του δήμου. Σε πολλές τουριστικές περιοχές της Κρήτης, η εγκατάσταση του βιολογικού καθαρισμού οφείλεται σε πιέσεις των ξενοδοχείων προς το δήμο και σε συνεργασία όλων από κοινού.

Το 17,24% των ξενοδοχείων συνεργάζονται με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής που ως αποτέλεσμα θα έχει τη συγκέντρωση τουριστών. Συχνά, διοργανώνονται εκδηλώσεις χρηματοδοτούμενες από όλες τις πλευρές ενώ γίνεται διαφήμιση που αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά της περιοχής.

Αν και δεν είναι τόσο συνηθισμένο και διαδεδομένο στην Ελλάδα, το 13,79% των μεγάλων πολυτελών ξενοδοχείων της Κρήτης στέλνει πελάτες από το ξενοδοχείο του σε γειτονικά, σε περιπτώσεις που το ίδιο είναι γεμάτο και δεν είναι σε θέση να τους φιλοξενήσει. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει άριστες σχέσεις μεταξύ των δυο πλευρών και ανταπόδοση της ενέργειας αυτής. Για να γίνει κάτι τέτοιο, θα πρέπει η ποιότητα παροχής υπηρεσιών των ξενοδοχείων να είναι του ίδιου επιπέδου. Τέλος, το 3,45% των ξενοδοχείων συνεργάζονται για διάφορους άλλους λόγους.

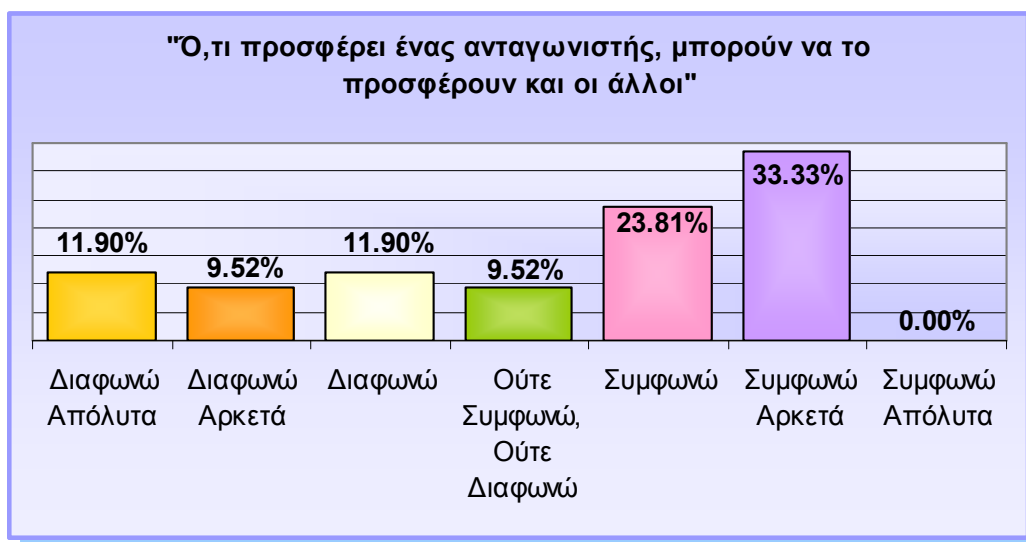
9.3 Χρησιμοποίηση *Benchmarking*

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων ως απόλυτα μεγέθη έχουν μικρή σημασία. Αυτό που προσδιορίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους είναι οι επιδόσεις τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους (Μπουραντάς, 2001). Η

σύγκριση αυτή δε γίνεται μόνο σε επίπεδο εμπορικό και οικονομικό αλλά αφορά όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες της επιχείρησης καθώς επίσης και τις αιτίες που τα προσδιορίζουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις, επομένως, μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους, τις μεθόδους τους, τα συστήματά τους και οτιδήποτε μπορεί να τους κρατάει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, μαθαίνοντας από άλλες επιχειρήσεις, που στα συγκεκριμένα ζητήματα παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα.

Ένα θέμα, ωστόσο, που προκύπτει είναι το κατά πόσο μπορούν εκτός από το μάθουν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και να μπορούν εύκολα να προσφέρουν το προϊόν που προσφέρει η άλλη μονάδα. Στο σχήμα 9.3.1 παρουσιάζεται η άποψη της ανώτερης διοίκησης σχετικά με το πόσο εύκολο είναι να προσφέρει μια μονάδα αυτό που προσφέρει κάποια ανταγωνίστρια.

Σχήμα 9.3.1: Ό,τι προσφέρει ένας, μπορούν να το προσφέρουν όλοι



Όπως φαίνεται, το 33,32% διαφωνεί με την άποψη ότι οτιδήποτε μπορεί να προσφέρει μια ανταγωνίστρια μονάδα, μπορούν να το προσφέρουν και οι υπόλοιπες. Φυσικά, άλλοι διαφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο. Πιο συγκεκριμένα, το 11,90% διαφωνεί απόλυτα, καθώς θεωρεί ότι ορισμένες υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα εξατομικευμένες και δεν μπορούν όλοι να τις προσφέρουν ενώ το 9,52% διαφωνεί αρκετά. Το 11,90% διαφωνεί αλλά διατηρεί κάποιες αμφιβολίες ενώ το 9,52% δεν παίρνει θέση. Το 57,16% των ερωτηθέντων φαίνεται να συμφωνεί με την πρόταση ότι τα πάντα μπορούν να αντιγραφούν και να προσφερθούν από όλες τις μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, το 23,81% συμφωνεί ενώ το 33,33% συμφωνεί αρκετά

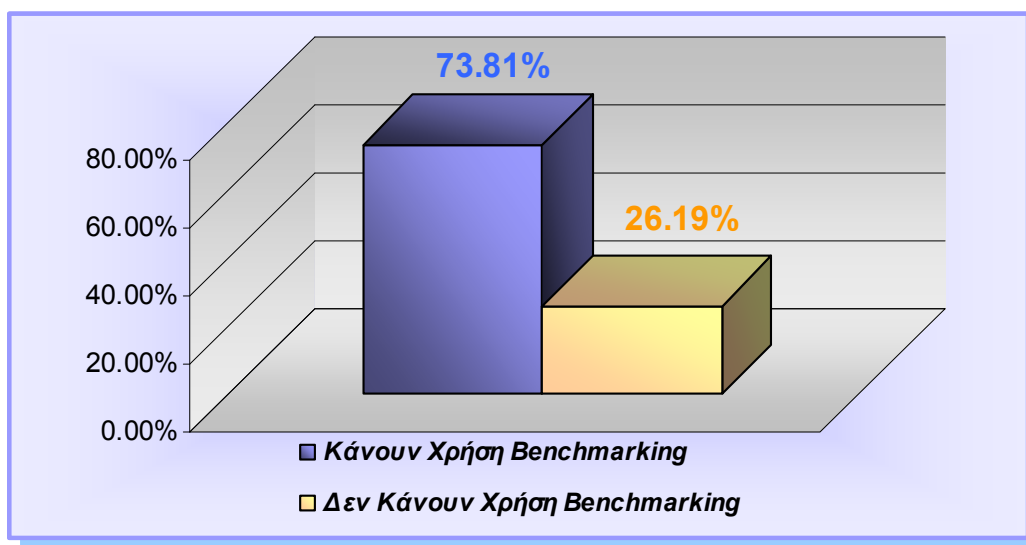
και υποστηρίζει ότι ακόμα κι αν αντιγραφούν κάποια πράγματα, δεν θα είναι ποτέ το ίδιο καλά όσο το πρωτότυπο.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το benchmarking, δε συγκρίνονται με μια μόνο ανταγωνίστρια, αλλά επιλέγουν για κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία που θεωρούν ότι οι ίδιες υστερούν, την καλύτερη από αυτές και προσπαθούν να μάθουν από αυτήν. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση της συγκεκριμένη μεθόδου συνίστανται στην αύξηση της αυτογνωσίας της επιχείρησης, αφού είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις αδυναμίες της, στην καλύτερη προσαρμογή της στις μεταβολές του περιβάλλοντος και στη διαμόρφωση επιτυχημένων επιχειρησιακών στρατηγικών (Μπουραντάς, 2001).

Η σύγκριση επιχειρήσεων με άλλες δεν γίνεται για πρώτη φορά στις μέρες. Ωστόσο, πολλές από αυτές θεωρούσαν αδυναμία τους την παραδοχή ότι κάποια άλλη επιχείρηση είναι καλύτερη από αυτές. Αυτά, ανήκουν πλέον στο παρελθόν και οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να διορθωθούν και στη συνέχεια να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο κάνουν ευρεία χρήση του benchmarking, εφαρμόζοντάς πιστά όλα τα βήματά του. Αυτά, έχουν να κάνουν με τον εντοπισμό των σημείων που η εταιρεία ενδιαφέρεται να διορθώσει, την επιλογή μονάδας που στα αντίστοιχα σημεία υπερέχει, την εύρεση πληροφοριών και την ανάλυση τους, τα σχέδια για τη βελτίωση και τέλος την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση. Στο σχήμα 11.3.2 παρουσιάζονται τα στατιστικά που αφορούν τη χρήση benchmarking από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Κρήτη.

Όπως φαίνεται από το σχήμα, το 73,81% των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης κάνει χρήση του benchmarking, με σκοπό τη σύγκρισή του με ανταγωνίστριες μονάδες και τη βελτίωση των δικών του αποτελεσμάτων. Να αναφερθεί ότι κάθε μονάδα μπορεί να χρησιμοποιεί το benchmarking για περισσότερους του ενός τομέα. Οι τομείς, άλλωστε, που χρησιμοποιείται διαφέρουν και οι κυριότεροι από αυτούς παρουσιάζονται στο σχήμα 9.3.3.

