



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΓΙΑΝΝΑΔΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΑΜ: 641**

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ»**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :**

**Επίκουρη Καθηγήτρια κα. Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη**

**Ηράκλειο, Σεπτέμβριος 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8
1.1 Εισαγωγή .....	10
1.2 Ορισμός Τουριστικού Κλάδου .....	11
1.3 Τουρισμός στην Ελλάδα.....	11
1.4 Επίδραση τουρισμού στην Οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας .....	14
1.5 Τουριστικά καταλύματα στην Ελλάδα.....	16
1.6 Ο Τουρισμός Σήμερα.....	20
1.7 Φορείς Προώθησης του Τουρισμού .....	22
1.8 Η Προσφορά του Τουριστικού Προϊόντος .....	24
1.9 Τουριστικά Προϊόντα και αξιολόγηση αυτού .....	26
1.10 Τρόπος Επιλογής ενός Τουριστικού Προορισμού .....	28
1.11 Τουριστικό Κύκλωμα.....	30
1.12 Το ξενοδοχειακό Προϊόν .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	36
2.1 Η Έννοια της Στρατηγικής Επιχειρήσεων .....	36
Kenichi Ohmae, 1987, The Triad World View, Journal of Business Strategy, Vol. 7 , σελ.8 – 19.37	
2.2. Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης .....	37
2.3 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού – SWOT Analysis .....	40
2.4 Στρατηγικό ξενοδοχειακό Management.....	45
2.5 Υλοποίηση Στρατηγικής .....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	52
3.1 Εισαγωγή.....	52
3.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου .....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	67
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
4.2 ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	74

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1.1 Οι 10 κυριότεροι τουριστικοί προορισμοί το 2010	13
Πίνακας 1.2 Τουρισμός και ΑΕΠ	15
Πίνακας 1.3 Άμεση και Έμμεση Απασχόληση από τον Τουρισμό	16
Πίνακας 1.4 Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων και Κλινών στην Κρήτη, 2011	20
Πίνακας 3.1: Περιγραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων της έρευνας	55
Πίνακας 3.2: Κατηγορία Ξενοδοχείων	56
Πίνακας 3.3: Περιγραφικά στοιχεία εργασιακής εμπειρίας και προϋπηρεσίας των ερωτώμενων	58
Πίνακας 3.4 : Πορεία Απόδοσης της Επιχείρησης	59
Πίνακας 3.5 : Πελατειακές σχέσεις	61

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1.1 Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2010	14
Σχήμα 1.2 Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2011	19
Σχήμα 1.3 ΑΕΠ της Κρήτης	21
Σχήμα 2.1 Μήτρα SWOT ANALYSIS	42
Σχήμα 2.2 : Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	47
Σχήμα 3.1: Κατηγορία Ξενοδοχείων	56
Σχήμα 3.2: Πορεία Πωλήσεων το 2011 σε σχέση με το 2010	60
Σχήμα 3.3: Πορεία Κερδοφορίας το 2011 σε σχέση με το 2010	60
Σχήμα 3.4: Ικανοποιημένοι Πελάτες	62
Σχήμα 3.5: Ύπαρξη 5 - ετούς γραπτού επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης	63
Σχήμα 3.6: Παράπονα από τους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες	64

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

WTO	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.-27	Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 Χωρών
ΕΟΤ	Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα
Ο.Τ.Ε.Κ	Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Μία από τις σημαντικότερες περιόδους της ζωής μου έφτασε στο τέλος της. Και αυτή δεν είναι άλλη από τα χρόνια φοίτησής μου στο ΤΕΙ Κρήτης. Ολοκληρώνοντας, λοιπόν, τις σπουδές μου, θα ήθελα -ως ένα μικρό δείγμα έκφρασης της ευγνωμοσύνης μου- να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αγάπη και την στήριξη που μου πρόσφεραν καθ' όλη την διάρκεια αυτής της περιόδου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς τους νέους φίλους και συμφοιτητές που απέκτησα στο ΤΕΙ Κρήτης με τους οποίους μοιραστήκαμε όμορφες στιγμές, άγχος και αγωνίες.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στην επίκουρη καθηγήτρια κα. Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη, την οποία ευχαριστώ θερμά για τη επιστημονική καθοδήγηση για την συγγραφή της παρούσας εργασίας καθώς και για την ευκαιρία που μου έδωσε να αποκτήσω νέες και πολύτιμες γνώσεις.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Τουρισμός αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομίας της χώρας μας καθώς συμβάλει είτε άμεσα είτε έμμεσα σε όλους τους τομείς της και κυρίως στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Αυτό τον σημαντικό τομέα της οικονομίας, εξ' αιτίας των θετικών προοπτικών του, προσπαθούν να επωφεληθούν ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, δημιουργώντας ισχυρές ανταγωνιστικές συνθήκες. Γι αυτό ακριβώς το λόγο οι επιχειρήσεις που απασχολούνται στον Τουριστικό Κλάδο οφείλουν να ακολουθούν συνεχώς τις σύγχρονες μεθόδους στρατηγικής και προγραμματισμού προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές και να εκμεταλλεύονται ένα μέρος της τουριστικής «πίτας».

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αφού παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα, στην συνέχεια επικεντρώνεται στην σημασία και στην ανάλυση της ανάπτυξης στρατηγικού προγραμματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Κύριο στόχο αυτού είναι να παρουσιαστούν τα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να δημιουργήσουν τη στοχοθεσία για την επιχείρηση και να οριστεί η θέση που επιθυμεί να λάβει η επιχείρηση μέσα στον κλάδο.

Τέλος, πραγματοποιείται μια έρευνα σε 102 ξενοδοχεία προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση της αξίας αυτών των εργαλείων στρατηγικής καθώς και η χρήση αυτών από τα ανώτερα στελέχη τους.

**Λέξεις Κλειδιά:** Τουρισμός, Τουριστικό Προϊόν, Ξενοδοχειακός κλάδος Στρατηγική, Προγραμματισμός

## **ABSTRACT**

One of the major sectors in the Greek National Economy is Tourism, as it contributes powerfully in a direct or indirect way to GDP and employment. A big amount of enterprises and companies, due to the tourism's positive prospects, seek to exploit this sector, in a way that they create a highly competitive environment. That's why tourism enterprises have to follow modern methods of corporate strategy and management, in order to become and remain competitive.

This Dissertation begins in Chapter 1 with the presentation of the features of Tourism sector and touristic product in Greece, while, in Chapter 2, focuses in the importance and analysis of corporate strategy and management in hospitality. Main goal in this Chapter is to present the tools that hotel's owners and executives use in order to create the corporate strategy, manage their companies and gain a part of the touristic "pie".

Finally, in Chapter 3, an investigation -in 102 hotels- is presented about the executive's comprehension in corporate strategy.

**Keywords:** Tourism, touristic product, Hospitality, Corporate Strategy, Management.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

«Στρατηγική και «τουρισμός» είναι δύο έννοιες που -από διαφορετικό μετερίζι -αποτελούν σημαντικούς παράγοντες τόσο συγκεντρωτικά στην οικονομία μιας χώρας, όσο και μεμονωμένα στις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου. Από την μία, τα τελευταία χρόνια η «Στρατηγική» έχει διαμορφωθεί σε παράγοντα κλειδί της ανταγωνιστικής επιχείρησης και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του κύκλου ζωής και της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, ο «τουρισμός» στην Ελλάδα επιδρά ουσιαστικά στην διαμόρφωση του μεγαλύτερου μέρους της εγχώριας οικονομίας, τόσο σε όρους ακαθάριστου εθνικού προϊόντος όσο και σε όρους απασχόλησης. Ειδικότερα, στην Κρήτη, ο εν λόγω τομέας των τουριστικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως η σημαντικότερη πηγή εισοδήματος του νησιού.

Οι δύο αυτές έννοιες πραγματεύονται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασία αναλύονται οι έννοιες του τουρισμού, του τουριστικού προϊόντος και του ξενοδοχειακού κλάδου ως μεγέθη που επηρεάζουν την οικονομία γενικά της Ελλάδας, αλλά και ειδικότερα της Περιφέρειας της Κρήτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, η διπλωματική εργασία στοχεύει στην ανάπτυξη και παρουσίαση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού τόσο γενικά όσο αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, με εστίαση στην Περιφέρεια της Κρήτης, όσο και ειδικότερα όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεμονωμένα.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με μια έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων, η οποία με την μορφή ερωτήσεων προς τα ανώτερα στελέχη 102 ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης και των Αθηνών, προσπαθεί να μελετήσει το μέγεθος της αποδοχής και της ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.



## **ΜΕΡΟΣ Ι – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο μισό του περασμένου αιώνα ο τουρισμός εξελίχθηκε σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο παρουσιάζοντας μια θεαματική δυναμική, αλλάζοντας την μορφή και ένταση της ανθρώπινης δραστηριότητας και εξελίσσοντας και διαφοροποιώντας τα εκάστοτε οικονομικά και κοινωνικά πρότυπα του ανθρώπινου πολιτισμού. Ο τουρισμός ξεκίνησε ως μια πρώτη μορφή περιήγησης και περιπλάνησης σε νέα άγνωστα μέρη, μια ατομική αναζήτηση στις ρίζες του παρελθόντος ή ως μια ικανοποίηση της περιέργειας και της θέλησης για επαφή με άλλους πολιτισμούς από λίγους (Lofgren, 1999)<sup>1</sup>. Ωστόσο, η σύγχρονη ανάπτυξη του -στην κλίμακα και στην έκταση που έχει λάβει κατά τα τελευταία χρόνια- τον έχει χαρακτηρίσει πλέον ως ένα μαζικό φαινόμενο (Lickorish και Jenkins, 2004)<sup>2</sup>. Οι γρήγοροι, κουραστικοί και πολλές φορές ψυχοφθόροι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής κάνουν επιτακτική την ατομική ανάγκη για ξεκούραση, η οποία έχει εξελιχθεί πλέον ως κοινωνική ανάγκη. Έτσι, το «δικαίωμα» για αναψυχή έδωσε την ώθηση στην ραγδαία άνοδο του «φαινομένου» του τουρισμού οδηγώντας στην ανάπτυξη τόσο της παγκόσμιας οικονομίας, γενικότερα, όσο και μεμονωμένων τόπων, ειδικότερα.

Ειδικότερα, όσον αφορά την Ελλάδα, ο μοναδικός πολιτισμός της με την μακρά παράδοση φιλοξενίας από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα σε συνδυασμό τα ιδιαίτερα κάλους μέρη της και το άριστο λόγω γεωγραφικής θέσης κλίμα της αποτέλεσε και αποτελεί έναν από τους διασημότερους και δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Δεν είναι τυχαίο ότι, ήδη, από τα ομηρικά χρόνια, στην αρχαία Ελλάδα λατρευόταν ο Ξένιος Ζεός, όπου ήταν ο προστάτης των ξένων, οι οποίοι αποτελούσαν πατροπαράδοτα ιερά πρόσωπα. Χαρακτηριστικό της

---

<sup>1</sup> Lofgren, O. (1999). On holiday: A history of vacationing. Berkeley: Press: University of California.

<sup>2</sup> Lickorish, L.J. & Jenkins, C.L (2004). Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό, εκδ. Κριτική.

ελληνικής νοοτροπίας ήταν οι τυπικές σκηνές υποδοχής που επεφύλασσαν οι Έλληνες στον φιλοξενούμενο -ακόμα κι αν ήταν άγνωστος- όπου πρώτη μέριμνα ήταν η περιποίηση του και έπειτα το ενδιαφερόταν για το ποιος είναι και από πού έρχεται. Ακόμα και σήμερα, παρά την αλλοτρίωση, που έχει υποστεί η κοινωνία, ο ελληνικός λαός εξακολουθεί να είναι φιλόξενος, γεγονός το οποίο είναι διεθνώς αναγνωρίσιμο και το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης του εγχώριου τουρισμού προϊόντος.

## **1.2 Ορισμός Τουριστικού Κλάδου**

Σύμφωνα με τον Ν. Ηγουμενάκη (Ηγουμενάκης, 2004), «ο τουρισμός είναι η μετακίνηση των ανθρώπων από τον μόνιμο τόπο διανομής τους σε κάποιο άλλο για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες και η οργανωμένη υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών από τους ντόπιους κατοίκους της περιοχής»<sup>3</sup>, ενώ αντίστοιχα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) ορίζει τον τουρισμό ως εξής: «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.ά»<sup>4</sup>.

## **1.3 Τουρισμός στην Ελλάδα**

Το μεσογειακό κλίμα που διαθέτει η χώρα μας αποτελεί ένα από τους ιδανικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη του τουρισμού κατά την διάρκεια ολόκληρου του έτους. Από την άλλη μεριά, οι δραστηριότητες με τις οποίες μπορούν να ασχοληθούν οι επισκέπτες στην Ελλάδα είναι αναρίθμητες. Μερικές από αυτές είναι η ιστιοπλοΐα και οι κρουαζιέρες και η γνωριμία με τις αμέτρητες

---

<sup>3</sup> Ηγουμενάκης Ν., Τουριστικό Μάρκετινγκ, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2004

<sup>4</sup> Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 2007

παρθένες παραλίες της, η εξερεύνηση των επιβλητικών βουνών της, η περίφημη ιστορία της με τα αξιοθαύμαστα αρχαιολογικά μνημεία της και οι πλούσιες παραδόσεις της και – φυσικά - η φημισμένη φιλοξενία των κατοίκων της. Η Ελλάδα διαθέτει περισσότερα από 15.000 χιλιόμετρα παραλίας, 190.000 ακτές και 6.000 μεγάλα και μικρότερα νησιά<sup>5</sup>.

Ο συνδυασμός των παραπάνω κάνουν την Ελλάδα να συγκαταλέγεται ανάμεσα στους Top 10 τουριστικούς προορισμούς για το 2010 σύμφωνα με τη Lonely Planet, ενώ κατατάσσεται στη δεύτερη θέση, σύμφωνα με τα Telegraph Travel Awards 2008 της Αγγλίας, στην κατηγορία της Καλύτερης Ευρωπαϊκής Χώρας. Τέλος, η χώρα μας κατέχει συνολικά την 24η θέση μεταξύ 133 χωρών, σύμφωνα με το Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009, που δημοσιεύτηκε από το World Economic Forum.

Πίνακας 1.1: Οι 10 κυριότεροι τουριστικοί προορισμοί το 2010

	<b>Flights in country</b>	<b>Share (%)</b>
<b>EU-27 (1)</b>	919 522	100.0
<b>Top 10</b>	790 808	86.0
1 <b>Spain</b>	213 350	23.2
2 <b>Italy</b>	167 839	18.3
3 <b>France</b>	85 191	9.3
4 <b>United Kingdom (2)</b>	80 373	8.7
5 <b>Austria</b>	66 838	7.3
6 <b>Germany</b>	59 659	6.5
7 <b>Greece (2)</b>	47 007	5.1
8 <b>Netherlands</b>	26 800	2.9
9 <b>Portugal</b>	25 386	2.8
10 <b>Czech Republic</b>	18 366	2.0

(1) Estimate made for the purpose of this publication, based on annual and monthly data.

(2) Estimate based on monthly data.

Source: Eurostat (online data codes: tour\_occ\_ninat and tour\_occ\_nim)

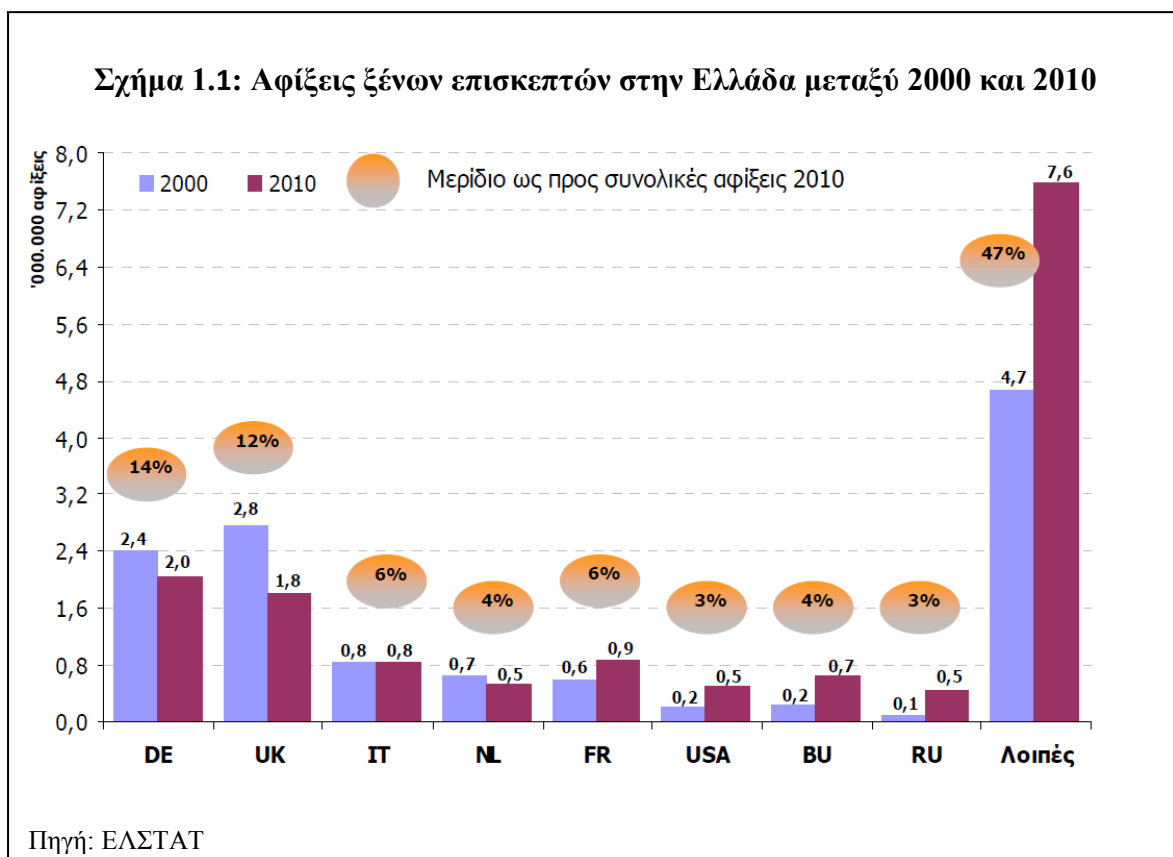
**Πηγή: Eurostat**

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα της Eurostat, η Ελλάδα βρίσκεται στους 10 καλύτερους ταξιδιωτικούς προορισμούς. Πιο συγκεκριμένα,

<sup>5</sup> <http://www.investingreece.gov.gr>

καταλαμβάνει την έβδομη θέση των συνηθέστερων τουριστικών προορισμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τους μη μόνιμους κατοίκους (άτομα προερχόμενα από το εξωτερικό), καταλαμβάνοντας το 5,1 % του συνόλου της ΕΕ-27, με 47.007 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις σε συλλογικά τουριστικά καταλύματα.

Όσον αφορά τις αφίξεις των ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα για την περίοδο 2000 – 2010, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω σχήμα 1.1, η μεγαλύτερη προσέλευση προέρχεται από τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, παρόλο που το μερίδιό τους έχει μειωθεί, από 19% και 22% το 2000 σε 14% και 12% αντίστοιχα το 2010. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία αναδείχθηκαν και νέες χώρες από τις οποίες η Ελλάδα προσελκύει σημαντικό αριθμό επισκεπτών όπως είναι κυρίως η Ρωσία και οι γειτονικές Βαλκανικές με τις αφίξεις να αντισταθμίζουν εν μέρει την κάμψη από άλλες χώρες. Ιδιαίτερα οι αφίξεις από την Ρωσία εμφανίζουν σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης 20% την περίοδο 2005-2010). Αντίθετα, μικρός είναι ο αριθμός των επισκεπτών από χώρες όπως η Ιαπωνία και η Κίνα, γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη και άλλων αγορών από τις οποίες η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί από την προσέλκυση σημαντικού αριθμού επισκεπτών.



#### 1.4 Επίδραση τουρισμού στην Οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας

Η επίδραση του τουρισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική στην διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της χώρας μας (βλ. πίνακα 1.2). Παρόλη την δύσκολη οικονομική κατάσταση που υπάρχει στην Ελλάδα, αλλά και την τεράστια οικονομική κρίση που έπληξε την παγκόσμια οικονομία τα τελευταία χρόνια, η συμμετοχή της τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ από το 2000 μέχρι και το 2011 παρέμεινε σχετικά σταθερή. Βέβαια, από το 2000 μέχρι και το 2008, οι τουριστικές εισπράξεις και το αντίστοιχο ποσοστό στο ΑΕΠ αυξάνονταν, ωστόσο η παγκόσμια κρίση μετά το 2008 είχαν ως αποτέλεσμα την μείωση των αντίστοιχων τιμών, παραμένοντας, όμως, παρόλα αυτά σε ικανοποιητικά επίπεδα. Αυτό αποτελεί σημαντική ένδειξη και απόδειξη ο τουρισμός αποτελεί ουσιαστικό στήριγμα της ελληνικής οικονομίας παρά τα μεγάλα οικονομικά προβλήματα στην Ελλάδα.

**Πίνακας 1.2: Τουρισμός και ΑΕΠ**

<b>Έτος</b>	<b>% Συμμετοχή Τουριστικής Οικονομίας στο ΑΕΠ*</b>	<b>Τουριστικές Εισπράξεις (εκατ. €)</b>
<b>Year</b>	<b>% Contribution to GDP*</b>	<b>Tourism Receipts (mi. €)</b>
<b>2000</b>	16,40%	10.061,2
<b>2001</b>	16,90%	10.579,9
<b>2002</b>	16,40%	10.284,7
<b>2003</b>	15,70%	9.495,3
<b>2004</b>	16,10%	10.347,8
<b>2005</b>	17,40%	10.729,5
<b>2006</b>	17,70%	11.356,7
<b>2007</b>	17,50%	11.319,2
<b>2008</b>	16,70%	11.635,9
<b>2009</b>	15,70%	10.400,2
<b>2010</b>	15,40%	9.611,3
<b>2011</b>	16,50%	10.504,7

Πηγή: ΣΕΤΕ

Επιπρόσθετα, (όπως φαίνεται στον πίνακα 1.3), σημαντικότερη είναι και επίδραση του τουρισμού στον τομέα της απασχόλησης, είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Η άμεση απασχόληση, η οποία ορίζεται ως η απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις, από το 2000 μέχρι το 2011 κυμαίνεται από 320 χιλιάδες σε 366 χιλιάδες εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, εντυπωσιακός είναι και ο αριθμός της έμμεσης απασχόλησης η οποία ορίζεται ως η απασχόληση που δημιουργείται για την παραγωγή ενδιάμεσων / υποστηρικτικών της τουριστικής κατανάλωσης προϊόντων / υπηρεσιών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη τουριστική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, η έμμεση εργασία κυμαίνεται κατά την περίοδο 2000-2011 από 758,3 χιλ. εργαζόμενους έως 877,7 χιλ.

**Πίνακας 1.3: Άμεση και Έμμεση Απασχόληση από τον Τουρισμό**

Έτος	Άμεση <sup>1</sup> Απασχόληση (000)*	Συνολική (Άμεση+Έμμεση <sup>2</sup> ) Απασχόληση (000)*
Year	Travel & Tourism Direct <sup>1</sup> Industry Employment (000)*	Travel & Tourism Economy Employment (Direct+Indirect <sup>2</sup> ) (000)*
2000	344.2	782.4
2001	337.8	789.7
2002	336.8	789.1
2003	322.4	766.7
2004	320.6	775.8
2005	355.1	844.8
2006	366.5	877.7
2007	365.0	877.5
2008	357.6	847.4
2009	325.8	787.6
2010	328.8	754.4
2011	349.2	758.3

Πηγή: ΣΕΤΕ

### 1.5 Τουριστικά καταλύματα στην Ελλάδα

Αναγκαία προϋπόθεση της εξυπηρέτησης των ξένων επισκεπτών κατά την διάρκεια των διακοπών τους είναι η ύπαρξη των κατάλληλων τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία είναι ικανά να ανταποκριθούν στις βασικές ανάγκες των τουριστών στον τόπο προορισμού τους (διαμονή, τροφή, ψυχαγωγία, κτλ.) και τα



οποία αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τουριστική ανάπτυξη τόσο μιας περιοχής, όσο και ολόκληρης της χώρας (Κολτσιδόπουλος Γ., 2000)<sup>6</sup>.

Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με την περιοχή στην οποία είναι κτισμένα, την χρονική περίοδο λειτουργίας τους και τις υποδομές και λειτουργίες που προσφέρουν. Έτσι, με βάση την περιοχή που βρίσκονται αυτά διακρίνονται σε:

- Αστικά: Είναι τα καταλύματα που βρίσκονται σε αστικά κέντρα
- Παραθεριστικά: Είναι τα καταλύματα τα οποία βρίσκονται στην περιφέρεια εκτός αστικών κέντρων. Στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και νησιώτικες περιοχές, αν πρόκειται για θερινά, και σε ορεινές περιοχές, αν πρόκειται για χειμερινά.
- Ξενοδοχεία-θεραπευτήρια: Είναι τα καταλύματα τα οποία είναι κτισμένα σε περιοχές με ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες και –κυρίως- κοντά σε ιαματικές πηγές.

Σύμφωνα, με τη χρονική περίοδο που λειτουργούν μέσα στο έτος τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε:

- ξενοδοχεία δωδεκάμηνης λειτουργίας, όπου κατατάσσονται τα καταλύματα τα οποία λειτουργούν όλο το έτος
- ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας, όπου κατατάσσονται τα καταλύματα τα οποία λειτουργούν μόνο κατά την διάρκεια συγκεκριμένης περιόδου μέσα στο έτος, πχ μόνο το καλοκαίρι..

Ανάλογα με τις υποδομές και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα καταλύματα διακρίνονται σε ξενοδοχεία 1,2,3,4 και 5 αστέρων ή Α, Β, Γ, Δ και Ε κατηγορίας.

Τέλος, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) τα ξενοδοχεία διακρίνονται στους εξής τύπους<sup>7</sup> :

- Ξενοδοχείο κλασικού τύπου: Σε αυτό τον τύπο καταλύματος υπάγονται τα ξενοδοχεία που περιλαμβάνουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής. Διαθέτει το λιγότερο 10 δωμάτια και μπορεί να είναι ένα κτίριο ή ένα συγκρότημα κτιρίων.

---

<sup>6</sup> Κολτσιδόπουλος Γ., 2000, Τουρισμός: θεωρητικές προσεγγίσεις, εκδ. Έλλην, Αθήνα

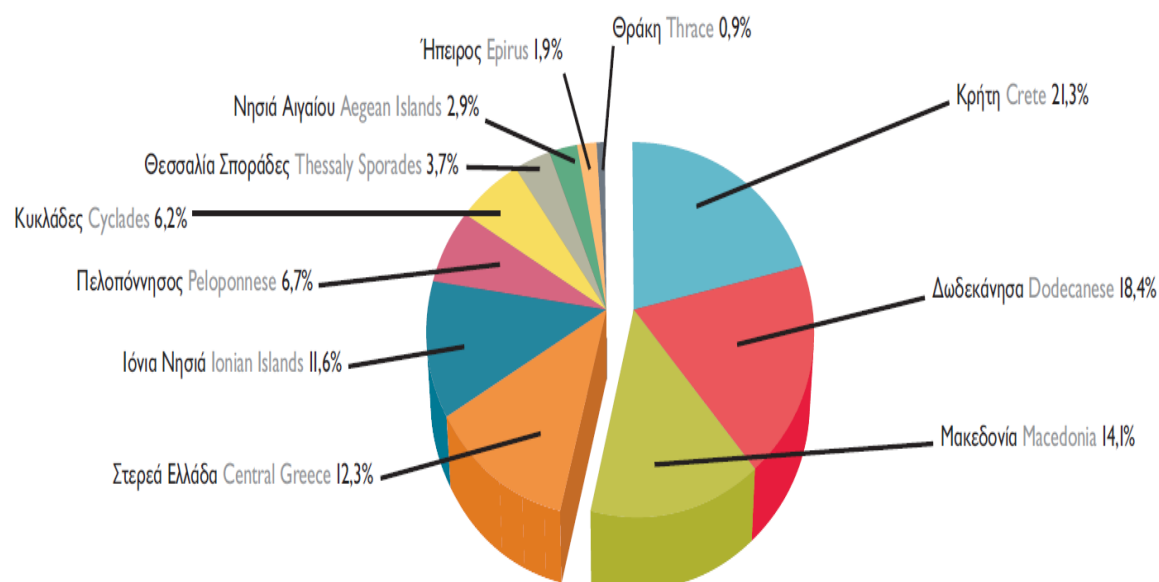
<sup>7</sup> [www.eot.gr](http://www.eot.gr)

- Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ: Πρόκειται για ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται εκτός πόλεων και κατοικούμενων περιοχών, κοντά σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν αστικά και τουριστικά κέντρα με μεγάλες αποστάσεις και έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση των ατόμων που μετακινούνται με αυτοκίνητο. Διακρίνονται σε Α και Β τάξης.
- Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα: Η διαφορά των ξενοδοχείων αυτών από τα ξενοδοχεία της πρώτης κατηγορίας (ξενοδοχεία κλασικού τύπου) βρίσκεται στον ότι αυτά έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων. Κατατάσσονται σε τάξεις πολυτελείας, Α, Β και ξενώνες νεότητας.
- Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων: Τα ξενοδοχεία αυτά διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους, δωμάτια με λουτρό και μικρό μαγειρείο.
- Μεικτή εγκατάσταση: ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων. Διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής. Χαρακτηριστικό είναι ότι το μέγεθος τους το οποίο πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 300 κλίνες.
- Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις: είναι τουριστικές εγκαταστάσεις με ρεσεψιόν και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα.
- Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα: είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις.
- Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης: περιλαμβάνουν μόνο χώρους εστίασης και αναψυχής.

Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα 1.2, παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των ξενοδοχειακών κλινών ανά Περιφέρεια. Όπως φαίνεται η Κρήτη κατέχει την πρώτη θέση στις ξενοδοχειακές κλίνες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες περιφέρειες, με περίπου 1 στις 5 κλίνες πανελλήνια να βρίσκεται στο νησί, ενώ ακολουθούν τα Δωδεκάνησα με 18,4%, η Μακεδονία με 14,1% και η Στερεά Ελλάδα με 12,3%. Πιο συγκεκριμένα, η Κρήτη διαθέτει σήμερα 1.549 ξενοδοχεία συνολικής

δυναμικότητας 161.578 κλινών που αντιπροσωπεύουν το 21,3% της συνολικής δυναμικότητας της Ελλάδας,

**Σχεδιάγραμμα 1. 2: Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2011**



Πηγή: ΣΕΤΕ

Εκτός, όμως, από τον αριθμό των κλινών, σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τουριστικό κλάδο αποτελεί και το υψηλό ποσοστό ξενοδοχειακών υποδομών υψηλών προδιαγραφών. Στον παρακάτω πίνακα 1.4 παρουσιάζεται η κατανομή των Ξενοδοχειακών Μονάδων, των Δωματίων και των Κλινών στην πρώτη σε ξενοδοχειακές κλίμακες Περιφέρεια της χώρας (την Κρήτη) ανά κατηγορία αστεριών για το έτος 2011. Όπως φαίνεται, η Κρήτη διαθέτει το 30,31% του συνόλου των κλινών 5 αστέρων στην Ελλάδα και το 24,57% κλινών 4 αστέρων αντίστοιχα.