Σχήμα 9.3.2: Χρήση Benchmarking από Μονάδες



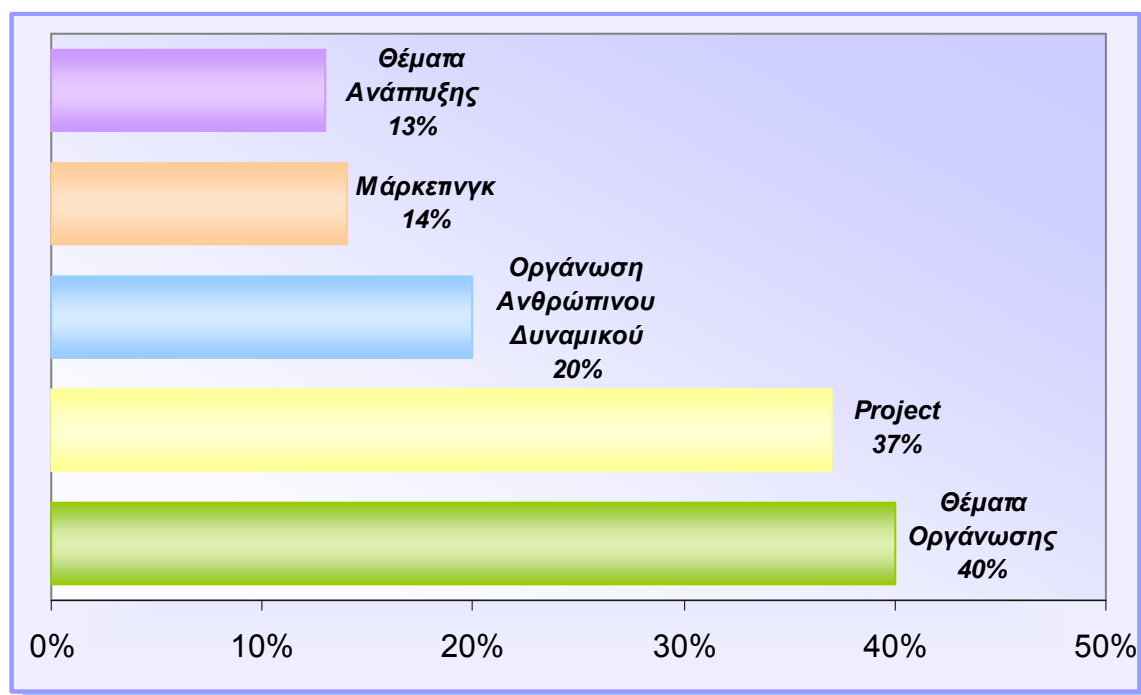
Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 9.3.3, οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες, χρησιμοποιούν το benchmarking, σε ποσοστό 40%, για θέματα οργάνωσης. Παρατηρούν ότι κάποια άλλη μονάδα τα καταφέρνει καλύτερα στον συγκεκριμένο τομέα και προσπαθούν να βελτιωθούν οι ίδιες ακολουθώντας πρακτικές της μονάδας που θέτουν ως υπόδειγμα. Κάποιες από τις μονάδες θέτουν ως πρότυπα ελληνικές μονάδες ενώ άλλες συγκρίνονται με αντίστοιχες του εξωτερικού. Για παράδειγμα, το Creta Maris αποτελεί υπόδειγμα οργάνωσης τόσο για τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του ίδιου ομίλου όσο και για ξενοδοχεία του ομίλου της Iberostar στην Κρήτη. Αντίθετα, ο όμιλος της Grecotel προτιμά να κάνει σύγκριση των δυνατοτήτων των με ομίλους του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα τη Rio, ενώ για την οργάνωση του φέρνει στελέχη από τη γερμανική Robinson, τα οποία θα εκπαιδεύσουν τα στελέχη των κρητικών μονάδων.

Ένας άλλος τομέας στον οποίο χρησιμοποιείται το benchmarking με ποσοστό 37%, είναι τα project. Με τον όρο project, οι ξενοδοχειακές μονάδες ορίζουν οποιοδήποτε νέο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο σκέφτονται να εισάγουν. Εντοπίζουν μονάδες που ήδη κάνουν χρήση του εν λόγω προϊόντος ή υπηρεσίας και αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο θα το εισάγουν και αυτοί. Για παράδειγμα, ο όμιλος Aldemar χρησιμοποίησε το benchmarking, για να βρει τον πιο κατάλληλο τρόπο να δημιουργήσει παιδικούς σταθμούς στις μονάδες του.

Το 20% του benchmarking που γίνεται από τις μονάδες, αφορά τον τρόπο οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός ότι η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι από τα πιο δύσκολα ζητήματα που πρέπει να

αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο και ο τομέας που ευθύνεται για το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων του. Επομένως, πολλά ξενοδοχεία αναζητούν τρόπους για να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους που θα διαθέσουν για την οργάνωση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Σχήμα 9.3.3: Τομείς που εφαρμόζεται το Benchmarking



Ένα άλλο ζήτημα που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις ξενοδοχειακές μονάδες είναι το μάρκετινγκ τους. Όσο πιο αποτελεσματικό είναι τόσο περισσότερο θα αυξηθούν τα έσοδά τους. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία να είναι σωστά οργανωμένο και να εξυπηρετεί καλά τους στόχους του. Για τον λόγο αυτό, το 14% του benchmarking που γίνεται από τις μονάδες, αφορά το μάρκετινγκ. Οι μονάδες, εστιάζουν στον όμιλο ή τη μονάδα που πραγματοποιεί το αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ και προσπαθούν να βρουν τρόπους με τους οποίους θα το ενσωματώσουν και στη δική τους στρατηγική.

Τέλος, το 13% του benchmarking που γίνεται από τις μονάδες, αφορά θέματα ανάπτυξης και στρατηγικής. Τα θέματα αυτά έχουν να κάνουν με την απόφαση ενός ομίλου να επεκταθεί, είτε με τη δημιουργία νέων μονάδων είτε με την επέκταση των παλαιών. Στην προσπάθειά του αυτή, και για να αποφύγει λάθη που έγιναν από άλλες μονάδες, αναλύει τον τρόπο που κινήθηκαν αυτές, και αναζητά τον καλύτερο δυνατό που θα πρέπει να ακολουθήσει ο ίδιος για να κινηθεί.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το 73,81% των μονάδων της Κρήτης, κάνει χρήση του benchmarking. Ωστόσο, το υπόλοιπο 26,19% είτε αγνοεί τη συγκεκριμένη τεχνική, είτε την εφαρμόζει ελλιπώς, είτε την θεωρεί άχρηστη. Το σίγουρο είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις μια μονάδα αναλαμβάνει περισσότερο ρίσκο από ότι αν χρησιμοποιούσε τη τεχνική του benchmarking, που θα ήταν ένας μπούσουλας για τις ενέργειές της. Φυσικά, δεν πρέπει να αγνοείται ότι πολλές από τις μονάδες που δεν το χρησιμοποιούν είναι αυτές που αποτελούν το πρότυπο για όλες τις υπόλοιπες του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Το Μέλλον των Μονάδων

10. Το Μέλλον των Μονάδων

Οι ξενοδοχειακοί όμιλοι αναπτύσσονται, τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότερο. Οι εξωτερικές συνθήκες και ο έντονος ανταγωνισμός δεν έχει αφήσει κανένα περιθώριο για στασιμότητα. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια αποτίμηση των δυνατών σημείων, μια διόρθωση των αδυναμιών και να χαραχτεί η νέα στρατηγική που θα οδηγήσει στην επιτυχία.

10.1 Δυνατά Σημεία Μονάδων

Οι ξενοδοχειακές μονάδες ή καλύτερα οι όμιλοι, πριν πάρουν την απόφαση για περαιτέρω ανάπτυξη, είτε αυτό συνεπάγεται επιπλέον επεκτάσεις των μονάδων που ήδη διαθέτουν, είτε ίδρυση νέων, θα πρέπει να στραφούν στο εσωτερικό τους και να εντοπίσουν ποια είναι τα δυνατά τους σημεία, στα οποία θα βασιστούν. Η εμπειρία που οι παλαιότερες μονάδες διαθέτουν, καθώς επίσης, και οι ικανότητες που έχουν αναπτύξει θα φανούν χρήσιμες για το μέλλον. Το ίδιο ισχύει και για το ανθρώπινο δυναμικό τους, τους πόρους τους, τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, κ.ά.. Αν οι μονάδες μπορέσουν να διατηρήσουν και αναπτύξουν περισσότερο τα δυνατά τους, αυτά, σημεία, ή ακόμα καλύτερα, να τα μεταφέρουν σε νέες μονάδες, τότε θα έχουν κερδίσει το στοίχημα της επιτυχούς ανάπτυξής τους. Στο σχήμα 12.1 παρουσιάζονται τα δυνατά των σημεία των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης.

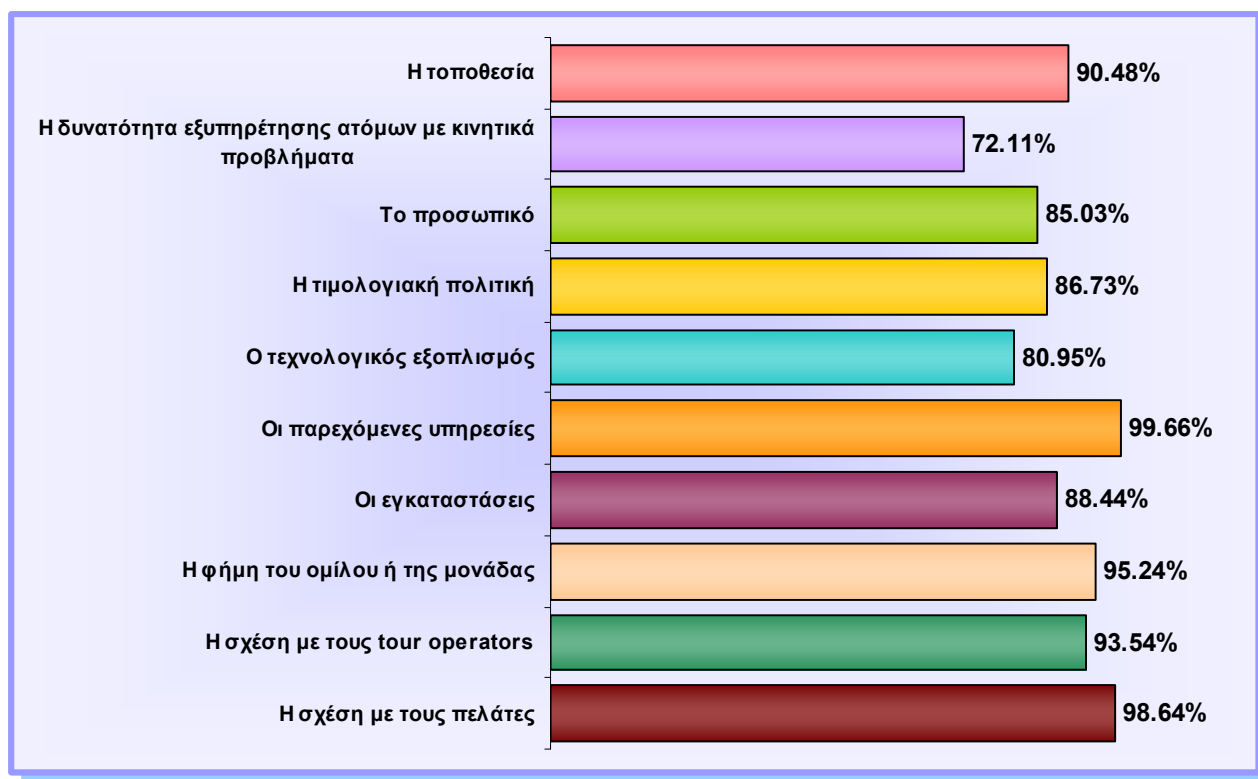
Σύμφωνα με το διάγραμμα, το πιο δυνατό σημείο των ξενοδοχειακών μονάδων είναι οι υπηρεσίες που παρέχουν στους φιλοξενούμενούς τους. Το ποσοστό των μονάδων που ενισχύουν τη συγκεκριμένη άποψη φτάνει το 99,66% και όπως υποστηρίζουν, είναι αυτό που κάνει τη μια μονάδα να ξεχωρίζει από την άλλη.