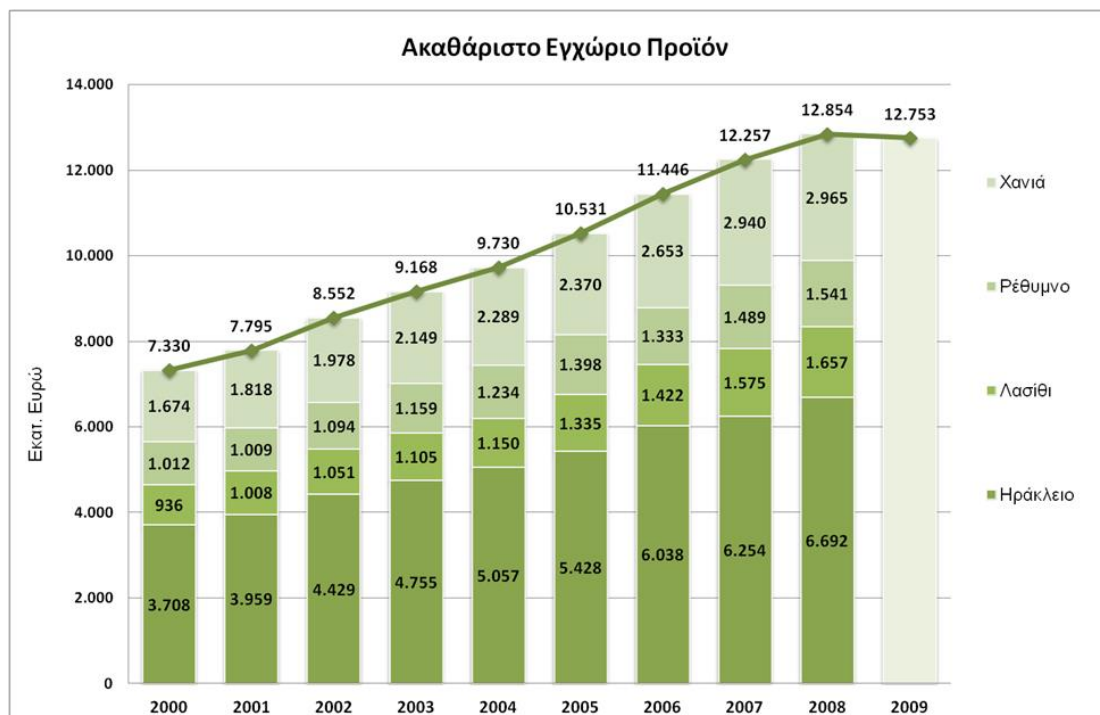
**Πίνακας 1.4: Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων και Κλινών στην Κρήτη, 2011**

	Σύνολο	5*****	4****	3***	2**	1**
Μονάδες	15,84%	24,55%	18,80%	14,50%	15,77%	13,71%
Δωμάτια	21,64%	30,51%	24,59%	16,36%	19,92%	19,22%
Κλίνες	21,31%	30,31%	24,57%	16,08%	19,06%	18,48%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Όπως ειπώθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, ο τουριστικός κλάδος επιδρά σημαντικά στην διαμόρφωση του ΑΕΠ της Ελλάδας. Ως εκ τούτου, ισχυρή είναι η συνεισφορά της Κρήτης στο ελληνικό ΑΕΠ, ως «πρωταθλήτριας» του τουριστικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, η Περιφέρεια Κρήτης συμμετείχε στο ΑΕΠ της χώρας για το έτος 2008 σε ποσοστό της τάξεως του 5%. Ειδικότερα, για αυτό το έτος το ΑΕΠ της Κρήτης ανήλθε σε 12.854 εκατ. ευρώ ή ποσοστό 5,4% του εθνικού ΑΕΠ (236.917 εκατ. ευρώ). Η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου, ως πολυπληθέστερη αλλά και πιο ανεπτυγμένη σε τουριστικά καταλύματα ενότητα, έχει την υψηλότερη συμμετοχή (52,06%) στο περιφερειακό ΑΕΠ, ακολουθούμενη από την ΠΕ Χανίων (23,07%), ενώ σε χαμηλότερα επίπεδα διαμορφώνεται η συμμετοχή των ΠΕ Λασιθίου (12,89%) και ΠΕ Ρεθύμνου (11,98%). Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα 1.3, το ΑΕΠ της Κρήτης παρουσίασε σημαντική άνοδο (75,35%) κατά την περίοδο 2000-2008 σε αντιστοιχία με την αύξηση του εθνικού ΑΕΠ για το ίδιο διάστημα, η οποία ανήλθε σε 73,85%. Η Περιφερειακή Ενότητα με την υψηλότερη ποσοστιαία αύξηση (80,45%) του ΑΕΠ της ήταν η ΠΕ Ηρακλείου, ακολουθούμενη από την ΠΕ Χανίων (77,14%) και την ΠΕ Λασιθίου (76,93%). Σημαντικά χαμηλότερη αύξηση του ΑΕΠ της παρουσίασε η ΠΕ Ρεθύμνου με 52,23%.

Σχεδιάγραμμα 1.3: ΑΕΠ της Κρήτης



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

## 1.6 Ο Τουρισμός Σήμερα

Ο οικονομικός αντίκτυπος του τουρισμού στα άτομα, στην κοινωνία αλλά ακόμα και στο περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική (Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., 2004,<sup>8</sup>). Οι άνθρωποι σήμερα ταξιδεύουν όλο και πιο συχνά. Ωστόσο, ενώ ο αριθμός των ταξιδιών αυξάνεται, η διάρκειά τους μικραίνει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της υποχρέωσης από την πλευρά των τουριστικά δραστηριοποιημένων επαγγελματιών για περισσότερη φροντίδα προς τον πελάτη, με έμφαση στην ικανοποίηση των επιθυμιών και των ιδιαιτεροτήτων του. Όλα αυτά οδήγησαν στην πληρέστερη οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία είναι πλέον προσανατολισμένες στον πελάτη και στην καινοτομία, μέσω της χρήσης των σύγχρονων μεθόδων του marketing τουριστικού προϊόντος.

<sup>8</sup> [Ηγουμενάκης Ν.](#), [Κραβαρίτης Κ.](#), 2004, Τουρισμός. Βασικές Έννοιες, Εκδ. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε.

Ο τουρισμός στη χώρα μας, ιδιαίτερα από το 1970 και έπειτα διογκώθηκε με αλματώδης ρυθμούς παρουσιάζοντας τεράστια αύξηση και ανάπτυξη κάνοντας την Ελλάδα έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Γι αυτό το λόγο η ανάγκη για χρήση και εκμετάλλευση των σύγχρονων μεθόδων προώθησης και στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί αναγκαία παράμετρο για την διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού στην χώρα μας, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι περίπου το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας δραστηριοποιείται σε επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό<sup>9</sup>. Πέραν αυτού, υπάρχει επιπλέον ένα σημαντικό κομμάτι του ενεργού πληθυσμού που εμμέσως σχετίζεται ή επηρεάζεται από τον τουρισμό.

Αναλυτικότερα, κατά την διάρκεια της τελευταίας πενταετίας όπου η διεθνής οικονομική κρίση έκανε την εμφάνισή της, ο τουρισμός κατάφερε να παραμείνει «η ατμομηχανή» της παγκόσμιας οικονομίας, σύμφωνα και με τα στατιστικά στοιχεία του 2011 που παρουσίασαν πρόσφατα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) και το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού (WTTC)<sup>10</sup>. Πιο συγκεκριμένα, το 2011 επιτεύχθηκε ρεκόρ όλων των εποχών, με τις εισπράξεις να υπερβαίνουν το ψυχολογικό όριο του ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 12,3%. (το 83% των χωρών παρουσίασαν αύξηση των τουριστικών τους εισπράξεων). Πρωταθλητές στην επίδοση ήταν οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας με μέση άνοδο 21,6%, ενώ σε υψηλότερα από το μέσο όρο επίπεδα κυμάνθηκαν και οι εισπράξεις των ευρωπαϊκών προορισμών (13,5%). Στην Ελλάδα η τουριστική χρονιά το 2011 δεν ήταν ιδιαίτερα καλή, ωστόσο παρουσίασε και αυτή μικρή αύξηση της τάξης του 9,3%. Από τη θετική πορεία των διεθνών τουριστικών μετακινήσεων και εισπράξεων κατά τα δύο τελευταία έτη, επιβεβαιώνεται η ανθεκτικότητα της τουριστικής δραστηριότητας σε περιόδους παρατεταμένης οικονομικής αβεβαιότητας.

---

<sup>9</sup> <http://www.ando.gr/eot/greek>

<sup>10</sup> Oxford University Press διαθέσιμο στο: [www.oup.com](http://www.oup.com), 04/02/13

## 1.7 Φορείς Προώθησης του Τουρισμού

Η ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αύξηση του Διεθνούς Ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι προσπάθειες τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε ατομικό επιχειρησιακό επίπεδο να καλούνται να ανταγωνισθούν αντίστοιχες του εξωτερικού. Είναι γνωστές οι προσπάθειες -ιδιαιτέρως μέσα στις συνθήκες της διεθνούς οικονομικής κρίσης - που γίνονται ειδικά τα τελευταία χρόνια, για την προώθηση της χώρα μας στο εξωτερικό και την -όσο το δυνατόν ισχυρότερη- προβολή της.

Έτσι, μέσα στα παραπάνω πλαίσια των δράσεων για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος, οδήγησαν το ελληνικό κράτος στην δημιουργία και συντήρηση ανεξάρτητου υπουργείου για τον τουρισμό (Υπουργείο Τουρισμού), το οποίο έχει ως κύρια αποστολή τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής και τον επιτελικό σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης της Χώρας<sup>11</sup>. Η επίτευξη αυτών πραγματοποιείται κυρίων μέσω φορέων οι οποίοι είναι υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού και οι οποίοι εστιάζουν στο τουριστικό προϊόν. Αυτοί οι επίσημοι -εποπτευόμενοι από το Υπουργείο- φορείς είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και ο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ).

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου με κύρια αποστολή την οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού στην Ελλάδα. Αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες της χώρας ακολουθώντας δράσεις τουριστικής προβολής της Ελλάδας τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό. Εποπτεύει και ελέγχει την γενικότερη τουριστική αγορά καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα που κρίνεται απαραίτητη για την υποστήριξη και προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Γενικότερα, η αποστολή του ΕΟΤ είναι η ενίσχυση της αξίας του Ελληνικού Τουρισμού, σε συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, στοχεύοντας στην αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού ο

---

<sup>11</sup> Υπουργείο Τουρισμού : [www.mintour.gov.gr](http://www.mintour.gov.gr)

οποίος αποτελεί τον σημαντικότερο πυλώνα της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας<sup>12</sup>.

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) λειτουργεί και αυτό ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και αποτελεί τον νομοθετημένο σύμβουλο της Πολιτείας σε θέματα τουρισμού. Μέλη του είναι όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις της χώρας και ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών ανέρχεται σε 10.000 περίπου μονάδες, με τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου να αποτελούν την κυριότερη κατηγορία.

Στους σκοπούς του Επιμελητηρίου περιλαμβάνονται<sup>13</sup>:

- Η μελέτη, υπόδειξη και εφαρμογή κάθε μέτρου που συντελεί στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της χώρας
- Η συμβουλευτική στήριξη όλων των μελών του σε θέματα οικονομικά, νομικά και εργασιακά
- Η εκπόνηση μελετών
- Η παροχή στατιστικών στοιχείων του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας
- Η έκδοση ενημερωτικών δελτίων
- Εμπειριστατωμένη πληροφόρηση του καταναλωτή των στοιχείων και των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων και των camping
- Η συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις
- Η διοργάνωση συνεδρίων ξενοδοχειακού ενδιαφέροντος
- Η συνεργασία του ξενοδοχειακού κλάδου με τους άλλους τομείς της Ελληνικής οικονομίας

Πέρα από τις ενέργειες των παραπάνω επίσημων φορέων της Ελληνικής Κυβέρνησης για την προώθηση του Τουρισμού, αναπτύσσονται αντίστοιχες δράσεις προώθησης και από τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού. Τόσο οι Περιφέρειες όσο και οι Δήμοι αναλαμβάνουν δράσεις για την μακροπρόθεσμη διατήρηση των τοπικών περιοχών ως τουριστικών περιοχών και για την προσέλκυση διαφορετικών κατηγοριών επισκεπτών καθ' όλη την διάρκεια του έτους.

---

<sup>12</sup> Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού : [www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr)

<sup>13</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος : [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)



## 1.8 Η Προσφορά του Τουριστικού Προϊόντος

Ο βασικότερος συντελεστής προσφοράς του τουριστικού προϊόντος είναι οι τουριστικοί πράκτορες (tour-operators), καθώς υπολογίζεται ότι το 60% περίπου των συνολικών αφίξεων ξένων τουριστών στην Ελλάδα διακινείται οργανωμένα μέσω αυτών. Οι tour-operators συντέλεσαν να περάσει ο τουρισμός από την ερασιτεχνική του μορφή, στην βιομηχανοποιημένη μετακίνηση των τουριστών τον τελευταίο μισό αιώνα. Ειδικότερα, η ταχεία ανάπτυξη τους ξεκίνησε τη δεκαετία του '60 ταυτόχρονα με την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού και την εξάπλωση των πτήσεων charters.

Οι tour-operators, εκμεταλλευόμενοι αφενός την διαπραγματευτική τους δύναμη και, αφετέρου, την ανασφάλεια των μικρομεσαίων μονάδων, αποτελούν σημαντικό μοχλό πίεσης για μείωση των τιμών και αύξηση της ποσότητας και ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, κλείνοντας τα πακέτα τους με συμβόλαια, συνήθως guarantee<sup>14</sup>.

Η εμπλοκή των tour-operators στην τουριστική αγορά είναι ιδιαίτερης σημασίας και συνεισφοράς. Οι καταναλωτές – αγοραστές των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ευνοούνται από την ύπαρξη των tour-operators μέσω των οποίων έχουν την δυνατότητα να προμηθεύονται φθηνά προϊόντα, εξασφαλισμένης ποιότητας και με σχετική ασφάλεια, αφού υπάρχει άμεση αντιπροσώπευση του πράκτορα στον προορισμό που έχουν επιλέξει να επισκεφτούν. Με άλλα λόγια ο πράκτορας βρίσκεται μαζί τους, δίπλα τους στις διακοπές τους στον ξένο τόπο. Ωστόσο εκτός από τους αγοραστές του τουριστικού προϊόντος, υπάρχουν, οφέλη και για τους προσφέροντες των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στους τουριστικούς προορισμούς, δηλαδή στις τοπικές επιχειρήσεις. Οι tour-operators, εκτός από την παρουσίαση, διαφήμιση και πώληση των υπηρεσιών των τουριστικών περιοχών, συμβάλουν στην ανάπτυξη και προώθηση αυτών μέσω της εξασφάλισης,

---

<sup>14</sup> Στο συμβόλαιο guarantee όλο το κατάλυμα (ή ένας συγκεκριμένος αριθμός δωματίων του καταλύματος) είναι αποκλειστικά στη διάθεση του tour operator έναντι μιας ετήσιας αμοιβής.

οργάνωσης και βελτίωσης της προσβασιμότητας στην περιοχή με τον προγραμματισμό πτήσεων charters, κρουαζιερών, δρομολογίων κλπ, καθώς και μέσω της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου (Bastakis, C., Buhalis, D. and Butler, R., 2004)<sup>15</sup>.

Πέρα από την οργανωμένη προμήθεια τουριστικών προϊόντων από τους τουριστικούς πράκτορες, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να αγοράσουν τις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες από μόνοι τους προσπαθώντας να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα οφέλη. Αυτό πραγματοποιείται από τους ενδιαφερόμενους τουρίστες με την προσωπική οργάνωση του ταξιδιού και την προαγορά μίας σειράς βασικών και συμπληρωματικών υπηρεσιών κατευθείαν από τους παραγωγούς -είτε απ' ευθείας μέσω του διαδικτύου (internet), φυλλαδίων κλπ, είτε από τους τοπικούς πράκτορες. Στην περίπτωση αυτή, η παράκαμψη των ενδιάμεσων φορέων στην αλυσίδα διακίνησης του προϊόντος, επιτρέπει αφενός στον παραγωγό να απολαμβάνει υψηλότερη τιμή ανά διανυκτέρευση και αφετέρου στον τουρίστα να εξασφαλίσει χαμηλότερο κόστος στις διακοπές του. Βέβαια, για να είναι αυτό εφικτό, είναι αναγκαία η οργάνωση των τοπικών επιχειρήσεων ώστε να είναι δυνατή η πρόσβαση κατευθείαν σε αυτές από τους τουρίστες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη ενός τοπικού φορέα για την οργάνωση και προώθηση του προορισμού ενιαία μέσω της ανάπτυξης πληροφοριακού υλικού, έντυπου (φυλλάδια) και ηλεκτρονικού (cd, ιστοσελίδες), όπως επίσης και η λειτουργία ενός δημιουργικού συστήματος κρατήσεων και ενός γραφείου πληροφοριών τοπικά στον προορισμό. Τέλος, η συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις είναι ένας επιπρόσθετος παράγοντας που συμβάλλει και βελτιώνει την προώθηση του προϊόντος.

Ανάμεσα στους τουρίστες που αγοράζουν μαζικό προϊόν, όπως διατίθεται από τα super markets της τουριστικής αγοράς (Tour-operators), και σε εκείνους που κινούνται σε ατομική βάση, ένας τρίτος τρόπος συνδιαλλαγής των τουριστικών υπηρεσιών είναι μέσω της διακίνησης των τουριστών σε λιγότερο μαζική βάση. Αυτό πραγματοποιείται μέσα σε μικρά groups, σε διακοπές οργανωμένες από μικρά

---

<sup>15</sup> Bastakis, C., Buhalis, D., and Butler, R., 2004, The perception of small and medium sized tourism accommodation providers and the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 2.

πρακτορεία χωρίς ή με μικρή επαναληψιμότητα μέσα στο χρόνο. Στην κατηγορία αυτή, ανήκουν και οι περισσότερες μορφές τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος (συνεδριακός, αθλητικός, θρησκευτικός, αγροτουρισμός κλπ)

Οι τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα καταλύματα - συνήθως, ανάλογα με τον όγκο τους και την κατηγορία στην οποία υπάγονται - επιλέγουν έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω τρεις τρόπους για να προσφέρουν τα τουριστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Πιο συγκεκριμένα, τα καταλύματα κατηγοριοποιούνται σε δύο μεγάλες διακριτές ομάδες: στις μικρές οικογενειακές μονάδες και στις μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις, ενώ οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν συνηθέστερα στην πρώτη κατηγορία, όταν δεν αποτελούν τμήμα μιας ευρύτερης αλυσίδας.

Οι μεγάλες μονάδες απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό σε εξειδικευμένο και μη προσωπικό ενώ χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης, τυποποίησης, ελέγχου της ποιότητας και προώθησης των υπηρεσιών τους. Από την άλλη μεριά, οι μικρές μονάδες απασχολούν ένα μικρό αριθμό προσωπικού που τις περισσότερες φορές είναι τα - χωρίς ειδικευση- μέλη της οικογένειας τα οποία δεν έχουν τις δυνατότητες παρακολούθησης και προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, εκτός από τις μικρές και μεγάλες μονάδες, υπάρχει και μία ενδιάμεση κατηγορία μεσαίων μονάδων, που η συμπεριφορά τους τοποθετείται ανάμεσα στις δύο προηγούμενες. Έτσι, οι μεγάλες μονάδες συνήθως συνεργάζονται μαζικότερα και εξαρτώνται περισσότερο από τους tour-operators από ότι οι μικρές, καθώς δεν διαφοροποιούν το προϊόν τους από αυτό των άλλων προορισμών, χρησιμοποιούν κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και χρησιμοποιούν τυποποιημένες εισροές (τρόφιμα, ποτά), κάνοντας το προϊόν να χαρακτηρίζεται ως τυπικότερο και ασφαλέστερο για τους τουριστικούς πράκτορες.

### **1.9 Τουριστικά Προϊόντα και αξιολόγηση αυτού**

Ο τουρισμός χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες. Από την μια πλευρά υπάρχει ο μαζικός τουρισμός, ο οποίος αναφέρεται σε μεγάλους αριθμούς τουριστών και, από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο εναλλακτικός τουρισμός, ο οποίος θεωρείται συνήθως ότι είναι ήπιας ανάπτυξης, ενώ

Ο μαζικός τουρισμός επιλέγεται με κριτήριο τον τουριστικό προορισμό, το κλίμα και το χαμηλό κόστος του ταξιδιού (Λογοθέτης, Μ., 1988)<sup>16</sup> και θεωρείται ότι είναι ένας παθητικός τύπος διακοπών. Ο τουρίστας είναι απλά παρατηρητής των δρώμενων της περιοχής, ενώ συνήθως προκαλεί αρνητικές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις στην περιοχή.

Ο εναλλακτικός τουρισμός είναι η τουριστική δραστηριότητα δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον και υπάρχει σεβασμός στα ήθη και τα έθιμα των επισκεπτόμενων περιοχών. Τέτοια είδη τουρισμού είναι ο συνεδριακός, ο μορφωτικός, ο θεραπευτικός, ο θρησκευτικός, ο οικολογικός τουρισμός, ο φυσιολατρικός, ο περιπατητικός, ο αγροτουρισμός κλπ.

Κάποια από τα παραπάνω είδη τουρισμού έχουν, συνήθως καλύτερες οικονομικές κυρίως επιδόσεις (π.χ. συνεδριακός τουρισμός), ενώ άλλα να έχουν καλύτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις (π.χ. φυσιολατρικός, περιπατητικός, αγροτουρισμός), όπου βασικά χαρακτηρίζονται από (Κομίλης, Π., 2001)<sup>17</sup>:

- μικρής κλίμακας, ελεγχόμενη και ρυθμιζόμενη ανάπτυξη
- ποικιλία δραστηριοτήτων σε βάση ατομική / ανεξάρτητη ή μικρής κλίμακας
- έμφαση στην απόκτηση εμπειριών για τις τοπικές κουλτούρες και στη διατήρηση παραδοσιακών αξιών

Η μέτρηση της απόδοσης του τουριστικού προϊόντος πραγματοποιείται με βάση τις τρεις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης, δηλαδή:

- Α. την οικονομική, σύμφωνα με την οποία η κατά κεφαλή ημερήσια τουριστική δαπάνη αποτελεί τον κρίσιμο δείκτη,
- Β. την κοινωνική, κατά την οποία εκτιμούνται η δημιουργούμενη απασχόληση (αριθμός απασχολουμένων, διάρκεια) και τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά (επίπεδο εκπαίδευσης, φύλο),
- Γ. την περιβαλλοντική, όπου σχετίζεται με την ανά διανυκτέρευση κατανάλωση πόρων και παραγωγή αποβλήτων, καθώς και με την πάγια μεταβολή (αλλοίωση) του περιβάλλοντος, η οποία προκαλείται από τις τουριστικές υποδομές.

---

<sup>16</sup> Λογοθέτης, Μ., 1988, Αγροτικός Τουρισμός, Αθήνα.

<sup>17</sup> Κομίλης, Π., 2001, Οικοτουρισμός η εναλλακτική μορφή αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης, Προπομπός, σελ.31

Έτσι, η βελτίωση των επιδόσεων της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος μιας περιοχής εξαρτάται από ένα αριθμό παραγόντων οι οποίοι έχουν επίδραση και τους τρεις αυτούς τομείς, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τη ζήτηση του κάθε προϊόντος από τους τουρίστες, την προσφορά του από τις επιχειρήσεις και τους φορείς των επιμέρους προορισμών, ενώ σημαντική επίδραση έχει η οργάνωση και προώθηση του τουριστικού προϊόντος στην παγκόσμια αγορά.

Η αξιολόγηση των τουριστικών προϊόντων πραγματοποιείται ανάλογα με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποδόσεις τους, που με τη σειρά τους έχουν επίδραση στο επίπεδο ευημερίας της περιοχής υποδοχής. Επομένως, η αξιολόγηση του τουριστικού προϊόντος γίνεται μέσω της ανάλυσης σε δύο επίπεδα:

1. Της εκτίμησης της απόδοσης των επιμέρους τουριστικών προϊόντων ανά μονάδα πωλούμενου προϊόντος (διανυκτέρευση) και στις τρεις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης (οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον),
2. Της εκτίμησης, με βάση τις συνολικές πωλήσεις (σύνολο των διανυκτερεύσεων), των επιπτώσεων όλων των επιμέρους τουριστικών προϊόντων που προσφέρει ένας προορισμός στην περιοχή υποδοχής.

### **1.10 Τρόπος Επιλογής ενός Τουριστικού Προορισμού**

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση (πέρα από το κλασσικό κίνητρο της μετακίνησης και της επίσκεψης ξένων προορισμών) και την απόδοση του τουριστικού προϊόντος είναι η χρονική περίοδος του έτους κατά την οποία πραγματοποιείται το ταξίδι, η διάρκεια παραμονής του τουρίστα στον προορισμό και η καταναλωτική συμπεριφορά και προσωπικότητα του τουρίστα. Ειδικότερα, οι δύο τελευταίοι αυτή παράγοντες (συμπεριφορά και προσωπικότητα) έχουν τεράστια επίδραση τόσο στην επιλογή όσο και στην απόδοση του τουριστικού προϊόντος και σχετίζονται με τον τρόπο που δραστηριοποιείται ο τουρίστας κατά την επίσκεψη του σε ένα προορισμό. Πιο συγκεκριμένα οι εν λόγω παράγοντες επηρεάζουν από την επιλογή του καταλύματος στο οποίο θα μείνει ο επισκέπτης και τον τρόπο και το μέσο που θα χρησιμοποιήσει για να μετακινηθεί μέχρι και τις

λοιπές δαπάνες που θα πραγματοποιήσει κατά την διάρκεια παραμονής του στον προορισμό, όπως αυτές της διατροφής (όταν δεν περιλαμβάνονται στο πακέτο διακοπών), των αγορών και της διασκέδασης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην επιλογή και ζήτηση του τουριστικού προϊόντος είναι η ύπαρξη φυσικού κάλους και πολιτιστικών πόρων και θέλγητρων, τα οποία θα αποτελέσουν πόλο έλξης για τους επισκέπτες. Αυτά, βέβαια, πρέπει να συνεπικουρούνται από ένα υψηλό βαθμό αξιοποίησής μέσω της δημιουργίας ειδικών εγκαταστάσεων και υποδομών και προσφοράς ποιοτικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, οι οποίες άπτονται του βαθμού κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργάνωσης των τοπικών επιχειρήσεων και φορέων.

Τρίτος σημαντικότερος παράγοντας επηρεασμού της επιλογής ενός προορισμού αποτελεί φυσικά η τιμή αγοράς του τουριστικού προϊόντος που θα καταναλωθεί. Ο βασικός κανόνας της αγοράς περί «προσφοράς και ζήτησης», καθώς και τα χαρακτηριστικά (φυσικά, πολιτιστικά, οργανωτικά κλπ) που κάνουν ένα προορισμό ιδιαίτερο και ελκυστικό, καθορίζουν τους πόρους που είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν οι επισκέπτες προκειμένου να επιλέξουν ένα προορισμό.

Ειδικότερα, στις περιπτώσεις όπου τα χαρακτηριστικά ενός προορισμού είναι ιδιαίτερα, είτε αυτό οφείλεται στις υψηλού επιπέδου τουριστικές εγκαταστάσεις, είτε στα ειδικά φυσικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του προορισμού και τις δραστηριότητες που προσφέρονται ο κανόνας της «προσφοράς και ζήτησης» και η επίδραση μεταξύ ενός προορισμού και ενός «υποκατάστατου» μειώνεται. Η υποκαταστασιμότητα μεταξύ προορισμών με μοναδικά χαρακτηριστικά ενδέχεται να μην λειτουργεί, καθώς αυτοί έχουν μια μονοπωλιακή θέση στην αγορά, με ό,τι αυτό μπορεί να συνεπάγεται στην τιμή προσφοράς του τουριστικού προϊόντος. Έτσι, παρόλο που ο μαζικός τουρισμός χαρακτηρίζεται στην διεθνή τουριστική φιλολογία από τα τέσσερα «S» (sun, sea, sand, service), προορισμοί που μαζί με αυτά συνδυάζουν και μοναδικό φυσικό ή πολιτιστικό κάλος (π.χ το νησί της Σαντορίνης), τότε η τιμή προσφοράς του προϊόντος δεν ακολουθεί τους βασικούς οικονομικούς κανόνες της αγοράς (παραμένουν υψηλές σε σχέση με άλλους προορισμούς) και κατά τεκμήριο, δεν επηρεάζονται από την υποκαταστασιμότητα από άλλους προορισμούς. Επίσης χαμηλή υποκαταστασιμότητα μπορεί να έχουν οι ειδικές

μορφές τουρισμού, οι οποίοι –και πάλι- αντιπροσωπεύουν ειδικές κατηγορίες προϊόντων, όπου υποκατάσταση αυτών είναι αδύνατη (π.χ. θεραπευτικός τουρισμός).

Τέλος, ένας επιπρόσθετος παράγοντας επίδρασης στην επιλογή ενός προορισμού αποτελούν οι ενδιάμεσοι φορείς διακίνησης του τουριστικού προϊόντος, δηλαδή οι τουριστικοί πράκτορες. Συνήθης κατάσταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων είναι η ύπαρξη μιας αγοράς που φέρνει σε επαφή τους παραγωγούς και τους καταναλωτές. Η λειτουργία και η οργάνωση της αγοράς γίνεται συνήθως από ενδιάμεσους φορείς ο ρόλος των οποίων είναι να φέρει σε επαφή τους αγοραστές με τους πωλητές, «μετατρέποντας» τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε μία μορφή που να καλύπτουν όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών (Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S., 1993)<sup>18</sup>. Ο βαθμός εμπλοκής των θεσμικών αυτών παραγόντων (ιδιαίτερα των μεγάλων και ξένων τουριστικών πρακτόρων όπου αποτελούν το χονδρικό εμπόριο του τουριστικού προϊόντος) στην οργάνωση, προώθηση και διανομή του τουριστικού προϊόντος (Τσάρτας, Π, 1996)<sup>19</sup> επηρεάζει σε μεγάλο ποσοστό το ύψος της ζήτησης, την ποιότητα της παραγωγής και –φυσικά- την τιμή του προϊόντος. Ειδικότερα, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της εμπλοκής αυτής, τόσο περισσότερο η παραγωγή γίνεται μαζική, το προϊόν ομογενοποιείται, απλοποιείται και γίνεται φθηνότερο.

### **1.11 Τουριστικό Κύκλωμα**

Το τουριστικό κύκλωμα αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται η διανομή και κατανάλωση, με την ευρεία έννοια, του τουριστικού προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσα στο τουριστικό σύστημα (προσφορά και ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών και αντίστοιχες πληρωμές) αποτελούν το «τουριστικό κύκλωμα» της οικονομίας.

---

<sup>18</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S., 1993, *Tourism: principles & practice*, Longman, Harlow, UK,

<sup>19</sup> Τσάρτας, Π, 1996, *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις στον Τουρισμό*. Εξάντας: Αθήνα

Για την ολοκληρωμένη και αρμονική εκτέλεση των λειτουργιών του τουριστικού κυκλώματος απαιτείται η ομαλή συνεργασία των παρακάτω επιχειρήσεων (Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., 2007)<sup>20</sup>:

- Του προμηθευτή (supplier). Είναι η επιχείρηση που παρέχει τις εκάστοτε επιμέρους υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.
- Του οργανωτή ταξιδιών (tour operator), που παράγει και φροντίζει την ομαλή υλοποίηση του τουριστικού πακέτου.
- Του τοπικού πράκτορα ή λιανοπωλητή (retail agent). Είναι το τουριστικό γραφείο της χώρας προέλευσης που πουλά τα πακέτα στον τελικό καταναλωτή.
- Του άμεσου ή γενικού αντιπροσώπου (representative/incoming tour operator). Είναι το τουριστικό γραφείο που βρίσκεται στη χώρα προορισμού του πακέτου και φροντίζει για την παραλαβή των τουριστών από το σημείο άφιξης τους και τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την παροχή των συμπεριλαμβανόμενων στο πακέτο υπηρεσιών, καθώς και για την εξυπηρέτηση των τουριστών στις «πύλες» εισόδου και εξόδου της χώρας του.
- Τοπικός πράκτορας (local agent) ή έμμεσος αντιπρόσωπος, που συμβάλει στις προηγούμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τον άμεσο αντιπρόσωπο.

### **1.12 Το ξενοδοχειακό Προϊόν**

Ως «ξενοδοχειακό προϊόν» αναφέρεται το σύνολο των υλικών αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται από ένα ξενοδοχείο. Υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που χρησιμοποιείται από τους τρίτους, συνήθως τους πελάτες του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα είναι η χρήση του δωματίου ή η παροχή φαγητού και το σερβίρισμα αυτού στο εστιατόριο από τον πελάτη. Κύριο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι -ως κάτι άυλο- δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Αυτό το χαρακτηριστικό κάνει τις υπηρεσίες να διακρίνονται από την υποκειμενικότητά τους, καθώς κάθε πελάτης «εισπράττει» διαφορετικό όφελος από την κατανάλωσή τους. Έτσι, η αποτελεσματικότητα των

---

<sup>20</sup> Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., 2007, Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks



ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από την συμπεριφορά των εργαζομένων του καταλύματος, ειδικότερα όταν η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται απ' ευθείας κατά τη στιγμή της παραγωγής της. Π.χ το σερβίρισμα του φαγητού στο εστιατόριο του ξενοδοχείου είναι μία υπηρεσία που ο πελάτης «εισπράττει» ακριβώς τη στιγμή που ο σερβιτόρος την προσφέρει. Αντίθετα, στην υπηρεσία καθαρισμού του δωματίου ο χρόνος παραγωγής αυτής διαφέρει από τον χρόνο κατανάλωσης της, καθώς πρώτα η καμαριέρα καθαρίζει το δωμάτιο και έπειτα ο πελάτης κάνει χρήση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η σχέση που υπάρχει μεταξύ του όγκου ενός ξενοδοχείου και της εξέλιξης και επιτυχίας αυτού είναι ότι ο όγκος εξαρτάται από την ποσότητα του διαθέσιμου ξενοδοχειακού προϊόντος το οποίο ορίζεται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, ενώ αντίθετα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ορίζει την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη.