Το 98,64% των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρούν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας της επιτυχίας τους, και συνεπώς, το δυνατό τους σημείο είναι η σχέση που έχουν χτίσει όλα τα χρόνια με τους πελάτες. Το γεγονός αυτό ενισχύει η άποψη, ότι το 95,24% των ερωτηθέντων θεωρούν ως δυνατό σημείο τη φήμη που έχει αποκτήσει ο όμιλος.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας στον οποίο στηρίζονται οι μονάδες ιδιαίτερα, είναι η σχέση που έχουν αναπτύξει με τους tour operator. Το 93,54% των μονάδων υποστηρίζουν ότι σε μεγάλο βαθμό, οι tour operator είναι υπεύθυνοι για την

πληρότητα των μονάδων, αφού διαμορφώνουν τις απόψεις εκατοντάδων τουριστών και κατευθύνουν την τουριστική κίνηση.

Σχήμα 10.1: Δυνατά Σημεία Μονάδων



Το 90,48% των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρούν ότι η τοποθεσία που έχουν κτιστεί, αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες προτίμησής τους από τους πελάτες κι επομένως τους δίνει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Επίσης, το 88,44% υποστηρίζει ότι οι εγκαταστάσεις εντός των μονάδων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιλογή τους από τους επισκέπτες.

Το 86,73% των ξενοδοχειακών μονάδων υποστηρίζουν ότι η τιμολογιακή πολιτική τους μπορεί να αποτελέσει το δυνατό τους σημείο και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, το 85,03% των μονάδων βασίζεται στο προσωπικό του. Η εμπειρία που έχει αποκτήσει με τα χρόνια, καθώς επίσης και οι τεχνικές του δεξιότητες το καθιστούν αναπόσπαστο τμήμα της μονάδας.

Τέλος, το 80,95% των ξενοδοχειακών μονάδων βασίζεται στον τεχνολογικό του εξοπλισμό και το 72,11% στη δυνατότητα εξυπηρέτησης ατόμων με κινητικά προβλήματα. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη για εξυπηρέτηση ατόμων με κινητικά προβλήματα γίνεται όλο και πιο επιτακτική και οι μονάδες που είναι ήδη σε θέση να την ικανοποιούν απολαμβάνουν αυξημένα κέρδη.

10.2 Αδύνατα Σημεία Μονάδων

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, εκτός από τα δυνατά τους σημεία, που θα πρέπει να τα ενισχύσουν και να βασιστούν σε αυτά για ένα επιτυχημένο μέλλον, παρουσιάζουν και κάποιες αδυναμίες. Οι αδυναμίες αυτές, μπορεί να προκύπτουν είτε λόγω οργανωτικών προβλημάτων, είτε λόγω παλαιών εγκαταστάσεων, είτε άλλων λόγων. Στο σχήμα 10.2 παρουσιάζονται οι κυριότερες αδυναμίες που αναφέρουν οι μονάδες της Κρήτης.

Όπως φαίνεται από το σχήμα, η μεγαλύτερη ανάγκη των ξενοδοχειακών μονάδων στην Κρήτη έγκειται στις ανακαινίσεις τους. Τα κτίρια χρειάζονται συντήρηση και κάποιες αλλαγές. Οι ανάγκες διαφοροποιούνται και οι μονάδες πρέπει να ακολουθούν τις τάσεις. Οι ανακαινίσεις, παρόλα αυτά, χρειάζονται σημαντικά κονδύλια και δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται συχνά. Ωστόσο, ποσοστό 42,86% των μονάδων τις θεωρεί απαραίτητες για να είναι πιο ανταγωνιστικές.

Το 35,71% θεωρεί ότι πρέπει να αυξήσει το μέγεθος ορισμένων χώρων εντός της μονάδας με σκοπό να συμμορφωθεί με τους κανόνες που υπάρχουν. Για παράδειγμα, για να μπορέσει μια μονάδα από 4 Αστέρων να γίνει 5, θα πρέπει να διαθέτει ορισμένο αριθμό δωματίων άνω των 50 τ.μ. Επίσης, ορισμένες μονάδες πρέπει να αυξήσουν το μέγεθος της κουζίνας τους, διότι δεν μπορεί πλέον να ικανοποιεί τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες. Άλλες μονάδες, θεωρούν ότι τα δωμάτιά τους είναι μικρά και πρέπει να αυξηθεί ο χώρος τους. Οι μονάδες έχουν χτιστεί πριν πολλά χρόνια και οι νέες ανάγκες δεν μπορούν να καλυφθούν σε λίγα τ.μ.

Όμοιο ποσοστό μονάδων, 35,71%, θεωρεί ότι μια από τις αδυναμίες του είναι ο χρόνος αντιμετώπισης των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Οι μονάδες έρχονται αντιμέτωπες με πολλά προβλήματα κατά τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν που χρειάζονται άμεση λύση. Η ταχύτητα αντιμετώπισής τους είναι κρίσιμος παράγοντας για την ομαλή λειτουργία της μονάδας και επομένως όλες οι μονάδες ενδιαφέρονται πολύ για την ελαχιστοποίηση του εν λόγω χρόνου.

Σχήμα 10.2: Αδύνατα Σημεία Μονάδων



Το 33,33% των μονάδων παραδέχεται ότι βασική αδυναμία τους είναι η καλύτερη οργάνωση του προσωπικού τους και η αύξησή του σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι μονάδες, πέρα από το βασικό προσωπικό που τις στελεχώνει, προσλαμβάνουν κι επιπλέον, ανάλογα με την τουριστική κίνηση. Ωστόσο, είναι δύσκολο εν μέσω της σεζόν, αν παρουσιαστούν αυτές οι ανάγκες, να προσληφθεί επιπλέον προσωπικό που να μπορεί να ανταποκριθεί σύμφωνα με τη φιλοσοφία της μονάδας. Αυτό αποδεικνύει το ποσοστό 14,29% των μονάδων που εστιάζει μια αδυναμία στην αλλαγή φιλοσοφίας των νεοπροσληφθέντων. Έτσι, δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα που κάνουν τη μονάδα πιο δύσκαμπτη.

Η αντικατάσταση ή αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού αποτελεί αδυναμία για το 30,95% των μονάδων. Η τεχνολογία, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μονάδες και επομένως, η συνεχής αναβάθμισή της ή αλλαγή της κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Σε αυτό, έρχεται να συμφωνήσει το 16,67% των μονάδων που πιστεύει ότι το εσωτερικό, ηλεκτρονικό δίκτυο επικοινωνίας της μονάδας χρειάζεται

αναβάθμιση. Πιο συγκεκριμένα, το intranet είχε δημιουργηθεί για να εξυπηρετεί ορισμένες ανάγκες. Με τα χρόνια, ωστόσο, οι ανάγκες αυτές αυξήθηκαν και το intranet χρειάζεται αναβάθμιση για να μπορέσει να τις αντιμετωπίσει.

Το 26,19% των ξενοδοχειακών μονάδων, θεωρεί ότι η διακόσμηση τόσο των δωματίων όσο και των κοινόχρηστων χώρων αποτελεί αδυναμία τους και χρειάζεται άμεση αλλαγή. Οι επισκέπτες στις μονάδες είναι στις περισσότερες περιπτώσεις επαναλαμβανόμενοι κι επομένως χρειάζονται αλλαγές στη μονάδα. Σε άλλες περιπτώσεις, η διακόσμηση είναι λιτή και χρειάζεται βελτιώσεις ώστε να ανταποκρίνεται απόλυτα στις νέες απαιτήσεις.

Το 19,05% των μονάδων θεωρεί ότι οι εξωτερικοί χώροι άθλησης που διαθέτουν χρειάζονται βελτιώσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις, επεκτάσεις. Όπως έχει αναφερθεί, οι ανάγκες αλλάζουν συνεχώς και οι απαιτήσεις αυξάνονται. Παλαιότερα, μια πισίνα ήταν αρκετή για να ικανοποιήσει ολόκληρη τη μονάδα. Πλέον, κάθε μονάδα διαθέτει σίγουρα παραπάνω της μιας, πέραν των γηπέδων τένις, σκουός, κτλ. Επομένως, γίνεται εμφανής η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

Τέλος, το 11,90% των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρεί ότι μια από τις αδυναμίες του είναι η έλλειψη συνεδριακών χώρων. Τα τελευταία χρόνια, οι τουρίστες επισκέπτονται τις μονάδες όχι μόνο για διακοπές και αναψυχή, αλλά και για να συνδυάσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επομένως, πολλές μονάδες έχουν ήδη προχωρήσει στη δημιουργία εγκαταστάσεων για συνεδριακούς χώρους και απολαμβάνουν τα οφέλη. Έτσι, οι υπόλοιπες μονάδες θεωρούν ότι η έλλειψη των συγκεκριμένων χώρων, αποτελεί για τις ίδιες αδυναμία.