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από τον συνδυασμό ενός αριθμού αγαθών και υπηρεσιών μαζί, όπως<sup>21</sup>:

1. Το Περιβάλλον του ξενοδοχείου (φυσικό και τεχνητό)
2. Η φήμη της περιοχής στην οποία είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο
3. Η αρχιτεκτονική, η διαρρύθμιση και η διακόσμηση του ξενοδοχείου
4. Η άνεση, η θέα, ο προσανατολισμός, η φωτεινότητα, η καθαριότητα και οι ευκολίες των υπνοδωματίων
5. Τα προσφερόμενα φαγητά, τα ποτά και τα λοιπά τροφικής κατανάλωσης αγαθά (π.χ snacks, γλυκά κλπ)
6. Η προθυμία για εξυπηρέτηση και η σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων
7. Τα μουσικά δρώμενα, η διασκέδαση και γενικά κάθε προσφερόμενο είδος ψυχαγωγίας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, αφενός, εξ' αιτίας της υποχρεωτικής προσφοράς του σε ένα δεδομένο τόπο ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή, καθώς το ξενοδοχείο δεν είναι δυνατόν να μετακινείται και να μεταφέρεται, και, αφετέρου, της υποχρεωτικής φυσικής παρουσίας των πελατών στον χώρο του ξενοδοχείου κατά

---

<sup>21</sup>

[www.hotel-jobs.gr](http://www.hotel-jobs.gr)

την κατανάλωση των υπηρεσιών του. Αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν το ξενοδοχειακό προϊόν να είναι ευαίσθητο παρουσιάζοντας τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο.  
Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από πολλά διαφορετικά προϊόντα τα οποία προσφέρονται σε διαφορετικούς χώρους, στιγμές και ανθρώπους.
- Η τελική γνώμη του πελάτη για το παρεχόμενο προϊόν διαμορφώνεται και ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση του από το χώρο, δηλαδή μετά την επί ημέρες κατανάλωση αυτού.
- Αδυναμία αποθήκευσης του ξενοδοχειακού προϊόντος.  
Η απώλεια εισοδήματος από την μη ενοικίαση ενός δωματίου την μία μέρα, δεν μπορεί να καλυφτεί από την ενοικίαση αυτού την επόμενη.
- Αδυναμία μεταφοράς και διανομής σε διάφορες αγορές.  
Η κατανάλωση του ξενοδοχειακού προϊόντος πραγματοποιείται υποχρεωτικά στον χώρο του ξενοδοχείου και απαιτεί την μεταφορά στον χώρο προσφορά του προϊόντος.
- Εξάρτηση από πολλούς εξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες.  
Δυσμενή φυσικά φαινόμενα όπως κακές κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητά του.

Η ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος επεκτείνεται σε πέντε επίπεδα:

1. στο κεντρικό,
2. στο επίσημο,
3. στο προσδοκώμενο,
4. στο επαυξημένο και
5. στο συμπληρωματικό προϊόν.

Συνοπτικά το ξενοδοχειακό προϊόν που προσφέρεται στους πελάτες μπορεί συμπεριλαμβάνει τα εξής: το δωμάτιο, την διατροφή, τις διάφορες υπηρεσίες, τους χώρους, την αισθητική παρουσία και το δικαίωμα παραμονής στους χώρους του ξενοδοχείου. Όλα τα παραπάνω αποτελούν την επίσημη μορφή του προϊόντος. Ωστόσο, ο πελάτης ανάλογα με την περίπτωση προσδοκά κάτι περισσότερο από το ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, ο τουρίστας με τις διακοπές του σκοπεύει και

προσδοκά να ξεφεύγει από την καθημερινότητα, εισπράττοντας ένα διαφορετικό τρόπο ζωής (τόσο σωματικά, όσο και ψυχικά), ξεκούραση, ξενοιασιά, παρέα, γνωριμία με νέους ανθρώπους και διασκέδαση. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν την ουσία του προϊόντος και ονομάζονται «κεντρικό» προϊόν.

Από την άλλη πλευρά το «επίσημο» προϊόν αναφέρεται στις φυσικές ιδιότητες που έχει δίνοντας έμφαση σε αυτό που πωλείται από το ξενοδοχείο, σε αντίθεση με το παραπάνω «κεντρικό» το οποίο αφορά τις ανάγκες που εξυπηρετεί το προϊόν δίνοντας έμφαση σε αυτό που αγοράζει ο πελάτης. Με απλά λόγια ο πελάτης ενοχλείται όταν δεν εισπράττει όλα όσα προσδοκά, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι επιζητά ολοκληρωτική αλλαγή του τρόπου ζωής του, των εμπειριών και των συναισθημάτων του με την αγορά της ξενοδοχειακής διαμονής. Σε αυτό ακριβώς το σημείο επικεντρώνεται η επιστήμη του marketing η οποία διερευνά σε βάθος τις ανάγκες του πελάτη ώστε ο πελάτης να είναι ευχαριστημένος, αυξάνοντας τις καταναλώσεις που απολαμβάνει. Το «επίσημο» προϊόν αποτελεί τη φυσική κατοικία του «κεντρικού».

Το «προσδοκώμενο» προϊόν σχετίζεται με την εικόνα που φαντάζεται και διαμορφώνει στο μυαλό του ο πελάτης πριν έλθει σε πραγματική επαφή με τον χώρο και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Παραδείγματος χάριν ένας Γερμανός τουρίστας αγοράζοντας ένα τουριστικό ταξίδι στο Ηράκλειο, φαντάζεται με κάποιο τρόπο στο μυαλό του το ξενοδοχείο στο οποίο θα μείνει σχηματίζοντας εικόνες οι οποίες σχετίζονται με φωτογραφίες του ξενοδοχείου από τον κατάλογο του ταξιδιωτικού πράκτορα ή από το διαδίκτυο. Οι εν λόγω εικόνες βέβαια είναι ασαφείς και αόριστες καθώς ο ίδιος δεν έχει εμπειρία του ξενοδοχείου και της περιοχής και δεν μπορεί να σχηματίσει με ακρίβεια τις πραγματικές εικόνες και καταστάσεις (π.χ την θερμοκρασία του περιβάλλοντος, την κατάσταση της θάλασσας, το άρωμα των λουλουδιών του κήπου κλπ). Το προσδοκώμενο όφελος που θα προκύψει από την επιλογή αυτή ονομάζεται “προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος”. Η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα, την προδιάθεση, τις προκαταλήψεις και τις εμπειρίες του κάθε πελάτη, αναφορικά με το ξενοδοχειακό προϊόν που επέλεξε και από τον λόγο πραγματοποίησης του ταξιδιού του, ενώ έχει άμεση σχέση και με το τελικό κόστος αυτού. Όταν ο Γερμανός πληρώσει ένα ποσό Α

για μια εβδομάδα με πλήρης διατροφή στο Ηράκλειο, φαντάζεται ότι θα απολαύσει ένα προϊόν Χ. Αν, όμως, πληρώσει δύο φορές Α, τότε οι απαιτήσεις του από το προϊόν, εκ των πραγμάτων, αυξάνονται. Κατά συνέπεια η σχέση τιμή του προϊόντος και προσδοκώμενης ποιότητάς είναι άμεση στο μυαλό του πελάτη.

Το «επαυξημένο» προϊόν σχετίζεται με την υποκειμενική εκτίμηση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Έτσι, προκειμένου να καλύψει με το παραπάνω τις προσδοκίες των πελατών, ένα ξενοδοχείο ενδέχεται να προβεί σε αύξηση των προσφορών του με σκοπό την αναβάθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Τέτοια μέτρα μπορεί να σχετίζονται με την επιπρόσθετη προσφορά ποτών και φρούτων στα δωμάτια, με την προσφορά εδεσμάτων υψηλού κοστολογίου, με την οργάνωση εκδρομών χωρίς επιπλέον επιβάρυνση, με την διοργάνωση ειδικών εορταστικών βραδιών κλπ.

Τέλος, το «συμπληρωματικό» προϊόν αφορά τις δράσεις τις οποίες πραγματοποιεί το ξενοδοχείο προκειμένου να συνεχίζει τις σχέσεις του με τους πελάτες του, όπως είναι η αποστολή ευχετήριων καρτών στις γιορτές ή στα γενέθλιά τους, η αποστολή προσφορών διαμονής με έκπτωση κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 2.1 Η Έννοια της Στρατηγικής Επιχειρήσεων

Γενικά, με τον όρο «Επιχείρηση» εννοείται η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ατόμων με κοινό σκοπό τη επίτευξη κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της κερδοφορίας αυτών των συναλλαγών αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους βάσει ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου, με αποκλειστικό σκοπό την εξισορρόπηση μεταξύ των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους ανταγωνιστές της<sup>22</sup>.

Βιβλιογραφικά, ο ορισμός της έννοιας της στρατηγικής έχει αποτυπωθεί από πολλές πλευρές και με διάφορες ερμηνείες. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Alfred D. Chandler (Chandler, 1962), η στρατηγική της επιχείρησης αναφέρεται στον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των σκοπών αυτών<sup>23</sup>.

Ο Andrews K. Richmond (Richmond, 1971) υποστήριξε ότι η στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων καθώς και οι βασικές πολιτικές και πλάνα για την επίτευξή τους, σύμφωνα με τα οποία ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να είναι η επιχείρηση<sup>24</sup>. Επίσης, η στρατηγική ορίζει σε ποιον

---

<sup>22</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς και Κόσσυβα Δωροθέα, Υποψήφια Διδάκτορος Πανεπιστημίου Πειραιώς διαθέσιμο στο : <http://aode.gr>

<sup>23</sup> Chandler, A.D., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press.

<sup>24</sup> Richmond, A.K., 1971, The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood.

κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης<sup>25</sup>.

Τέλος, σύμφωνα με τον Ohmae Kenichi (Kenichi, 1987) η στρατηγική της επιχείρησης σχετίζεται με μια λέξη: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή, ο βασικός σκοπός της στρατηγικής της επιχείρησης είναι να επιτύχει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια επικρατέστερη θέση έναντι των ανταγωνιστών της. Για αυτό και η στρατηγική ταυτίζεται με την προσπάθεια αλλαγής της θέσης και της δύναμης μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο<sup>26</sup> (Kenichi Ohmae, 1987).

Η στρατηγική είναι βασικά ένα είδος καθοδήγησης που στηρίζεται σε 3 βασικά στοιχεία (Grant, R. M., 1991)<sup>27</sup>:

- καθορισμός απλών, αποδεκτών και αντικειμενικών μακροπρόθεσμων στόχων
- βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος,
- αντικειμενική αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης.

## **2.2. Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό αναφέρεται, γενικά, στους παράγοντες της επιχείρησης οι οποίοι είναι μέσα στην οργάνωση της, όπως χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι κ.α. Από την άλλη πλευρά το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο αποκαλείται και μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, αναφέρεται, γενικά, στην ανάλυση του κλάδου στο οποίο υπάγεται η επιχείρηση και στους ανταγωνιστές της.

### **Εσωτερικό Περιβάλλον**

Ενώ το εξωτερικό περιβάλλον, όπως παρουσιάζεται και παρακάτω, συντελεί στον εντοπισμό των γενικότερων συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο που

---

<sup>25</sup> Richmond, A.K, 1981, Replaying the board's role in formulating strategy, Harvard Business Review, vol. 59, no. 3.

<sup>26</sup> Kenichi Ohmae, 1987, The Triad World View, Journal of Business Strategy, Vol. 7, σελ..8 – 19.

<sup>27</sup> Grant, R. M., 1991, Contemporary Strategy Analysis, Basil Blackwell

υπάγεται μια επιχείρηση, ωστόσο αυτή κρίνεται απαραίτητο και σκόπιμο να προβεί και στην διερεύνηση, ανάλυση και εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της, ώστε να είναι σε θέση να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Και αυτό χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικό καθώς η επίγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, συμβάλει, με τις κατάλληλες ενέργειες, στην εκμετάλλευση των δυνάμεων της και στην μετατροπή τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την μία πλευρά, και στην αφύπνιση και ανάλογη δραστηριοποίηση για μείωση των δυσάρεστων συνεπειών στην περίπτωση των αδυναμιών της.

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης και από τα οποία προέρχονται οι δυνάμεις ή αδυναμίες μίας επιχείρησης είναι η κουλτούρα, η δομή και οι πόροι που διαθέτει.

Η «Κουλτούρα» αναφέρεται στο σύνολο των αξιών και προσδοκιών της επιχείρησης. Είναι κοινή για όλα τα μέλη της και συνήθως έχει τις πηγές της στο όραμα του ιδρυτή της. Από αυτήν προέρχονται οι κανόνες συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων και δημιουργεί ένα κοινό προσανατολισμό.

Από την άλλη πλευρά, η «Δομή» αφορά τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης σχετικά με την εξουσία, την επικοινωνία και την εργασία. Είναι ο τρόπος που διαμορφώνονται και διαρθρώνονται οι σχέσεις και οι ρόλοι των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να συντελείται η επίτευξη της αποστολής, των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Ανάλογα με το μέγεθος μιας επιχείρησης, η δομή που συναντάται διακρίνεται σε «Απλή δομή» (συνήθως συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις όπου ο ιδιοκτήτης της είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες), «Λειτουργική δομή» (συνήθως συναντάται σε επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους όπου υπάρχει η ανώτατη διοίκηση και οι επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες που απασχολούνται άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις) και «Δομή κατά τμήματα» (συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι είναι άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και η ανώτατη διοίκηση μεριμνά για τη συνεργασία των τμημάτων και την άριστη κατανομή των διαθέσιμων πόρων ανάμεσα τους)

Τελευταίο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στους «Πόρους», δηλαδή σε όλα αυτά τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για την

επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μίας επιχείρησης διακρίνονται σε φυσικούς, ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς και τεχνολογικούς.

Οι Φυσικοί Πόροι σχετίζονται με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τον μηχανολογικό εξοπλισμό και τις πρώτες ύλες. Οι Ανθρώπινοι Πόροι αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, η επιλογή του οποίου είναι πολύ σημαντική διαδικασία καθώς αυτό συμβάλλει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι Χρηματοοικονομικοί πόροι προέρχονται από τις πωλήσεις, τα δάνεια, τις μετοχές κλπ και εξασφαλίζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τέλος, οι Τεχνολογικοί πόροι είναι τα μέσα και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, τα οποία ακολουθούν τις αλλαγές και τις εξελίξεις της τεχνολογίας ώστε η επιχείρηση να εκσυγχρονίζεται και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της.

### **Εξωτερικό Περιβάλλον**

Η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι μία απαραίτητη και επιτακτική διαδικασία καθώς με αυτό η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αποκτήσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν και επικρατούν στον κλάδο δραστηριοποίησης της. Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετίζεται με τους κάτωθι προβληματισμούς<sup>28</sup>:

- Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, τι θέση έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο, πόσο ελκυστικός είναι ο αυτός και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

---

<sup>28</sup>

<http://www.epiheirimatikotita.gr>



Αναλυτικότερα, αυτό που ορίζεται ως εξωτερικό περιβάλλον αφορά κυρίως τους παράγοντες οι οποίοι είναι πέρα από την επιρροή και τον έλεγχο της επιχείρησης και οι οποίοι επιδρούν ή ενδέχεται να επιδράσουν σε αυτήν. Οι εξωτερικοί παράγοντες διακρίνονται σε:

α. Οικονομικούς: Αναφέρονται στην γενική κατάσταση της οικονομίας (όπως είναι η ανεργία, ο πληθωρισμός, η ύφεση ή ανάπτυξη κλπ) η οποία αντανακλάται στο ΑΕΠ της χώρας αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις (όπως το βιοτικό επίπεδο, οι συνθήκες ανταγωνισμού, η σχέση των επιχειρήσεων τις τράπεζες κλπ.)

β. Πολιτικούς: Σχετίζονται με το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, στους πολιτικούς παράγοντες υπάγονται η νομοθεσία και η πολιτική που ακολουθείται αναφορικά με το περιβάλλον, τον κλάδο της επιχείρησης, τη φορολογική και εργατική νομοθεσία, την κυβερνητική πολιτική σχετικά με τα έργα υποδομής, την ιδιωτικοποίηση κλπ.

γ. Κοινωνικούς: Η δημογραφική κατάσταση, οι τάσεις καθώς και οι πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την οργάνωση, διοίκηση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

δ. Τεχνολογικούς: Οι τεχνικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση κατά τη λήψη των αποφάσεων της αναφέρονται στη διαδικασία της καινοτομίας, στη διαδικασία της μεταφοράς τεχνολογίας και στην τρέχουσα τεχνολογία αιχμής.