10.3 Επόμενα Βήματα Μονάδων

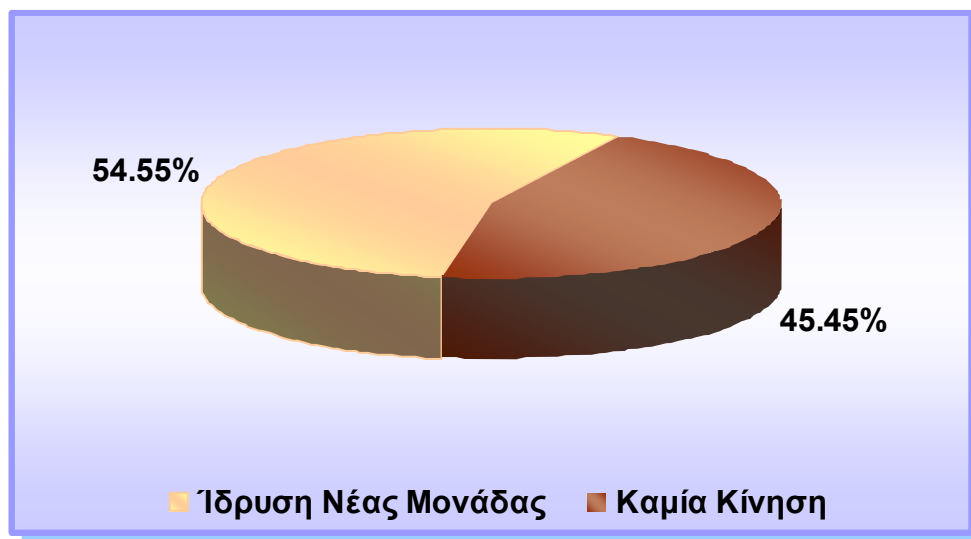
Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, το 2006 θα είναι απαλλαγμένο, κατά πάσα πιθανότητα, από τους αρνητικούς αναπτυξιακούς παράγοντες που παρουσιάστηκαν τα προηγούμενα έτη. Κάτω από ομαλές συνθήκες, υπάρχουν παράγοντες, οι οποίοι λογικά θα λειτουργήσουν, ώστε το 2006 να είναι ένα καλό τουριστικό έτος για τη χώρα μας. Αυτοί οι παράγοντες είναι (ΙΤΕΠ, Δελτίο Τύπου 2005):

- Η παγκόσμια ανάπτυξη και ιδιαίτερα η, έστω και περιορισμένη, οικονομική ανάκαμψη των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Η αποκτηθείσα εμπειρία για τις συνέπειες των τρομοκρατικών χτυπημάτων
- Οι ευμενείς επιπτώσεις από την ασκηθείσα πολιτική προβολής και διαφήμισης της χώρας και η αξιοποίηση του τεράστιου αποθέματος τουριστικής ζήτησης σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης
- Η συγκράτηση των τιμών στα καταλύματα, που συμβάλλει στην αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που απολαμβάνουν, προς το παρόν, οι μεσογειακοί προορισμοί
- Η πολύ πιθανή αύξηση των επιτοκίων στις ΗΠΑ και η μειωμένη αναπτυξιακή δυναμική της ευρωπαϊκής οικονομίας σε σύγκριση με τις ΗΠΑ, θα ενδυναμώσουν περαιτέρω το δολάριο, με συνέπεια να καταστήσουν τον ευρωπαϊκό προορισμό περισσότερο προσφιλή στους Αμερικάνους, οι οποίοι πραγματοποιούν και την μεγαλύτερη τουριστική δαπάνη ανά άτομο
- Η επιτάχυνση της αναπτύξεως της γερμανικής οικονομίας, που είναι η κύρια πηγή προελεύσεως για την Ελλάδα και ειδικότερα την Κρήτη

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι προβλέψεις για την τουριστική χρονιά που έχει ήδη ξεκινήσει είναι ευοίωνες και οι μονάδες πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένες για να εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους επισκέπτες. Φυσικά, δεν περιμένουν την τελευταία στιγμή να προετοιμαστούν, μιας και τα στρατηγικά σχέδια έχουν καταστρωθεί πολύ καιρό πριν και οι μονάδες είναι έτοιμες για λειτουργία από τον Μάρτη κιόλας. Ωστόσο, οι προβλέψεις επηρεάζουν τα μελλοντικά πλάνα των ομίλων και τη συνέχεια της ανάπτυξής τους.

Οι μονάδες έχουν χαράξει τη στρατηγική τους βασισμένες στις παγκόσμιες εξελίξεις των τελευταίων χρόνων. Λόγω των ευοίωνων αυτών προβλέψεων για αύξηση της τουριστικής ζήτησης στην Κρήτη, πολλοί όμιλοι έχουν μέσα στα άμεσα σχέδια τους την ίδρυση μιας ακόμα μονάδας. Στο σχήμα 10.3.1 παρουσιάζεται το ποσοστό των ομίλων που μέσα στα επόμενα τρία χρόνια έχει σκοπό την ίδρυση μιας ακόμα μονάδας, με σκοπό την κάλυψη των αυξημένων αναγκών της τουριστικής ζήτησης.

Σχήμα 10.3.1: Ίδρυση Νέας Μονάδας



Όπως φαίνεται ξεκάθαρα από το παραπάνω διάγραμμα, περισσότεροι από τους μισούς ομίλους έχουν στα σχέδια τους ή έχουν ήδη ξεκινήσει την ίδρυση μιας ακόμα ξενοδοχειακής μονάδας. Οι μονάδες αυτές, δεν θα βρίσκονται μόνο στην Κρήτη, αλλά και στη Ρόδο, στη Χαλκιδική και στην Αθήνα. Γίνεται, δηλαδή, μια προσπάθεια για περαιτέρω γεωγραφική εξάπλωση των ομίλων.

Εκτός από την ίδρυση μιας ακόμα μονάδας, στα άμεσα σχέδια των ομίλων αλλά και των υπόλοιπων μονάδων βρίσκονται και άλλες διαδικασίες. Στο σχήμα 10.3.2 παρουσιάζονται αυτές οι διαδικασίες.

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το 45,24% των ξενοδοχειακών μονάδων θα προχωρήσει σε αύξηση του μεγέθους τους μέσα στην επόμενη τριετία. Η αύξηση αυτή, μπορεί να συνεπάγεται δημιουργία επιπλέον δωματίων ή σουιτών, δημιουργία επιπλέον κοινόχρηστων χώρων ή δημιουργία περισσότερων χώρων αναψυχής.

Το 35,71% των μονάδων έχει στα άμεσα σχέδιά του την ανακαίνισή τους. Η ανακαίνιση μπορεί να συνεπάγεται βάνιμο της μονάδας, αλλαγή της διακόσμησής της, ανανέωση εξοπλισμού, κτλ. Επίσης, το 26,19% των μονάδων σκοπεύει να προχωρήσει σε αντικατάσταση του τεχνολογικού εξοπλισμού του σύντομα.

Σχήμα 10.3.2: Άμεσα Σχέδια Μονάδων



Το 16,67% των μονάδων έχει ως στόχο του τη δημιουργία συνεδριακών κέντρων, το 11,90% τη δημιουργία κέντρων θαλασσοθεραπείας και spa, το 9,52% τη δημιουργία ιδιωτικών πισινών και τέλος το 4,76% τη δημιουργία επισκέψιμου, από τους πελάτες, κελαριού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν μένουν καθόλου στάσιμες, αλλά αντιθέτως προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται και να αναβαθμίζονται. Έτσι, και οι μονάδες στην Κρήτη πραγματοποιώντας όλες τις παραπάνω αλλαγές θέλουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ



Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

11. Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της παρούσας διπλωματικής ήταν η ανάλυση της στρατηγικής που ακολουθούν οι μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι της Κρήτης, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια ολοένα και μεγαλύτερη φήμη. Σε προηγούμενα κεφάλαια, αναφέρθηκαν αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη σχετική έρευνα. Στο σημείο αυτό, θα ανακεφαλαιωθούν τα βασικότερα από αυτά, που μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για όλες τις μονάδες και συνάμα έναν πρόδρομο για μελλοντική έρευνα.

11.1 Αποτελέσματα Έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη στρατηγική των μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων της Κρήτης είναι τα εξής:

Ξεκίνημα και Ανάπτυξη Ομίλων

- ▶ *Το 63,41% των μονάδων ιδρύθηκε ή αποκτήθηκε στα πλαίσια ενός οράματος για ίδρυση ομίλου μακροπρόθεσμα. Το 39,02% των μονάδων ιδρύθηκε ή αποκτήθηκε λόγω των κατάλληλων συνθηκών που υπήρξαν ενώ 31,71% ως απλή επένδυση.*
- ▶ *Το 59,52% των μονάδων ιδρύθηκε εξαρχής από τον όμιλο στον οποίο ανήκουν. Αντίθετα, το 14,29% προήλθε στην ιδιοκτησία του ομίλου μέσω επιχειρηματικών συμμετοχών, ποσοστό ίδιο με αυτό των μονάδων που εξαγοράστηκαν.*
- ▶ *Η επιλογή της τοποθεσίας που θα ιδρυόταν η μονάδα επηρεάστηκε κυρίως από τα οικονομικά κίνητρα που δίνονταν (77,55%), το κλίμα της περιοχής (75,85%) και το είδος των τουριστών στους οποίους θα απευθυνόταν η μονάδα (71,77%).*
- ▶ *Το 50% των μονάδων χρηματοδοτήθηκε κατά τη δημιουργία τους τόσο από ίδια κεφάλαια όσο και από δάνεια ενώ το 14,29% από αναπτυξιακούς νόμους και επιχορηγήσεις.*

- ▶ *Το 60,98% των μονάδων δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα κατά την ίδρυσή του. Αντίθετα, το 26,83% αντιμετώπισε νομικά κωλύματα και το 19,51% προβλήματα οργάνωσης.*
- ▶ *Το 60% των ομίλων ξεκίνησε χωρίς σαφώς προσδιορισμένη στρατηγική για το μέλλον του. Οι αποφάσεις τους λαμβάνονταν χωρίς να προηγηθεί στρατηγική ανάλυση και άλλαζαν αρκετά συχνά.*
- ▶ *Το 64,29% των μονάδων λειτουργούν με τον κλασικό τρόπο. Σε αλλαγή έχουν προχωρήσει το 33,33% των μονάδων που λειτουργούν ως all inclusive και το 2,38% που λειτουργούν ως ultra all inclusive.*