### **2.3 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού – SWOT Analysis**

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι η διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, μία περιοχή ή ένας κλάδος για τον καθορισμό της στρατηγικής, της κατεύθυνσης και της λήψης αποφάσεων αναφορικά με την κατανομή των πόρων (κεφαλαίου και ανθρώπων), με στόχο την πραγματοποίηση του οράματός της (Vision)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> <http://el.wikipedia.org>

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται σε τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

- "Τι θα κάνουμε;"
- "Για ποιον το κάνουμε;"
- "Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο συμβάλει στην απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων είναι η SWOT Analysis. Η SWOT Analysis χρησιμοποιείται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης ή ενός τομέα, με σκοπό την λήψη αποφάσεων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και τον τρόπο επίτευξή αυτών.

Κατά την SWOT Analysis μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της επιχείρησης, του οργανισμού ή της περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν (Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Αλ., 2002)<sup>30</sup>, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω σχήμα 2.1.

Σχήμα 2.1 : Μήτρα SWOT ANALYSIS

<b>ΔΥΝΑΜΗ (STRENGTHS)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΑ (WEAKNESSES)</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΑ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΗ (THREATS)</b>

Πηγή: Ευθύνη συγγραφέα

Πιο συγκεκριμένα, μελετώντας τις βασικές γεωγραφικές, κοινωνικές και οικονομικές παραμέτρους που χαρακτηρίζουν την ελληνική επικράτεια, αλλά και ιδιαίτερα το νησί της Κρήτης, καθώς και το επίπεδο της τουριστικής ανάπτυξης,

<sup>30</sup> Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Αλ., 2002, Μάρκετινγκ Μανατζμεντ, Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 135-142

παρουσιάζεται παρακάτω η SWOT Analysis του τουριστικού κλάδου με σκοπό να προσδιοριστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το μακροπεριβάλλον.

### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

Οι «Δυνάμεις» αναφέρονται στις ειδικότερες συνθήκες και χαρακτηριστικά της υπό μελέτης περιοχής τα οποία στηρίζουν την αναπτυξιακή προσπάθεια της. Οι εν λόγω δυνάμεις σχετίζονται άμεσα με τα πλεονεκτήματα που διαθέτει η περιοχή και αποτελούν τα βασικά σημεία και προοπτικές για την αναβάθμιση του τουρισμού. Τα πλεονεκτήματα αυτά σχετίζονται με τους συντελεστές της παραγωγής, τα κεφάλαια και τους πόρους, την οργάνωση, την λειτουργία και την διάρθρωση του κοινωνικού και οικονομικού ιστού, και –γενικά- όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων, καθώς και την πολιτιστική και περιβαλλοντική κατάσταση που επικρατεί. Όσον αφορά την Περιφέρεια της Κρήτης, οι δυνάμεις μπορούν να συνοψιστούν στις εξής:

1. Άριστο κλίμα (Μεσογειακή κλιματολογική ζώνη)
2. Ισχυρή γεωγραφική θέση (Μεταξύ 3 ηπείρων)
3. Νησιωτικός χαρακτήρας (πάνω από 1.000 χλμ ακτών με αμέτρητες παραλίες)
4. Υψηλή τουριστική ζήτηση (Το 2006 οι ναυλωμένες πτήσεις, μόνο, στο Ηράκλειο αριθμούσαν το 20% του συνόλου των πτήσεων ναύλωσης στη χώρα)
5. Υψηλό επίπεδο και επάρκεια φυσικών και ανθρώπινων πόρων
6. Ώριμη κοινωνική δομή
7. Ισχυρή οικονομία (Η Κρήτη εμφανίζει μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα που αγγίζει το 100% εκείνου της υπόλοιπης χώρας)
8. Επαρκείς υποστηρικτικές υποδομές (*Η αύξηση αυτή στον τουρισμό απεικονίζεται στον αριθμό κλινών των ξενοδοχείων, ο οποίος αυξήθηκε στην Κρήτη κατά 53% από το 1986 ως το 1991, ενώ το υπόλοιπο της Ελλάδας παρουσίαζε αύξηση των 25%<sup>31</sup>)*
9. Συγκροτημένη διαφημιστική εικόνα

---

<sup>31</sup>

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

10. Ισχυρό αναπτυξιακό περιβάλλον (Υπαρξη αναπτυξιακού νόμου με σημαντικά κίνητρα επένδυσης στον τουριστικό κλάδο)
11. Επαρκείς τουριστικές υποδομές και υπηρεσίες (*Η σημερινή τουριστική υποδομή στην Κρήτη εξυπηρετεί μεγάλο εύρος προτιμήσεων, από μεγάλα, πολυτελή ξενοδοχεία, με όλες τις προδιαγεγραμμένες εγκαταστάσεις (πισίνες, εγκαταστάσεις αθλητισμού και αναψυχής κλπ), έως μικρότερα ιδιόκτητα οικογενειακά διαμερίσματα ή οργανωμένες κατασκηνώσεις<sup>32</sup>*)
12. Κατοχυρωμένη θέση στην παγκόσμια τουριστική αγορά (Η Κρήτη έχει κατοχυρωθεί παγκόσμια ως ένας από τους δημοφιλέστερους ελληνικούς προορισμούς διακοπών)
13. Ικανοποιητική παραγωγική δομή
14. Πλούσια ιστορία (διάσπαρτοι αρχαιολογικοί χώροι με αμέτρητα ευρήματα)

#### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

Οι «Αδυναμίες» σχετίζονται με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της υπό μελέτη περιοχής τα οποία είναι τροχοπέδη στην αναπτυξιακή προσπάθεια. Οι αδυναμίες αυτές, με την αρνητική τους επιρροή που έχουν, μειώνουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των παραγόντων που αγωνίζονται για την τουριστική ανάπτυξη ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται ως προβλήματα για την περιοχή. Τα χαρακτηριστικά αυτά – σε συνάρτηση και με τις δυνάμεις - συσχετίζονται με όλα τα στοιχεία είτε άμεσα, είτε έμμεσα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των τουριστικών δραστηριοτήτων και –κατ' επέκταση- τις δυνατότητες βελτίωσής τους. Για την Περιφέρεια της Κρήτης, οι αδυναμίες είναι:

1. Χωρική συγκέντρωση υποδομών περιβάλλοντος και τουρισμού σε συγκεκριμένα σημεία (ειδικότερα κατά μήκος του Βόρειου Οδικού Άξονα) και δυσκολία διακίνησης και διάχυσης στην ενδοχώρα (Ορεινή και νότια Κρήτη)
2. Έντονη εξάρτηση από αποφάσεις, επιλογές και πολιτικές μεγάλων τουριστικών πρακτορείων του εξωτερικού (Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστών διακινούνται μέσω των μεγάλων παγκόσμιων τουριστικών πρακτορείων)

---

<sup>32</sup>

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

3. Εποχικότητα (Η συγκέντρωση του μεγαλύτερου όγκου τουριστών κατά τους μήνες Ιούνιο – Αύγουστο επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών)
4. Αποσπασματικές και μεμονωμένες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες τουριστικής ανάπτυξης από διάφορους φορείς
5. Δυσκολίες στην αξιοποίηση και απορρόφηση πόρων από χρηματοδοτούμενα προγράμματα
6. Έλλειψη θεσμικού πλαισίου για τον καθορισμό και την ρύθμιση των χρήσεων γης (ανεξέλεγκτη ανέργεση ξενοδοχειακών μονάδων και καταλυμάτων)
7. Έλλειψη ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης
8. Ανεπάρκεια τεχνικών υποδομών
9. Απότομη και σε ορισμένες περιπτώσεις ανεξέλεγκτη διόγκωση ιδιωτικής επενδυτικής δραστηριότητας
10. Έλλειψη θεσμικού πλαισίου προστασίας και καθορισμού χρήσεων των προστατευόμενων περιοχών φυσικού κάλους

#### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Οι «Ευκαιρίες» αναφέρονται στις γενικότερες τρέχουσες και μελλοντικές συνθήκες της τουριστικής αγοράς και του «γενικού περιβάλλοντος» στο οποίο εντάσσεται η περιοχή μελέτης. Πρόκειται για συνθήκες που έχουν ή τείνουν να έχουν θετική επιρροή στην αναπτυξιακή διαδικασία και βελτιώνουν τις εσωτερικές προσπάθειες ανόδου του τουριστικού προϊόντος, της απασχόλησης, της τουριστικής προσφοράς και της ανταγωνιστικότητας. Για την περίπτωση της Κρήτης, οι ευκαιρίες είναι:

1. Τάσεις αύξησης του τουρισμού (Οι κρατήσεις από τους τουριστικούς πράκτορες του εξωτερικού υποδεικνύουν σημαντική άνοδο των επισκεπτών που θα έρθουν στο νησί την σεζόν του 2014)
2. Ασταθές πολιτικό περιβάλλον και αναταραχές σε ανταγωνίστριες μεσογειακές χώρες, σε αντίθεση με την Ελλάδα η οποία θεωρείται σχετικά ασφαλής προορισμός.
3. Τάση διασύνδεσης και αλληλεξάρτησης των τομέων παραγωγής
4. Υπό διαμόρφωση το θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών
5. Τάσεις ανάπτυξης οικοτουρισμού και εναλλακτικού (γενικότερα) τουρισμού

6. Προώθηση διατροφής και γαστρονομίας ως τουριστικού πόρου και στροφή προς την μεσογειακή και ιδιαίτερα την κρητική διατροφή
7. Αυξανόμενη σημασία και διείσδυση των νέων τεχνολογιών στον τουρισμό
8. Κατασκευή βασικών έργων τεχνικών υποδομών και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού με την βοήθεια των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (Γ' ΚΠΣ, ΕΣΠΑ κλπ)

### **ΑΠΕΙΛΕΣ**

Τέλος, οι «Απειλές» αναφέρονται στις τρέχουσες και μελλοντικές συνθήκες του «γενικού περιβάλλοντος» οι οποίες επιδρούν αρνητικά στις προσπάθειες ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος της περιοχής, στην οργάνωση και λειτουργία των οικονομικών δραστηριοτήτων της, και δυσκολεύουν την μελλοντική βελτίωση της. Πιο συγκεκριμένα, οι απειλές είναι:

1. Παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση
2. Μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των ατόμων
3. Ισχυρός ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο
4. Συρρίκνωση της μεταποίησης και του αγροτικού τομέα
5. Αλλοίωση της οικιστικής δομής και αυθαίρετη δόμηση
6. Αστυφιλία και εγκατάλειψη της υπαίθρου με συγκέντρωση πληθυσμού στα αστικά κέντρα
7. Υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος
8. Χαλάρωση του κοινωνικού ιστού, των ηθών και των παραδοσιακών προτύπων
9. Διατήρηση της ανεργίας μέσω της εποχικότητας της απασχόλησης.

Το ουσιαστικό κομμάτι της SWOT Analysis είναι η σύνδεση, ο συσχετισμός και η εκμετάλλευση των δυνάμεων με τις ευκαιρίες, από όπου θα αναδυθούν οι ικανότητες της περιοχής και του κλάδου και, αντίστοιχα, η σύνδεση και ο συσχετισμός των αδυναμιών με τις απειλές απ' όπου θα αναδυθούν οι περιορισμοί τα παθητικά στοιχεία αυτών. Έτσι, όταν μια αδυναμία για την περιοχή ταιριάζει με την απειλή της, ο ξενοδοχειακός κλάδος οφείλει να δώσει έμφαση σε μια δύναμη η οποία θα είναι τόσο ισχυρή, ώστε να αντισταθμίζει τις συγκεκριμένες αδυναμίες. Από την άλλη πλευρά, αν δεν υπάρχει η δυνατότητα αντιμετώπισης και μετατροπής

μιας αδυναμίας ή μιας απειλής σε δύναμη ή ευκαιρία αντίστοιχα, τότε θα πρέπει αυτή να αντιμετωπιστεί με την ελαχιστοποίηση της ή την αποφυγή της.

## 2.4 Στρατηγικό ξενοδοχειακό Management

Μετά την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα στελέχη αυτών καλούνται να πάρουν τις αποφάσεις τους αναφορικά με τη θέση που επιθυμούν να λάβει η επιχείρηση τους εντός του κλάδου. Η απόφαση αυτή σχετίζεται τόσο με την επιλογή της θέσης εντός του ξενοδοχειακού κλάδου, δηλαδή τον προσανατολισμό της στην αγορά (η οποία είναι είτε του χαμηλού κόστους, είτε της διαφοροποίησης), όσο, ταυτόχρονα, και με την ανταγωνιστική συμπεριφορά της, δηλαδή το εύρος που στοχεύουν να καταλάβουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Σύμφωνα με τον M. Porter (Porter, 1980), οι γενικές στρατηγικές όπου μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει προκειμένου να δημιουργήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι μέσω της χρήσης του πλεονεκτήματος του κόστους ή του πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης καθώς και της ευρείας ή περιορισμένης εστίασης μέσα στον ξενοδοχειακό κλάδο (βλ. παρακάτω σχήμα 2.2).

**Σχήμα 2.2 :** Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Εύρος Ανταγωνισμού	Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	
	Χαμηλό Κόστος / Χαμηλή Τιμή	Μοναδικότητα Προϊόντος
Ευρεία Αγορά (Σύνολο Αγοράς)	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Νησίδα/ες της Αγοράς	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους	Εστίαση με Διαφοροποίηση

ΠΗΓΗ: Porter, M., 1980, Competitive Strategy, The Free Press, NY.

### Ηγεσία Κόστους

Η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους επιλέγεται συνήθως από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες λόγω του μεγέθους και των πόρων τους

επιτυγχάνουν συχνά σημαντικές οικονομίες κλίμακας, σε αντίθεση με τις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπου η επίτευξη της εν λόγω στρατηγικής είναι δύσκολη.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική αυτή επιλέγεται από τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την δυνατότητα να θεωρούνται ως η φθηνότερη λύση για το επίπεδο ποιότητας που παρέχουν και ειδικότερα από τα ξενοδοχεία τα οποία είναι σε θέση να πωλούν σχετικά τυποποιημένες υπηρεσίες οι οποίες παράγονται με σχετικά χαμηλότερο κόστος. Οι υπηρεσίες αυτών των μονάδων διατίθενται σε μια μεγάλη βάση πελατών έτσι ώστε -λόγω των χαμηλότερων ανταγωνιστικών τιμών- να δίνουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να της αυξάνει το μερίδιο στην αγορά. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους εξαρτάται άμεσα, αφενός, από τη συνεχή προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους του ξενοδοχείου και, αφετέρου, από την ικανότητα των ανταγωνιστών να αναπτύξουν αντίστοιχες στρατηγικές χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τον «ηγέτη».

Πέρα από αυτά, η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται επίσης από:

- εφαρμογή μηχανικών διαδικασιών και δεξιοτήτων
- συνεχής πρόσβαση σε φθηνά κεφάλαια
- καθορισμός σαφούς στοχοθεσίας και κίνητρα βασισμένα με ποσοτικά χαρακτηριστικά
- συνεχής και στενή επίβλεψη της εργασίας και έλεγχος των δαπανών

Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι ηγέτες κόστους είναι συνήθως οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων οι οποίες έχουν ως target – group τις μεσαίες τάξεις της αγοράς, προσφέροντας βασικές υπηρεσίες διαμονής. Τα επισιτιστικά καθώς και τα υπόλοιπα τμήματα τους δεν αποτελούν μέρος της κύριας πηγής οικονομικής δραστηριότητας, ενώ ενδέχεται και να απουσιάζουν τελείως. Στην περίπτωση που δεν απουσιάζουν οι δραστηριότητες αυτές, τότε συνήθως, οι υπηρεσίες αυτές χρεώνονται επιπλέον της τιμής. Τέτοιου είδους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι μεγάλες μονάδες – πολλές φορές – πολυτελείας όπου ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους λειτουργώντας με βάση το μοντέλο του all-inclusive.



## **Διαφοροποίηση**

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στην προσπάθεια ή δυνατότητα που μπορεί να αναπτύξει μια ξενοδοχειακή μονάδα ώστε να προσφέρει ένα ξενοδοχειακό "προϊόντος" το οποίο να διαθέτει μοναδικά χαρακτηριστικά και γνωρίσματα. Ειδικότερα, το προϊόν αυτό έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζεται από τους πελάτες ως καλύτερο ή διαφορετικό σε σχέση με αυτά του ανταγωνισμού. Η αξία από τη ιδιαιτερότητα αυτού του παρεχόμενου προϊόντος επιτρέπει σε ένα ξενοδοχείο να προσφέρει ακριβότερα τις υπηρεσίες τους, εκμεταλλευόμενο το προστιθέμενο όφελος. Η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από το προσφερόμενο διαφορετικό προϊόν.