Δομή Μονάδων

- ▶ *Η τμηματοποίηση που προτιμάται από όλες τις μονάδες είναι αυτή των λειτουργικών τμημάτων.*
- ▶ *Εντός όλων των μονάδων υπάρχουν τα τμήματα υποδοχής, ορόφων και ψυχαγωγίας.*
- ▶ *Σχεδόν σε όλες τις μονάδες υπάρχουν τα τμήματα Τροφίμων & Ποτών (81%), Συντήρησης (93%) και Κρατήσεων (74%).*
- ▶ *Το τμήμα της Οικονομικής Διεύθυνσης βρίσκεται για όλες τις μονάδες στα κεντρικά τους, αφήνοντας στο 71% των περιπτώσεων το λογιστήριο μόνο εντός της μονάδας.*
- ▶ *Στα κεντρικά του ομίλου, στις περισσότερες περιπτώσεις, βρίσκονται τα τμήματα Μάρκετινγκ (88%), Ανθρωπίνου Δυναμικού (86%) και Πωλήσεων (83%).*
- ▶ *Το 47,62% των ξενοδοχειακών μονάδων κάνει χρήση εξωτερικών συμβούλων για τη λήψη αποφάσεων.*
- ▶ *Υπεύθυνος για τη λήψη τακτικών αποφάσεων της μονάδας είναι κυρίως ο Γενικός Διευθυντής σε ποσοστό 76,19%. Ακολουθούν, ο ιδιοκτήτης ή τα μέλη της οικογένειας (47,62%) και η κεντρική διοίκηση (45,24%).*
- ▶ *Υπεύθυνος για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων της μονάδας είναι ο ιδιοκτήτης ή τα μέλη της οικογένειας (73,81%) και ακόλουθα η κεντρική διοίκηση (71,43%).*
- ▶ *Στο 59,52% των μονάδων κάθε απόφαση που παίρνει ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανώτερού του ενώ το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς.*

- ▶ Το 40,48% των μονάδων διαφωνεί αρκετά με το να μεταβιβάζονται στα ανώτατα στελέχη ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα, αν και το 16,67% το θεωρεί πρέπον.
- ▶ Το 35,71% των μονάδων θεωρεί ότι για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει συγκεκριμένο άτομο υπεύθυνο για την επίλυσή τους, ενώ το 61,9% πιστεύει ότι για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν.

Εσωτερικό Περιβάλλον

- ▶ Στο 69,05% των μονάδων το κλίμα είναι τέτοιο που θεωρούν ότι όλοι είναι μια οικογένεια. Με την άποψη αυτή διαφωνεί το 4,76%
- ▶ Το 26,19% των υπαλλήλων συμφωνεί, άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο, με την άποψη ότι θα έκανε θυσίες για τη μονάδα.
- ▶ Το 83,33% των υπαλλήλων δεν έχουν τον φόβο ότι δεν θα προσληφθούν ξανά την επόμενη χρονιά στη μονάδα. Εν αντιθέσει, το 2,38% δεν είναι σίγουρο.
- ▶ Το 31,71% των υπαλλήλων εκπαιδεύεται από το τμήμα εκπαίδευσης του ομίλου ενώ το 29,27% από εξωτερικούς συνεργάτες της μονάδας. Αντίθετα, το 21,95% των νέων υπαλλήλων εκπαιδεύεται από τους παλαιότερους.
- ▶ Το 38,10% των μονάδων αναβαθμίζει ή αντικαθιστά τον τεχνολογικό του εξοπλισμό κάθε 3 χρόνια. Το 26,19% κάθε 2 και το 16,67% ετησίως. Άλλωστε, το 66,67% συμφωνεί αρκετά πως οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες στον κλάδο.
- ▶ Το 31,70% των μονάδων διαθέτει σύστημα πιστοποίησης ISO 9001:2000, σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών του.
- ▶ Το 19,50% των μονάδων σύστημα πιστοποίησης ISO 14000, σχετικά με την περιβαλλοντική προστασία.
- ▶ Το 76,19% των μονάδων είναι πιστοποιημένες με HACCP για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων τους.

Μίγμα Μάρκετινγκ

- ▶ Το 97,56% των μονάδων διαθέτει εξωτερικούς χώρους άθλησης και το 80,49% εσωτερικούς. Το 68,29% διαθέτει συνεδριακούς χώρους και το 34,15% είναι σε θέση να εξυπηρετήσει άτομα με κινητικά προβλήματα.

- ▶ *Το 57,14% των μονάδων θεωρεί, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, πως οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν αρκετά με τον χρόνο.*
- ▶ *Το 76,19% των μονάδων θεωρεί, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, πως οι νέοι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες από τους παλαιούς.*
- ▶ *Το 29,09% των μονάδων απευθύνεται σε οικογένειες και το 25,45% σε ζευγάρια. Το 12,73% έχει ως target group τον μαζικό τουρισμό υψηλού εισοδήματος.*
- ▶ *Τα ζευγάρια που επισκέπτονται τις μονάδες έχουν σε ποσοστό 64,29% ηλικία άνω των 40 χρόνων.*
- ▶ *Επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξης του 65%-75% συγκεντρώνει το 19,05% των μονάδων. Το 4,76% των μονάδων φιλοξενεί επαναλαμβανόμενους πελάτες της τάξεως του 85%-95%.*
- ▶ *Όλες οι μονάδες προτιμάνε το μάρκετινγκ να γίνεται σε επίπεδο ομίλου.*
- ▶ *Το 54,55% των ομίλων επενδύει από 1% μέχρι 10% των κερδών τους στο μάρκετινγκ. Το 27,27% αυτών, επενδύει κέρδη της τάξης του 20%-30%.*
- ▶ *Το 40,48% των μονάδων συμφωνεί αρκετά πως οι ανταγωνιστές έχουν αυξήσει τις δαπάνες για διαφήμιση την τελευταία τριετία. Το 4,76% διαφωνεί αρκετά.*
- ▶ *Το 92,68% των ομίλων χρησιμοποιεί τις εκθέσεις ως μέσο προβολής ενώ το 85,37% τις δημόσιες σχέσεις. Το 73,17% διαφημίζεται στο Internet και όλες οι μονάδες διαθέτουν σελίδα στο διαδίκτυο.*

Προγραμματισμός και Αποστολή

- ▶ *Το 33,33% των μονάδων λαμβάνει τις τακτικές αποφάσεις κάθε μήνα ενώ το 21,43% κάθε βδομάδα.*
- ▶ *Το 59,52% των μονάδων διαφωνεί, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, πως κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση.*
- ▶ *Το 54,76% των μονάδων συμφωνεί, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, πως αναπτύσσονται αναλυτικά προγράμματα δράσης που υποστηρίζουν τη στρατηγική.*
- ▶ *Το 82,93% υποστηρίζει ότι η διοίκηση θέτει ποσοτικούς στόχους.*
- ▶ *Το 40,48% των μονάδων λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις κάθε 6 μήνες ενώ το 28,57% όποτε χρειαστεί.*

- ▶ Το 95,24% των μονάδων συμφωνεί πως υπάρχουν άτομα επιφορτισμένα αποκλειστικά με τον μακροχρόνιο προγραμματισμό.
- ▶ Στο 66,66% των μονάδων οι επικεφαλές των τμημάτων δεν υποβάλλουν μακροχρόνια προγράμματα στη διοίκηση. Στο 14,29% γίνεται.
- ▶ Το 73,81% των ομίλων διαθέτουν γραπτή πρόταση για το μέλλον τους.

Ανταγωνισμός

- ▶ Όλες οι μονάδες θεωρούν πως ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα ισχυρός. Το 59,52% συμφωνεί απόλυτα ενώ το 7,14% λιγότερο.
- ▶ Το 85,71% παρακολουθεί τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Από αυτούς, το 50% παρακολουθεί όλους τους ανταγωνιστές ενώ το 35,71% μόνο τους ξένους ομίλους.
- ▶ Το 82,93% των μονάδων δεν παρακολουθεί τις κινήσεις των μικρότερων ανταγωνιστών.
- ▶ Το 71,43% των μονάδων συνεργάζεται για κάποια θέματα με τους ανταγωνιστές τους.
- ▶ Κύρια λόγοι συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστικών μονάδων είναι τα περιβαλλοντικά θέματα (41,38%), το δίκτυο αποχέτευσης της περιοχής (24,14%) και η ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής (17,24%).
- ▶ Το 33,33% των μονάδων συμφωνεί αρκετά πως ό,τι προσφέρει ένας ανταγωνιστής μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι.
- ▶ Το 73,81% των μονάδων κάνει χρήση του benchmarking.
- ▶ Οι τομείς που εφαρμόζεται το benchmarking είναι κυρίως τα θέματα οργάνωσης της μονάδας (40%), τα project (37%) και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού (20%).

Το μέλλον

- ▶ Τα δυνατά σημεία των μονάδων, στα οποία θα στηριχτούν μελλοντικά, είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες (99,66%), η σχέση με τους πελάτες (98,64%) και η φήμη του ομίλου που ανήκει η μονάδα (95,24%).
- ▶ Στα αδύνατα σημεία των μονάδων, που χρειάζονται διόρθωση, κατατάσσονται οι ανακαινίσεις (42,86%), οι βελτιώσεις των χώρων ώστε να

συμμορφώνονται με τους κανόνες (35,71%) και η ταχύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων (35,71%).

- ▶ *Το 54,55% των ομίλων έχουν στοχεύουν στην ίδρυση μιας ακόμα μονάδας.*
- ▶ *Στα άμεσα σχέδια των μονάδων βρίσκονται η αύξηση του μεγέθους τους (45,24%), οι ανακαινίσεις (35,71%) και η αλλαγή του τεχνολογικού εξοπλισμού (26,19%).*

11.2 Συμπεράσματα

Στη συγκεκριμένη έρευνα, μελετήθηκε η πορεία 11 ομίλων που συνολικά περιλαμβάνουν 42 μονάδες. Όλοι τους είναι ιδιαίτερα επιτυχημένοι και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση της τουριστικής ζήτησης στην Κρήτη. Ένας από τους στόχους, ήταν, μέσω της μελέτης τους, να βρεθεί κάποια συγκεκριμένη «φόρμουλα επιτυχίας» που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις μονάδες. Ωστόσο, όπως φάνηκε, αυτό δεν είναι εφικτό. Κάθε ένας από τους ομίλους ακολούθησε διαφορετική στρατηγική, αντιλήφθηκε αλλιώς τις καταστάσεις και έπραξε με τρόπο μοναδικό. Παρόλα αυτά, κανένας όμιλος δεν υστερεί σε τίποτα έναντι των άλλων και όλοι είναι σε θέση να καινοτομούν και να χαράζουν τη δική τους ιδιαίτερη πορεία. Αυτό φυσικά, δεν σημαίνει πως η έρευνα δεν κατέληξε σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα.