Η ανάπτυξη και διατήρηση αυτής της στρατηγική από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στηρίζεται στις κάτωθι παραμέτρους:

- Δεξιότητα έρευνας αναγκών και επιθυμιών αγοράς και ανάπτυξης νέων υπηρεσιών για την κάλυψη αυτών
- Δεξιότητα προσέλκυσης και απασχόλησης καταρτισμένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού για την ιδανική ανάπτυξη του διαφοροποιημένου προϊόντος – υπηρεσίας.
- Δεξιότητα τμήματος μάρκετινγκ για την ισχυρή προώθηση της αξίας των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών του προϊόντος-υπηρεσίας

Ξενοδοχεία που αναπτύσσουν τέτοια στρατηγική συναντούνται συνήθως στην κατηγορία των τεσσάρων ή πέντε αστέρων. Οι ξενοδοχειακές μονάδες σε αυτές τις κατηγορίες, λόγω της ποικιλίας των υπηρεσιών και του ανώτερου επιπέδου σχεδιασμού τους, τοποθετούνται, εκ φύσεως, στην αγορά σαν διαφοροποιημένες.

## **Εστίαση**

Η στρατηγική της εστίασης σχετίζεται ουσιαστικά με την κατάτμηση των αγορών και την εστίαση σε ένα μόνο ή λίγα τμήματα της αγοράς. Η εν λόγω στρατηγική αναφέρεται και ως στρατηγική κατάτμησης της αγοράς ή εξειδικευμένη στρατηγική. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η προσπάθεια πώλησης του προϊόντος/υπηρεσίας σε ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, μέσω στοχευόμενου μείγματος μάρκετινγκ. Συνήθως τέτοια ξενοδοχεία είναι είτε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες απευθύνονται σε κάποιο συγκεκριμένο

τμήμα της αγοράς με κριτήρια όπως είναι η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα χόμπι κλπ, είτε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που στοχεύουν στην επαγγελματική κατάσταση των πελατών τους μέσω της φιλοξενίας μεγάλων συνεδρίων ή μεγάλων αθλητικών γεγονότων (π.χ γκολφ) κλπ.

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα της «πολλαπλής» εστίασης, όπου μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία κατέχει πολλές μονάδες ενδέχεται κάποιες μονάδες της να εστιάζουν σε ένα κομμάτι της αγοράς, ενώ οι υπόλοιπες μονάδες να εστιάζουν σε ένα διαφορετικό τμήμα αυτής.

## **2.5 Υλοποίηση Στρατηγικής**

Κατόπιν της επιλογής και διαμόρφωσης της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, επόμενη κίνηση αποτελεί η υλοποίηση αυτής. Με τον όρο «υλοποίηση» της στρατηγικής εννοείται, βέβαια, το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται προκειμένου να γίνει πράξη η στρατηγική που επιλέχθηκε. Το στάδιο αυτό της υλοποίησης είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς, πλέον, οι αποφάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού μπαίνουν σε εφαρμογή και με αυτό θα κριθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ωστόσο, αν και η υλοποίηση έπεται της διαμόρφωσης της στρατηγικής, εντούτοις οι δύο αυτές ενέργειες είναι στενά συνδεδεμένες. Η αποτυχία μίας στρατηγικής μπορεί να οφείλεται είτε στην εσφαλμένη επιλογή αυτής, είτε στον λάθος τρόπο υλοποίησης αυτής. Για αυτό το λόγο κατά το στάδιο της υλοποίησης, τα στελέχη της επιχείρησης οφείλουν να λαμβάνουν υπ' όψιν τους τους εξής προβληματισμούς:

1. Τα άτομα που θα κληθούν να διεκπεραιώσουν την επιλεγμένη στρατηγική.
2. Τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε οι λειτουργίες της επιχείρησης να κινούνται προς τη νέα κατεύθυνση που υποδεικνύει η νέα στρατηγική.
3. Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονιστούν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των απαιτούμενων.

Αν η διοίκηση της επιχείρησης δεν μπορεί να απαντήσει σε αυτούς τους προβληματισμούς, τότε ενδέχεται και η πιο καλά οργανωμένη στρατηγική να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πέρα από αυτό το ενδεχόμενο, όμως, υπάρχουν και κάποια άλλα προβλήματα που, συνήθως, αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά στο στάδιο της υλοποίησης της νέας στρατηγικής, όπως:

1. Η διάρκεια υλοποίησης, η οποία μπορεί να είναι μεγαλύτερη από τον προβλεπόμενο χρόνο.
2. Ο κακός συντονισμός μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
3. Η απόσπαση από την υλοποίηση της επιλεγμένη στρατηγική λόγω των ενεργειών των ανταγωνιστών.
4. Η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων ή η ανεπαρκή εκπαίδευση από τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.
5. Απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες η οποίοι δημιουργούν προβλήματα.
6. Η ανεπάρκεια των ανώτερων στελεχών και η μη σωστή καθοδήγηση των υφισταμένων τους.
7. Η δυσλειτουργία του συστήματος παρακολούθησης των ενεργειών και πληροφόρησης της επιχείρησης.

## **2.6 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής**

Τελικό σημείο της διαδικασίας επιλογής και υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος ώστε να επιβεβαιωθεί η επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Κατά το στάδιο αυτό συγκρίνονται η επίδοση της επιχείρησης (τελικό αποτέλεσμα) σε σχέση με τους στόχους (επιθυμητό αποτέλεσμα) και δίδει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση προκειμένου να προβεί σε ενδεχόμενες διορθωτικές κινήσεις.

Η, εν λόγω, διαδικασία αυτή έχει πέντε στάδια:

1. Προσδιορισμός του τί πρέπει να μετρηθεί.
2. Προσδιορισμός των προτύπων επίδοσης.
3. Μέτρηση της επίδοσης.
4. Σύγκριση της πραγματοποιηθείσας επίδοσης με την επιλεγμένη στρατηγική. Αν τα επιτευχθέντα αποτελέσματα δεν αποκλίνουν από τα πρότυπα, τότε η διαδικασία

του ελέγχου ολοκληρώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση, όμως, που τα αποτελέσματα αποκλίνουν τότε,

5. Γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Η ενότητα της Εμπειρικής Διερεύνησης πραγματεύεται μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αναφορικά με την τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και το πώς αντιλαμβάνονται τον στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξη τα στελέχη αυτών. Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 82 ξενοδοχεία από όλους τους νομούς της Κρήτης και 20 ξενοδοχεία εκτός Κρήτης, κυρίως στην περιοχή της Αθήνας.

Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα 01/03/2012 έως 31/03/2012.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, ενώ όπου υπήρχε η δυνατότητα συμμετείχαν οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, στους οποίους αναλύθηκε ο σκοπός της επικοινωνίας μαζί τους. Έπειτα, και μετά από καθορισμένο ραντεβού μαζί τους έγινε η τελική επαφή μαζί τους σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε μετά από μια μικρή συζήτηση με τους υπεύθυνους, βάση – πάντα - των ερωτήσεων που υπήρχαν. Οι συμμετέχοντες ενημερωθήκαν ότι τόσο τα προσωπικά στοιχεία τους, όσο και της επιχείρησης στην οποία ανήκουν δεν θα δημοσιευτούν. Η καταγραφή αυτών στην αρχή του ερωτηματολογίου έχει μόνο τυπικό χαρακτήρα και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά από την ερευνήτρια για λόγους διευκόλυνσης δικιάς της σε περίπτωση που απαιτηθεί κάποια επιπλέον συνάντηση.

Ο πληθυσμός της έρευνας προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη των ξενοδοχείων τα οποία είναι γνώστες των στοιχείων που ήταν απαραίτητα για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και οι οποίοι λαμβάνουν μέρος στην στοχοθεσία της επιχείρησης και στην λήψη των αποφάσεων αναφορικά με αυτήν.

### 3.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Α

##### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Από τα 102 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, οι 71 ήταν άνδρες (69,91%) και οι 31 γυναίκες (30,39%). Το 7,84% ήταν κατηγορίας “Γυμνασίου- Λυκείου”, το 6,86% “ΙΕΚ”, το 32,35% “ΤΕΙ”, το 35,29% “ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ” και το 14,71% “ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ”. Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματός μας είναι τα 38 έτη ( $\pm 6,17$ ).

**Πίνακας 3.1: Περιγραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων της έρευνας**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		N	%
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	71	69,61
	Γυναίκες	31	30,39
<b>Ηλικία, χρόνια</b>	μέση ηλικία $\pm$ τυπική απόκλιση	38,1 $\pm$ 6,17	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο	8	7,84
	ΙΕΚ	10	6,86
	ΤΕΙ	33	32,35
	Πανεπιστήμιο	36	35,29
	Μεταπτυχιακό	15	14,71

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Β

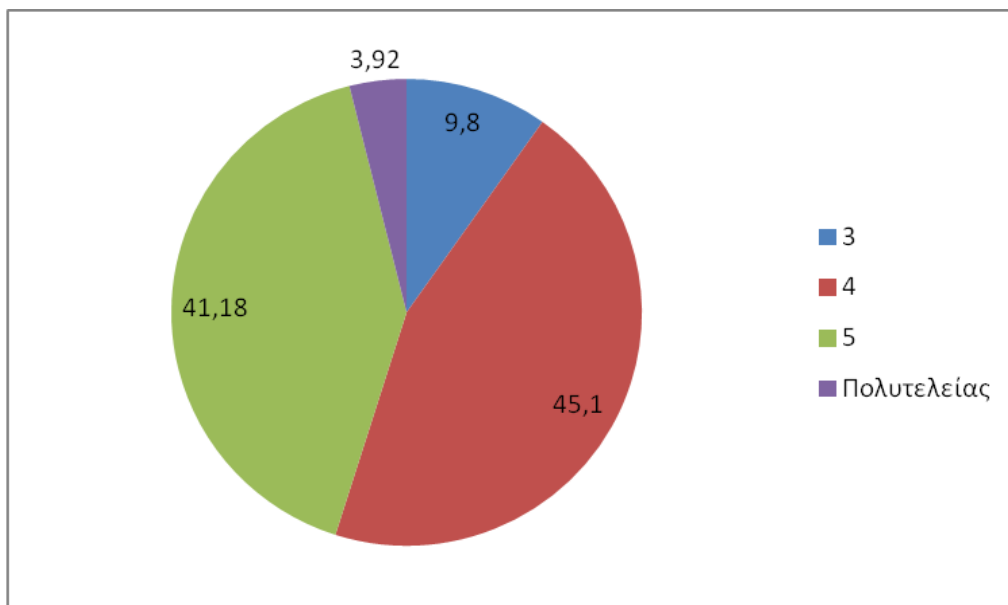
##### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΜΙΛΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, το 50,98% των συμμετεχόντων ήταν όμιλοι και το υπόλοιπο 49,02% ήταν ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι από 3 αστέρια και πάνω, με τα περισσότερα ξενοδοχεία (45,1%) να υπάγονται στην κατηγορία των τεσσάρων αστέρων. Το 41,18% ήταν πέντε αστέρια, το 9,8% ήταν 3 αστέρια και ένα πολύ μικρό ποσοστό 3,92% ήταν ξενοδοχεία πολυτελείας (πίνακας 3.2, σχεδιάγραμμα 3.1).

**Πίνακας 3.2: Κατηγορία Ξενοδοχείων**

Κατηγορία Ξενοδοχείου	Ποσοστό ανά κατηγορία Ξενοδοχείου (%)
3	9,80
4	45,10
5	41,18
Πολυτελείας	3,92

**Σχεδιάγραμμα 3.1: Κατηγορία Ξενοδοχείων**



Στην πλειοψηφία των υπό μελέτη μονάδων (76/47%), το βασικό προσωπικό του ξενοδοχείου, δηλαδή οι εργαζόμενοι οι οποίοι δουλεύουν κατά την διάρκεια όλου του χρόνου στην μονάδα, είναι μέχρι 15 υπάλληλοι. Ακολουθούν οι κατηγορίες 16 με 30 άτομα (10,78%) και 31 με 50 άτομα (5,88%). Τέλος, άνω 50 άτομα έχει ένα μικρό ποσοστό ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της τάξεως του 6,86%. Παρατηρείται, λοιπόν, η λογική αναλογική σχέση που υπάρχει μεταξύ μεγέθους μονάδας, και αριθμού βασικού προσωπικού.

Το βασικό προσωπικό περιλαμβάνει τόσο τους απλούς υπαλλήλους, όσο και τους προϊσταμένους. Από το βασικό προσωπικό, οι προϊστάμενοι κατά ποσοστό 77,45% έχουν υπό τη σκέπη τους μέχρι 5 άτομα και σε ποσοστό 20,59% ένα αριθμό 6 έως 10 ατόμων.



Εκτός από το βασικό προσωπικό, μια ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει και το εποχιακό προσωπικό ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις ορισμένων εποχών. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες (53%) έχουν σαν εποχιακό προσωπικό πάνω από 70 άτομα. Ακολουθούν επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν μέχρι 15 άτομα (29,41%) και στην συνέχεια από 31 έως 50 άτομα (13,72%).

Από αυτό το εποχιακό προσωπικό των ξενοδοχείων, η συντριπτική πλειοψηφία είναι –ως αναμενόμενο- υπάλληλοι, σε ποσοστό (93,44%), οι υπόλοιποι είναι προϊστάμενοι (6,56%). Επίσης, στο εποχιακό προσωπικό όπου ο αριθμός των προϊσταμένων είναι μέχρι και 5 άτομα καλύπτει το ποσοστό του 61,76% ενώ σε ποσοστό 33,33% αφορά τις μονάδες με αριθμό προϊσταμένων από 6 έως 10 άτομα.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ**

### **ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ**

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό, 32,35%, είναι υπάλληλοι που εργάζονται στην επιχείρηση από 6-10 χρόνια. Ακολουθούν οι υπάλληλοι που εργάζονται από 1 μέχρι 5 έτη στο ξενοδοχείο με 25,49% και με μικρή διαφορά έπονται οι υπάλληλοι που είναι 11 με 15 έτη, με ποσοστό 24,51%. Τέλος, ένα 6,86% των ερωτηθέντων είναι άτομα που εργάζονται πάνω από 20 χρόνια στο ξενοδοχείο. Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει το συμπέρασμα ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από άτομα με αρκετή εμπειρία στο ξενοδοχείο και επομένως το δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόπιστο ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Επίσης, το 43,14% των ερωτηθέντων έχουν γενικά εργασιακή εμπειρία από 11 μέχρι 20 χρόνια. Το 34,31% από 21 μέχρι 30 έτη, το 12,75% από ένα μέχρι 10 χρόνια και το 9,80% από 31 μέχρι 40 έτη.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δηλαδή το 33,33% απάντησαν ότι είναι προϊστάμενοι σε 6 με 10 άτομα. Ένα 32,35% απάντησε ότι είναι σε πάνω από 50 άτομα, ένα 13,73% ότι είναι προϊστάμενοι σε 11 με 20 άτομα, ένα 10,78% ότι είναι σε 21 με 50 άτομα και ένα 9,80% ότι είναι σε 1 με 5 άτομα. Από αυτό

συμπεραίνουμε ότι όσο μεγαλώνει ο αριθμός των υπαλλήλων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα τόσο αυξάνεται και ο αριθμός αυτών που θα έχει ο κάθε προϊστάμενος στην εποπτεία του.