Αν και αποδείχτηκε πως δεν υπάρχουν χρυσοί κανόνες που να υπαγορεύουν την επιτυχία κάποιου ομίλου, υπάρχουν ορισμένες νόρμες που μπορούν να γενικευτούν και να εφαρμοστούν από όλες τις μονάδες, ανεξαρτήτως μεγέθους. Πρώτα από όλα, αυτό που μετράει περισσότερο σε μια επιτυχημένη μονάδα είναι το όνομα που θα δημιουργήσει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω του υψηλού επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών και των σχέσεων που θα αναπτυχθούν και διατηρηθούν με τους πελάτες. Σημαντικός παράγοντας είναι να ακούγεται η φωνή του πελάτη και να ικανοποιούνται όσο το δυνατόν καλύτερα οι ανάγκες του. Οι μονάδες πρέπει να είναι σε θέση να αφουγκράζονται τον παλμό της εποχής και να μη διστάζουν να προβαίνουν σε αλλαγές. Σύμμαχό τους σε αυτήν την προσπάθεια θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο μάρκετινγκ, που είναι σε θέση, αν χρησιμοποιηθεί σωστά, να τους εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επαναλαμβανόμενους πελάτες.

Το βλέμμα της μονάδας δεν θα πρέπει να μένει στραμμένο μόνο προς τον εξωτερικό πελάτη αλλά ίση σημασία θα πρέπει να δίνεται και στον εσωτερικό πελάτη

της, τον εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι της μονάδας αποτελούν τον καθρέφτη της ίδιας προς τους πελάτες. Επομένως, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Δυσaréσκειες και προβλήματα που υπάρχουν με τους εργαζομένους θα πρέπει να λύνονται γρήγορα και να υπάρχει θετικό κλίμα εργασίας. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να επικρατεί ανησυχία στις τάξεις των εργαζομένων για μελλοντική απόλυσή τους ή εξάρτηση του μισθού τους από την τουριστική κίνηση της μονάδας. Οι παράγοντες αυτοί, επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία και μειώνουν την απόδοσή τους. Αντιστρόφως ανάλογα λειτουργεί η σωστή εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους και η κατάλληλη υποκίνησή και ανταμοιβή τους.

Η επιτυχία ενός ομίλου δε σχετίζεται απαραίτητα με το μέγεθός του, αλλά οι περισσότερες μονάδες μπορούν να ικανοποιήσουν περισσότερες ανάγκες. Επίσης, δεν είναι αποτελεσματικό να γίνεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν διαφορετικές ανάγκες πελατών από μια μόνο μονάδα γιατί θα δημιουργηθεί αναστάτωση και ενδεχομένως ελλιπής εξυπηρέτηση. Κάθε μονάδα θα πρέπει να εστιάζει σε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών και να προσπαθεί να αναπτύξει σε αυτήν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Στη συνέχεια, αν θέλει να προσεγγίσει άλλη κατηγορία, και υπάρχουν και οι κατάλληλες συνθήκες για να γίνει, μπορεί να ιδρυθεί και επόμενη μονάδα.

Κατά την ίδρυση μιας μονάδας θα πρέπει να προηγείται στρατηγικός σχεδιασμός και κατάλληλη ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Πριν ο όμιλος προχωρήσει στην ίδρυση ή απόκτηση κάποιας ακόμα μονάδας, θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει τις στρατηγικές της κινήσεις για την επόμενη τριετία, να υπάρχει πρόβλεψη για την πορεία της και γενικότερα, να υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια για την επιτυχία του όλου έργου.

Ένας άλλος παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός για την ομαλή λειτουργία της μονάδας, είναι ο τρόπος που αυτή είναι δομημένη και οι σχέσεις που υπάρχουν με τον όμιλο. Καταρχάς, θα πρέπει να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός τμημάτων, ώστε η μονάδα να είναι ευέλικτη και να μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις εξωτερικές, ευμετάβλητες για τον τουρισμό, συνθήκες. Έμφαση πρέπει να δοθεί στον σωστό καθορισμό του εύρους της διοίκησης, των σχέσεων εξουσίας και του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μερών της μονάδας. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα όρια των αρμοδιοτήτων και των ελευθεριών που θα έχει η μονάδα από τον όμιλο και να μην συγχέονται, γεγονός που θα δυσχεραίνει το συνολικό έργο. Ο ρόλος του

ομίλου θα πρέπει να είναι συμβουλευτικός και συνάμα επεμβατικός, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο.

Φυσικά, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η αρτιότητα των εγκαταστάσεων, η τακτική συντήρησή τους καθώς επίσης και ο τεχνολογικός εξοπλισμός της μονάδας. Στην εποχή της τεχνολογίας και της συνεχούς εξέλιξης, οι πελάτες ζητούν ολοένα και περισσότερες εξυπηρετήσεις και οι μονάδες θα πρέπει να είναι σε θέση να τους τις προσφέρουν. Όσο πιο τεχνολογικά προηγμένα είναι μια μονάδα, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι θα είναι οι πελάτες της. Επίσης, οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να είναι προσεγμένες και η συντήρησή τους να μην αμελείται.

Ένα άλλο θέμα που υπαισέρχεται, είναι αυτό της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Όπως αναφέρθηκε, είναι ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της μονάδας και για την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών της. Τα τελευταία χρόνια, έχουν κατακλύσει την αγορά πολλά πιστοποιητικά για να διασφαλίζουν την ποιότητα της κάθε μονάδας. Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει πραγματικά είναι το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που η ίδια θα προσφέρει, ανεξάρτητα από τους τύπους και τα χαρτιά.

Ένα άλλο θέμα που δεν θα πρέπει να είναι ήσσονος σημασίας, είναι η παρακολούθηση των ανταγωνιστών. Με τον όρο αυτό, δε νοείται η κατασκοπία και η ακριβής αντιγραφή των δραστηριοτήτων των άλλων μονάδων, αλλά το να δίδεται προσοχή στις κινήσεις τους και να προσπαθεί κάθε μονάδα να μη μένει πίσω στις εξελίξεις. Δεν θα πρέπει, να υπάρχει φόβος για μια μονάδα ακόμα και να συνεργάζεται με τις ανταγωνίστριες. Από κοινού, μπορούν να επιτύχουν οφέλη που καμία από μόνη της δεν θα απολάμβανε. Επίσης, η χρήση του benchmarking είναι σε θέση να βελτιώσει πολλούς τομείς στους οποίους ενδέχεται μια μονάδα να υστερεί. Δεν θα πρέπει να εθελουφλεί ότι όλα πάνε καλά διότι αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα, θα οξυνθεί και ο μόνος χαμένος θα είναι η ίδια η μονάδα.

Σημαντικότερο από όλα όσα αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής για τη βιωσιμότητα της μονάδας και για την ευημερία της, είναι ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός. Μια μονάδα που προχωράει χωρίς να έχει συγκεκριμένο πλάνο και καθορισμένες κινήσεις είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει οργανώσει προσεκτικά τις κινήσεις της μονάδας και να διαθέτει εναλλακτικά σχέδια σε περίπτωση που κάτι δεν πάει όπως προβλεπόταν. Οι τακτικές αποφάσεις δεν θα πρέπει να θεωρούνται υποδεέστερες των στρατηγικών και να αφήνονται στα κατώτερα στελέχη, ενώ θα πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ της

κεντρικής διοίκησης και των τμημάτων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υπάρχουν στελέχη επιφορτισμένα με την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διοίκησης, των εργαζομένων και των πελατών.

Όλα τα παραπάνω δεν αποτελούν πανάκεια στα προβλήματα κάποιας μονάδας, αλλά σίγουρα μπορούν να θέσουν τις βάσεις για ένα επιτυχημένο μέλλον. Ταυτόχρονα, μπορούν να αποδειχτούν ένας χρήσιμος οδηγός συμβουλών και μια πρόγευση για το που μπορούν να φτάσουν οι μονάδες αν προσπαθήσουν σκληρά και σοβαρά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ

1. Πώς ξεκινήσατε;
2. Με ποιο σκεπτικό; Ποιά ευκαιρία είχατε δει;
3. Σε ποιούς απευθυνόσασταν και πώς τους προσεγγίζατε; (Target group)
4. Πώς διαφοροποιούσασταν από τον ανταγωνισμό;
5. Η χρηματοδότηση πώς έγινε;
6. Ποιές δυσκολίες παρουσιάστηκαν;
7. Ποιά η τότε στρατηγική; Υπήρχε;

Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ

8. Η επέκταση πότε κρίθηκε σκόπιμη;
9. Γιατί; Πού; Ποιά ευκαιρία είχατε δει;
10. Ποιές διαφορές υπήρχαν ανάμεσα στην παλαιά μονάδα και τις νέες;
11. Ποιο το target group της κάθε νέας μονάδας;
12. Ποιο το ρίσκο από την επέκταση;
13. Ποιές αποφάσεις είχαν θετικά και ποιες αρνητικά αποτελέσματα;
14. Η νέα στρατηγική ποιά ήταν;

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

15. Ποιο είναι το όραμα της επιχείρησης;
16. Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης;
17. Ποιές είναι οι αξίες της επιχείρησης;
18. Ποιά η στρατηγική σε επίπεδο ομίλου κ ποιά σε επίπεδο ομάδας;
19. Ποιές είναι οι στρατηγικές της επιχείρησης; Υπάρχουν σύμβουλοι;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

20. Ποιά η δομή της επιχείρησης;
21. Η διοίκηση; Υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες ή αναλαμβάνει η οικογένεια;
22. Πώς γίνεται ο έλεγχος; Κάθε πότε; Από ποιους;
23. Η τεχνολογία πόσο επηρεάζει και πόσο χρησιμοποιείται από εσάς;
24. Πώς γίνεται η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού; Η εκπαίδευση;
25. Πώς εξασφαλίζεται η ποιότητα παροχής υπηρεσιών;

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

26. Πώς τμηματοποιείτε την αγορά σας;
27. Πώς γίνεται το μάρκετινγκ;
28. Ποιά η σχέση σας με τους πελάτες; Πώς τη διατηρείτε;
29. Πώς γίνεται η τιμολόγηση;

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

30. Ποιές οι τάσεις της αγοράς;
31. Έχετε σταματήσει να αναπτύσσετε; Επόμενο βήμα;
32. Ποιές οι ευκαιρίες και ποιές οι απειλές για το μέλλον;
33. Ποιά τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στα οποία θα βασιστεί;
34. Ποιές αδυναμίες πρέπει να διορθωθούν;
35. Υπάρχει πιθανότητα επέκτασης στο εξωτερικό;
36. Εξαγορές κ συγχωνεύσεις έχουν γίνει; Θα γίνουν;

Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

37. Τι σας διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό;
38. Πώς βλέπετε τους ανταγωνιστές;
39. Ποιά η σχέση σας με τους ανταγωνιστές;
40. Συμμαχίες με τους ανταγωνιστές υπάρχουν;
41. Χρησιμοποιείτε το benchmarking;
42. Πόσο υπολογίζετε τους μικρότερους ανταγωνιστές;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

1. Πώς αποκτήθηκε το κάθε ξενοδοχείο;

	Ίδρυση εξ αρχής	Συμβόλαια Μάνατζμεντ	Στρατηγικές Συμμαχίες	Εξαγορά	Συγχώνευση	Franchising
Μονάδα Α						
Μονάδα Β						
Μονάδα Γ						
Μονάδα Δ						
Μονάδα Ε						

2. Η απόφαση για την απόκτηση-ίδρυση του κάθε ξενοδοχείου βασίστηκε στους εξής λόγους: (παρακαλώ σημειώστε χ)

	<i>Ξενοδοχεία</i>				
	A	B	Γ	Δ	E
1. Ως απλή επένδυση					
2. Υπήρχε όραμα για την δημιουργία ομίλου μακροπρόθεσμα					
3. Υπήρχαν το κατάλληλο περιβάλλον και οι κατάλληλες συνθήκες					
4. Για την αξιοποίηση οικονομικού πλεονάσματος					
5. Για οικογενειακούς λόγους					
6. Για να εξυπηρετηθούν νέες ανάγκες					
7. Για να προληφθεί η είσοδος ανταγωνιστών					
8. Δεν υπήρχαν ορθολογικοί λόγοι					
9. Άλλοι λόγοι (.....)					

3. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, αξιολογήστε κατά πόσο οι παράγοντες που αναφέρονται επηρέασαν την επιλογή της τοποθεσίας ίδρυσης του ξενοδοχείου

Καθόλου	Ούτε λίγο ούτε πολύ					Πάρα πολύ
1	2	3	4	5	6	7

	<i>Ξενοδοχεία</i>				
	A	B	Γ	Δ	E
1. Οικονομικά κίνητρα					
2. Οι τιμές των ακινήτων στη συγκεκριμένη περιοχή					
3. Η ύπαρξη οικοπέδου στη συγκεκριμένη περιοχή					
4. Το κλίμα της περιοχής					
5. Το είδος των τουριστών στο οποίο θα απευθυνόταν					
6. Οι δυνατότητες ψυχαγωγίας στην ευρύτερη περιοχή					
7. Τα πολιτιστικά, θρησκευτικά, κ.ά. στοιχεία της ευρύτερης περιοχής					
8. Η ευκολία πρόσβασης και η σύνδεση με κέντρα					
9. Η δυνατότητα εξασφάλισης εργασίας					
10. Άλλοι λόγοι (.....)					

4. Λειτουργεί κάποια μονάδα ως all inclusive; (παρακαλώ σημειώσετε χ)

Μονάδα Α	Μονάδα Β	Μονάδα Γ	Μονάδα Δ	Μονάδα Ε

5. Πώς έγινε η χρηματοδότηση και ποιες από τις παρακάτω δυσκολίες εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια κατασκευής – αρχικής λειτουργίας του ξενοδοχείου; (παρακαλώ σημειώσετε χ)

Δυσκολίες					Χρηματοδότηση					
Α	Β	Γ	Δ	Ε	Α	Β	Γ	Δ	Ε	
					Κατασκευαστικές	Ίδια Κεφάλαια				
					Περιβαλλοντικές	Δάνεια				
					Οικονομικές	Ίδια Κεφάλαια & Δάνεια				
					Νομικές					
					Οργανωσιακές					
					Άλλες (.....)					

6. Από ποιό πρόσωπο λαμβάνονται οι τακτικές αποφάσεις και κάθε πότε; (παρακαλώ σημειώσετε χ)

Πρόσωπο					Χρόνος					
Α	Β	Γ	Δ	Ε	Α	Β	Γ	Δ	Ε	
					Κεντρική Διοίκηση (εκτός ξενοδοχείου)	1 εβδομάδα				
					Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου	2 εβδομάδες				
					Ανώτατα διευθυντικά στελέχη	1 μήνα				
					Προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος	2 μήνες				
					Ιδιοκτήτη ή μέλη της οικογένειας	3 μήνες				
					Εξωτερικούς συνεργάτες & συμβούλους	Όποτε χρειαστεί				
					Άλλον (.....)	Άλλο (.....)				

7. Από ποιό πρόσωπο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και κάθε πότε; (παρακαλώ σημειώσετε χ)

Πρόσωπο					Χρόνος					
Α	Β	Γ	Δ	Ε	Α	Β	Γ	Δ	Ε	
					Κεντρική Διοίκηση (εκτός ξενοδοχείου)	1 μήνα				
					Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου	6 μήνες				
					Ανώτατα διευθυντικά στελέχη	1 χρόνο				
					Ιδιοκτήτη ή μέλη της οικογένειας	2 χρόνια				
					Εξωτερικούς συνεργάτες & συμβούλους	Όποτε χρειαστεί				
					Άλλον (.....)	Άλλο (.....)				

8. Ποιά από τα παρακάτω τμήματα υπάρχουν εντός του ξενοδοχείου (αν υπάρχουν) και ποιά σε κεντρικά τμήματα που αφορούν τον όμιλο συνολικά; (σημειώσετε χ)

A	B	Γ	Δ	E	Τμήμα	Τοπικά	Κεντρικά
					Υποδοχής		
					Τροφίμων & Ποτών		
					Λογιστήριο		
					Οικονομικής Διεύθυνσης		
					Πωλήσεων		
					Marketing		
					Ανθρωπίνου Δυναμικού		
					Συντήρησης		
					Ορόφων		
					Δημοσίων Σχέσεων		
					Αγορών		
					Κρατήσεων		
					Ψυχαγωγίας		
					Ελέγχου Ποιότητας		
					Group & Συνεδρίων		
					Άλλο (.....)		

9. Το marketing γίνεται σε επίπεδο ομίλου ή για κάθε ξενοδοχείο χωριστά;(παρακαλώ σημειώστετε χ)

Επίπεδο Ομίλου

Χωριστά

10. Τι ποσοστό των κερδών επενδύεται, όσον αφορά τον όμιλο, στο marketing;

1%-10% 10%-20% 20%-30% 30%-40% 40%-50% 50%-60% 60%-80% >80%

11. Τι ποσοστό του marketing για κάθε ξενοδοχείο, αφορά:

	Ξενοδοχεία	A	B	Γ	Δ	E
1.	Διαφημίσεις στον τύπο					
2.	Διαφημίσεις στην τηλεόραση					
3.	Διαφημίσεις στο ραδιόφωνο					
4.	Διαφημίσεις στο Internet					
5.	Δημόσιες Σχέσεις					
6.	Προσωπικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. κάρτες, φυλλάδια)					
7.	Άλλο μέσο (.....)					

12. Τι ποσοστό των πελατών είναι επαναλαμβανόμενοι;(παρακαλώ σημειώστετε χ)

	1%-15%	15%-30%	30%-45%	45%-55%	55%-65%	65%-75%	75%-85%	85%-95%
Μονάδα Α								
Μονάδα Β								
Μονάδα Γ								
Μονάδα Δ								
Μονάδα Ε								

13. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, αξιολογίστε τη σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων για το κάθε ξενοδοχείο.

Καθόλου Σημαντικό			Ούτε σημαντικό Ούτε ασήμαντο			Πάρα πολύ Σημαντικό
1	2	3	4	5	6	7

		<i>Ξενοδοχεία</i>				
		A	B	Γ	Δ	E
1.	Η σχέση με τους πελάτες					
2.	Η σχέση με τους tour operators					
3.	Η φήμη που έχει αποκτήσει το ξενοδοχείο					
4.	Οι εγκαταστάσεις					
5.	Οι παρεχόμενες υπηρεσίες					
6.	Ο τεχνολογικός εξοπλισμός					
7.	Η τιμολογιακή πολιτική					
8.	Το προσωπικό					
9.	Η δυνατότητα εξυπηρέτησης ατόμων με κινητικά προβλήματα					
10.	Η τοποθεσία					

14. Ανάλογα με τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε, βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό στο κενό δίπλα σε κάθε πρόταση, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα			Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ			Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

		<i>Ξενοδοχεία</i>				
		A	B	Γ	Δ	E
1.	Οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν αρκετά με τον χρόνο					
2.	Οι νέοι πελάτες τείνουν να έχουν ανάγκες που είναι διαφορετικές από αυτές των ήδη υπαρχόντων πελατών μας					
3.	Οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι					
4.	Οι ανταγωνιστές αύξησαν τις δαπάνες για διαφήμιση τα τελευταία 3 χρόνια					
5.	Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα ισχυρός					
6.	Οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σε αυτόν τον κλάδο					
7.	Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήταν διατεθειμένοι να κάνουν προσωπικές θυσίες αν ήταν για το καλό της επιχείρησης					
8.	Οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι ότι την επόμενη χρονιά θα επαναπροσληφθούν					
9.	Σε αυτή την εταιρεία είμαστε σαν μια οικογένεια					
10.	Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό					
11.	Οι επικεφαλές των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (π.χ. 3ετή, 5ετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση					
12.	Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση					
13.	Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον					
14.	Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό					
15.	Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να					

	υποστηρίζουν κάθε κύρια στρατηγική				
16.	Ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα θα πρέπει να μεταβιβάζονται στα ανώτατα στελέχη για επίλυση				
17.	Κάθε απόφαση που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανωτέρου του				
18.	Για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν				
19.	Το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση				
20.	Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους				

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Βαρβαρέσος Στέλιος**, «Τουρισμός – Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα», Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός, 1998
2. **Βαρβαρέσος Στέλιος**, «Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις», Β' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός, 2000
3. **Δεσποτοπούλου Β Ιωάννα.**, «Το μάρκετινγκ στον ελληνικό τουρισμό. Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές Επισημάνσεις και Προσεγγίσεις», Εκδόσεις Interbooks, 1989
4. **Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο**, «Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», 2000
5. **Ηγουμενάκης Γ. Νίκος**, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1996
6. **Ηγουμενάκης Γ. Νίκος_(α)**, «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1997
7. **Ηγουμενάκης Γ. Νίκος_(β)**, «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Β', Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1997
8. **Ηγουμενάκης Γ. Νίκος**, «Τουρισμός και Ανάπτυξη», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 2000
9. **Ηγουμενάκης Γ. Νίκος_(γ)**, «Τουριστική Πολιτική», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1997
10. **Καρατάσιος Στ. Γεώργιος**, «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, ίδρυση – οργάνωση – διαχείριση – λογιστική – έλεγχος – οικονομία», 1981
11. **Λαλούμης Δημήτριος**, «Hotel Management», Εκδόσεις Σταμούλης, 2002
12. **Μπουραντάς Δημήτρης**, «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2001
13. **Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002
14. **Σταθακόπουλος Βλάσης**, «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Εκδόσεις Σταμούλης, 2005
15. **Σφακιανάκης Κ. Μανώλης**, «Εναλλακτικές μορφές τουρισμού», Εκδόσεις Έλλην, 2000
16. **Χυτήρης Σ Λεωνίδα.**, «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, 1996

ΕΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Boyer M.**, “Le Tourisme”, Paris, Senil, 1982
2. **Cowell D.**, “The marketing of Services”, London, Heinemann, 1984
3. **Drucker Peter**, “Innovation and Entrepreneurship: Practice & Principles”, Harper & Row, New York, 1985
4. **Gartner C. William**, “Tourism Development: Principles, Processes and Policies”, John Wiley & Sons Inc, 1996
5. **Glueck W.F., Jauch L.R.**, “Business Policy and Strategic Management”, New York, Mc Graw-Hill, 1988
6. **Hall P., Dixon R.**, “Franchising”, London, Pitman, 1989
7. **Jones Peter, Lockwood Andrew**, “The Management of Hotel Operations: an innovative approach to the study of hotel management”, London, Casell, 1989
8. **Knowles T.**, “Corporate Strategy for Hospitality”, Essex, Longman, 1996
9. **McIntosh W. Robert, Goeldner R. Charlies, J.R. Brent Ritchie**, “Tourism. Principles, Practices, Philosophies”, 9th Edition, John Wiley & Sons Inc, 2002
10. **Medlik S.**, “The Business of Hotels”, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994
11. **Mullins L.**, “Hospitality Management”, London, Pitman, 1992
12. **Olsen M.D.**, “Strategic management in the hospitality industry: a literature review” in C.P. Cooper (ed), “Progress in tourism recreation and hospitality management”, London, Belhaven Press, 1991
13. **Olsen M., Crawford-Welch S., Tse L.**, “The Global Hospitality Industry of the 1990s” in Teare R. and Boer A., “Strategic Hospitality Management”, London, Casell, 1993
14. **Rutherford G. Denney**, “Hotel Management and Operations”, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc, 2002
15. **Teare R., Olsen M.**, “International Hospitality Management Corporate Strategy, London, Casell, 1994
16. **Terner A.R., De Toro I.J.**, “Total Quality Management: Three steps to continuous improvement”, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1992
17. **Zacharatos G.**, “Tourismus und Wirtschaftsstruktur – Dargestellt am Beispiel Griechenlands”, Frankfurt, 1984

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Andriotis Konstantinos**, “Scale of hospitality firms and local economic development – evidence from Crete”, Tourism Management, 2002, Vol. 23, pp. 333-341
2. **Andriotis Konstantinos**, “Seasonality in Crete: Problem or a way of life”, Tourism Economics, June 2005, Vol. 11, Number 2, pp. 207-224
3. **Briassoulis Helen**, “Crete: Endowed by Nature, Privileged by Geography, Threatened by Tourism?”, Journal of Sustainable Tourism, 2003, Vol. 11, No 2&3, pp. 97-115
4. **Buhalis Dimitrios**, “Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges”, Current Issues in Tourism, 2001, Vol. 4, No. 5, pp. 440-480
5. **Budeanu Adriana**, “Impacts and Responsibilities for Sustainable Tourism: a tour operator’s perspective”, Journal of Cleaner Production, January 2005, Volume 13, Issue 2, pp. 89-97
6. **Cavlek Nevenka**, “Tour operators and destination safety”, Annals of Tourism Research, April 2002, Vol. 29, Issue 2, pp. 478-496
7. **Carlsen Jack, Getz Donald, Ali-Knight Jane**, “The environmental Attitudes and Practices of Family Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors”, Journal of Sustainable Tourism, 2001, Vol. 9, No. 4, pp. 281-297
8. **Chan S.W. Eric, Wong C.K. Simon**, “Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry”, Tourism Management, June 2006, Vol. 27, Issue 3, pp. 481-492
9. **Chen Jinghan Jean, Dimou Irini**, “Expansion Strategy of international hotel firms”, Journal of Business Research, 2005, Vol. 58, pp. 1730-1740
10. **Davidson M.**, “Employment, flexibility and labour market practices of domestic and MNC chain luxury hotels in Australia: where has accountability gone?”, Hospitality Management, 2006, Vol. 25, pp. 193-210
11. **Getz Donald, Carlsen Jack**, “Family Business in Tourism”, Annals of Tourism Research, 2005, Vol. 32, No 1, pp. 237-158
12. **Herzog A. Regula, Bachman G. Jerald**, “Effects of questionnaire length on response quality”, Public Opinion Quarterly, 1981, Vol. 45, pp. 549-559
13. **Johnson Colin, Vanetti Maurizio**, “Locational strategies of international hotel chains”, Annals of Tourism Research, 2005, Vol. 32, No. 4, pp. 1077-1099
14. **Kirk D.**, “Environmental management in hotels”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1995, 7(6), pp.3–8
15. **Lengnick– Hall L. Mark, Lengnick – Hall A. Cynthia.**, “HR’s role in building relationship networks”, Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No 4, pp. 53-66

16. **Mayer S. Charles, Piper Cindy**, “A note on the importance of layout in self-administered questionnaires”, *Journal of Marketing Research*, 1982, Vol. 19, pp. 380-391
17. **Medina-Muñoz D. Rita, Medina-Muñoz R. Diego, García-Falcón M. Juan**, “Understanding European tour operators’ control on accommodation companies: an empirical evidence”, *Tourism Management*, April 2003, Vol. 24, Issue 2, pp. 135-147
18. **Scott G. Susanne, Einstein O. Walter**, “Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fill all”, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No 2, pp. 107-116
19. **Shoemaker Stowe, Lewis C. Robert**, “Customer Loyalty: the future of hospitality marketing”, *Hospitality Management*, 1999, Vol. 18, pp. 345-370
20. **Simpson Ken**, “Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development”, *Current Issues in Tourism*, 2001, Vol. 4, No. 1, pp. 3-41
21. **Slattery Paul, Clark Andrew**, “Major variables in the corporate structure of hotel groups”, *International Journal of Hospitality Management*, 1988, Vol. 7, No 2, pp. 117-130
22. **Yuksel Ekinci, Prokopaki Popi, Cihan Cobanoglu**, “Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market”, *Hospitality Management*, 2003, Vol. 22, pp. 47–66
23. **Βαρβαρέσος Στέλιος – Σωτηριάδης Μάριος**, «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Μονάδες», *Αρχαίο Οικονομικής Ιστορίας*, 2003, Τόμος XV, No. 1

ΜΕΛΕΤΕΣ

1. **FAO Information Division**, “Food Quality and Safety Systems – A training manual on Food Hygiene and the Hazard Analysis and Critical Control Point System”, *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, Rome, 1998
2. **Icap_(a)**, «Κλαδική Μελέτη Τουρισμού», 2005
3. **Icap_(b)**, «Οδηγός Επιχειρήσεων Κρήτης & Νησιών Αιγαίου», 2005
4. **European Commission**, “Panorama of the European Union, *Regions: Statistical yearbook 2005*, Data 1999 – 2003”
5. **World Tourism Organization**, “World’s Top Tourism Destinations”, 2004
6. **Δελτίο Τύπου**. «Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός – Τουριστική Οικονομία», *Ι.Τ.Ε.Π.*, Τεύχος 20, Νοέμβριος 2005
7. **Τικκος Άρης**, «Luxury Tourism: a matter for all, not just hotels», *JBR Hellas LTD*, 10/03
8. **Κουζέλης Ανδρέας**, «Διαφημιστική Δαπάνη για τον Τουρισμό», *Ι.Τ.Ε.Π.*, 2002

9. **Παπανίκος Θ. Γρηγόρης**, «Οι ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», I.T.E.Π., 2000
10. **Σαμακοβλή Κατερίνα**, «Σύστημα HACCP: το κλειδί για την υγιεινή και ασφάλεια στον κλάδο των τροφίμων», e-telescope, 15/6/2001
11. **Τσίτουρος Κ. Αναστάσιος**, «Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες», I.T.E.Π., 1998
12. **Υπουργείο Ανάπτυξης, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού**, «Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Κρήτης», Οκτώβριος 2003

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. www.iso.org
2. www.eommex.gr
3. www.maris.gr
4. www.aldemarhotels.com
5. www.sbokshotels.gr
6. www.grecotel.gr
7. www.iberostar.com
8. www.aegeanstar.com
9. www.helios-hotels.com
10. www.portoelounda.com
11. www.eloundamare.com
12. www.eloundapeninsula.com
13. www.bluegr.com
14. www.mamidakishotels.gr
15. www.louishotels.com