**Πίνακας 3.3: Περιγραφικά στοιχεία εργασιακής εμπειρίας και προϋπηρεσίας των ερωτώμενων**

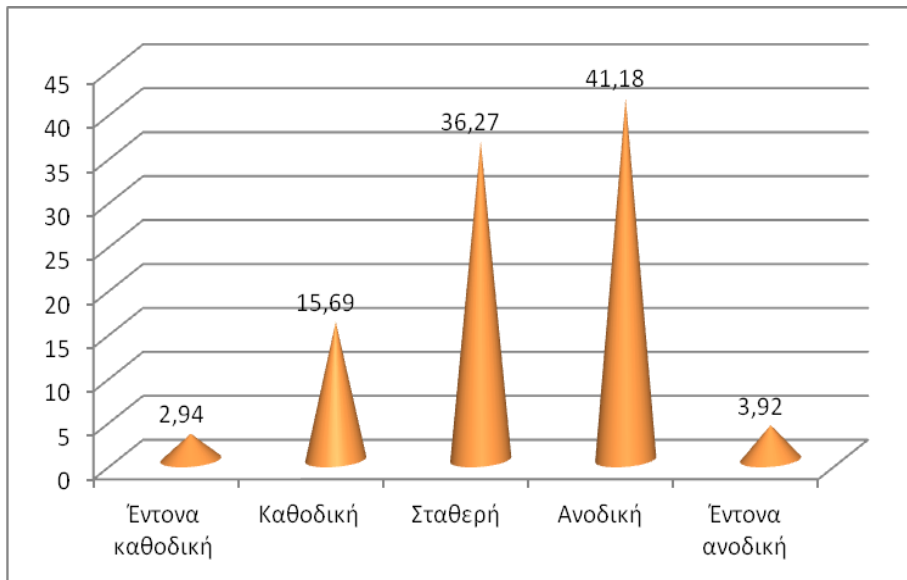
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		N	%
<b>Χρόνια υπηρεσίας στη θέση</b>	Λιγότερο από 1 χρόνο	0	0
	1-5	26	25,49
	6-10	33	32,35
	11-15	25	24,51
	16-20	11	10,78
<b>Χρόνια στον εργασιακό χώρο</b>	Άνω των 20	7	6,86
	1-10	13	12,75
	11-20	44	43,14
	21-30	35	34,31
	31-40	10	9,80
	41-50	0	0
<b>Άτομα που είναι προϊστάμενος</b>	50 και άνω	0	0
	1-5	10	9,80
	6-10	34	33,33
	11-20	14	13,73
	21-50	11	10,78
	50 και άνω	33	32,35

**ΕΝΟΤΗΤΑ Δ****ΠΟΡΕΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.****Πίνακας 3.4 : Πορεία Απόδοσης της Επιχείρησης**

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Πορεία πωλήσεων το 2011 σε σχέση με το 2010</b>	Έντονα καθοδική	3 2,94
	Καθοδική	16 15,69
	Σταθερή	37 36,27
<b>Κερδοφορία το 2011 σε σχέση με το 2010</b>	Ανοδική	42 41,18
	Έντονα ανοδική	4 3,92
	Έντονα καθοδική	8 7,84
	Καθοδική	17 16,67
	Σταθερή	34 33,33
	Έντονα ανοδική	39 38,24
	Ανοδική	4 3,92

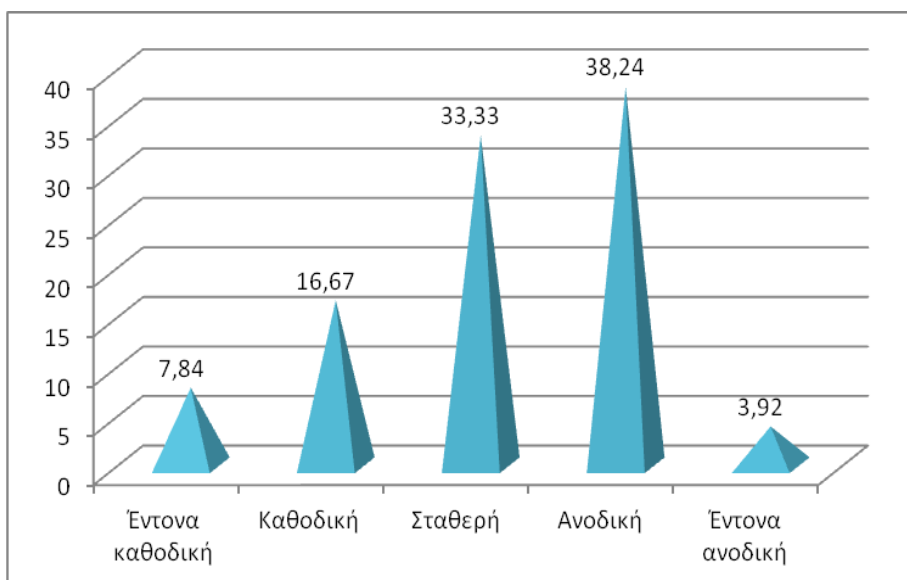
Το 41,18% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η πορεία του ξενοδοχείου τους είναι ανοδική από το 2010 στο 2011 και το 36,27% ότι είναι σταθερή. Μόνο ένα 15,69% αποτύπωσε ότι η πορεία των πωλήσεων ήταν καθοδική (πίνακας 3.4, σχεδιάγραμμα 3.2).

**Σχεδιάγραμμα 3.2: Πορεία Πωλήσεων το 2011 σε σχέση με το 2010**



Όσον αφορά την πορεία της κερδοφορίας του ξενοδοχείου (πίνακας 3.4, σχεδιάγραμμα 3.3) το 2011 σε σχέση με την κερδοφορία το 2010. Το 38,24% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η πορεία ήταν ανοδική και το 33,33% ότι ήταν σταθερή. Μόνο ένα 16,67% απάντησε ότι η πορεία των πωλήσεων ήταν καθοδική. Σε αυτό το σημείο παρατηρείται η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο ερωτήσεων και η ομοιότητα των αποτελεσμάτων τους.

**Σχεδιάγραμμα 3.3: Πορεία Κερδοφορίας το 2011 σε σχέση με το 2010**



## ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

### ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**Πίνακας 3.5 : Πελατειακές σχέσεις**

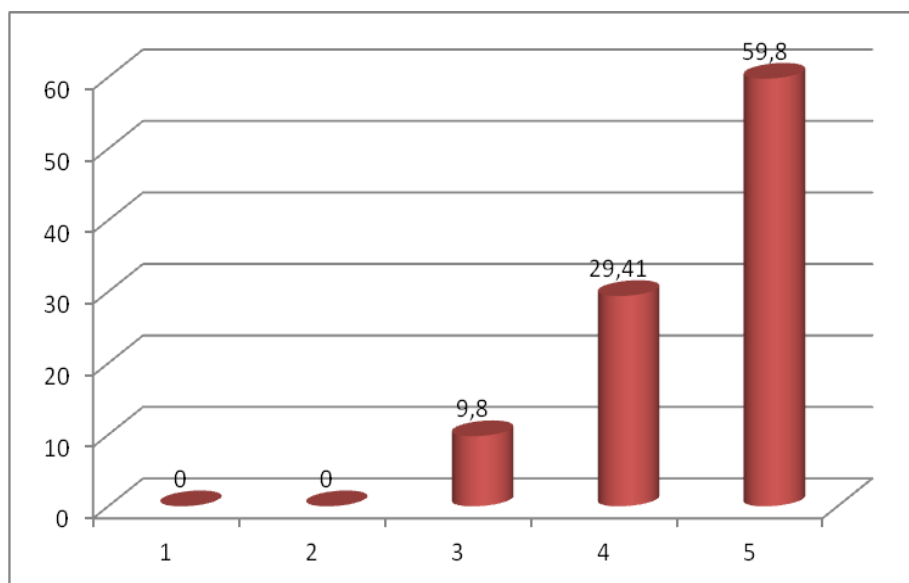
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ		
	Καθόλου	Αρκετά	Πολύ
1. Η προσαρμογή της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη;	3,92	29,41	65,69
2. Η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη;	2,94	32,35	64,71
3. Η προσέλκυση νέων πελατών;	0,98	29,41	69,61
4. Η διατήρηση παλιών πελατών;	1,96	33,33	64,71
5. Η τακτική έρευνα για την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών;	9,80	29,41	59,80
6. Η διαρκής ενημέρωση των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες;	11,76	36,27	50,98

Όσον αφορά την προσαρμογή της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη, τα ξενοδοχεία κατά 65,69% προσαρμόζουν τις υπηρεσίες του ανάλογα με αυτό που επιθυμεί ο πελάτης και το 64,71% δηλώνουν την συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της επιχείρησης με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

Από την άλλη πλευρά, σχετικά με την προσέλκυση νέων πελατών, αποτυπώνεται η μεγάλη προσπάθεια των ξενοδοχείων μέσω των στελεχών τους τόσο στην προσέλκυση νέων πελατών (69,61%), όσο και στην επιθυμία για διατήρηση των παλαιών πελατών τους (64,71%).

Αναφορικά με την δυνατότητα συνεχούς διερεύνησης από την σκοπιά των ξενοδοχείων για να διαπιστωθεί αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, το 59,80% των ερωτηθέντων απαντάει ότι είναι πολύ σημαντική η έρευνα αυτή, ενώ ελαφρώς χαμηλότερη (50,98%) είναι η προσπάθεια διαρκούς ενημέρωσης των πληροφοριών των πελατών.

**Σχεδιάγραμμα 3.4: Ικανοποιημένοι Πελάτες**



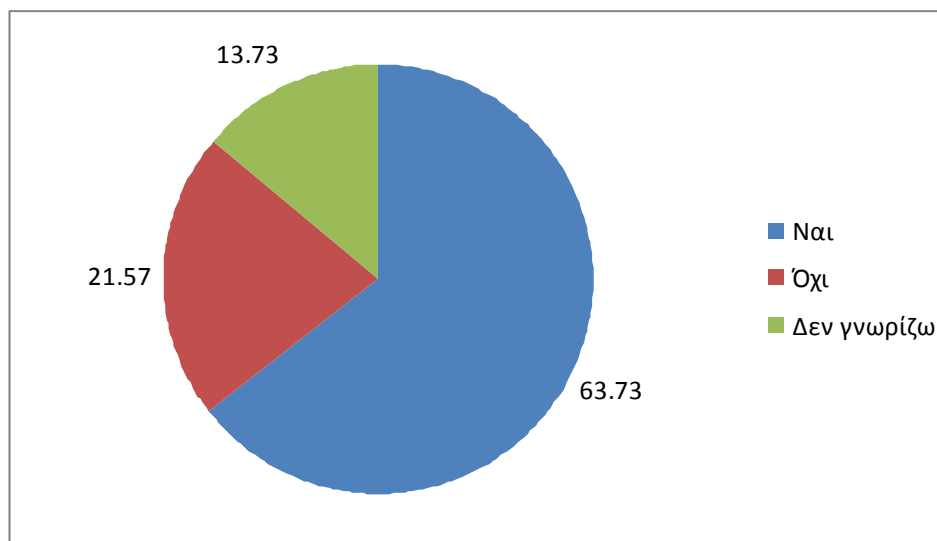
## **ΕΝΟΤΗΤΑ Ζ**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Ερώτηση	Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Υπάρχει 5-ετές γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης;	63,73	21,57	13,73

Ενθαρρυντικό είναι στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα σχετικά με την ύπαρξη γραπτού 5-ετούς επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης, όπου το 63,73% των ερωτηθέντων απαντούν ότι, όντως υπάρχει, στην επιχείρησή τους. Αντίθετα, περίπου μία στις 5 επιχειρήσεις (21,57%) δηλώνουν ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο, ενώ υπάρχει και ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό (13,73%) όπου απαντούν ότι δεν ξέρουν. Πιθανότατα, η άγνοια ύπαρξης 5-ετούς γραπτού επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης υποδηλώνει ότι και σε αυτές τις περιπτώσεις δεν υπάρχει κάτι τέτοιο.

**Σχεδιάγραμμα 3.5: Ύπαρξη 5 - ετούς γραπτού επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης**

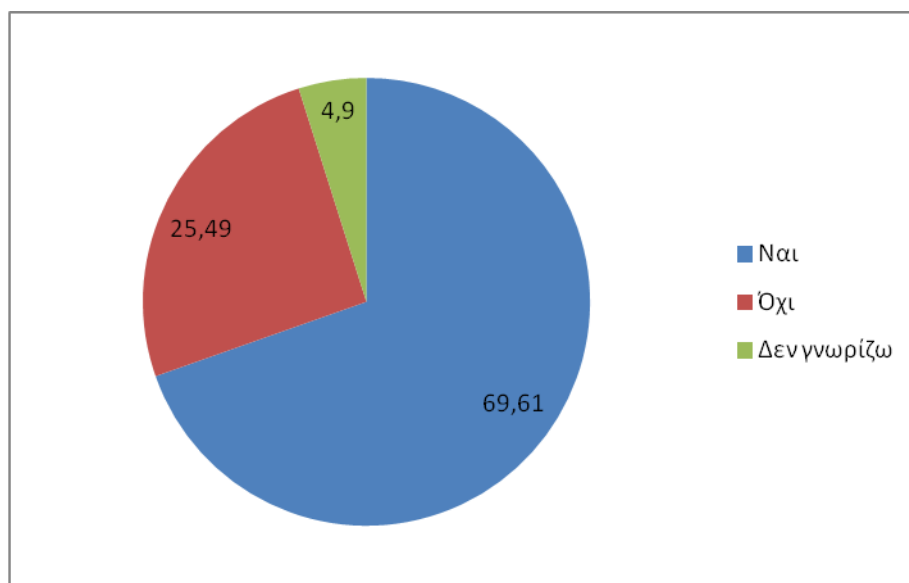


Αναφορικά με την τυποποίηση των διαδικασιών, το 40,20% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχει τυποποίηση της εργασίας των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό. Φυσικό είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανείς που να πιστεύει ότι δεν πρέπει να υπάρχει. Μάλιστα, το 35,29% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχουν έντυπες οδηγίες με βαθμό 4, το 28,43% σε βαθμό 5, το 26,47% σε βαθμό 3, το 8,82 με βαθμό 2 και το 0,98% με βαθμό πολύ μικρό 1.

Ερώτηση	Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες σας για τις προσφερόμενες υπηρεσίες;	69,61	25,49	4,90

Το 69,61% των ερωτηθέντων απαντούν ότι υπάρχουν παράπονα και το 25,49 ότι δεν υπάρχουν. Ένα 4,90% απαντούν ότι δεν γνωρίζουν (σχεδιάγραμμα 3.6). Το 51,96% των ερωτηθέντων απαντούν ότι τα παράπονα μειώθηκαν το 2011 σε σχέση με το 2010, το 27,45% ότι παρέμειναν σταθερά, το 19,61% ότι μειώθηκαν πολύ και το 0,98% ότι αυξήθηκαν.

**Σχεδιάγραμμα 3.6: Παράπονα από τους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες**



Στο 37,25% των ξενοδοχείων οι εγκαταστάσεις ανανεώθηκαν, συντηρήθηκαν ή τους προστέθηκε κάποια μονάδα σε μέτριο βαθμό, το 25,49% σε μεγάλο βαθμό, το 17,65% σε μικρό βαθμό, το 15,69% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 3,92 καθόλου.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Η ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι τρεις στους τέσσερις ερωτηθέντες (76,47%) θεωρούν την ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου σε ένα ξενοδοχείο ως πολύ ή αρκετά σημαντικό, υποδεικνύοντας την σπουδαιότητα του για την θετική πορεία και εξέλιξη μιας επιχείρησης. Σε αντίθεση, μόλις από το 19,61% των ερωτηθέντων θεωρείται μέτρια η συμβολή του επιχειρηματικού σχεδίου στην μελλοντική πορεία του ξενοδοχείου και 1,96% ότι είναι λίγο σημαντικό και κατά 0,98% ότι δεν είναι σημαντικό. Στο 35,29% των ερωτηθέντων σημαντικές αποφάσεις λαμβάνει ο επιχειρηματίας, στο 29,41% μια ομάδα ανώτατων στελεχών, στο 19,61% μια ομάδα διευθυντικών τμημάτων, στο 9,80% ο διευθύνων σύμβουλος και στο 5,88% μια ανώτατη διοίκηση με εργαζομένους.

Αναφορικά με την σημαντικότητα που αποδίδουν οι ερωτώμενοι στις επιμέρους λειτουργίες των ξενοδοχείων τους, το 69,61% πιστεύουν ότι οι πωλήσεις



είναι το σημαντικότερο τμήμα σε μια επιχείρηση, το 41,18% ότι είναι το μάρκετινγκ, το 31,37% η υποδοχή, το 30,39 η υπηρεσία δωματίων, το 28,43 το F&B, το 24,51% το εστιατόριο, το 15,69% το λογιστήριο και η τεχνική υποστήριξη για υπολογιστές αντίστοιχα και το 15,68% όλα. Διευκρινίζεται ότι τα σύνολο των ποσοστών είναι άνω του 100% λόγω της πολλαπλής δυνατότητας επιλογής είχαν οι ερωτώμενοι, δηλαδή τα στελέχη μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μια επιλογές.

Το 37,25% συμφωνούν αρκετά ότι τα ξενοδοχεία που συναγωνίζονται μεταξύ τους, πρέπει να συνεργάζονται για την προώθηση του συνολικού προϊόντος της περιοχής γενικά, το 26,47% συμφωνούν πολύ και μέτρια, το 5,88% λίγο και το 3,92% καθόλου.

Το 32,35% συμφωνούν αρκετά ότι ο άμεσα προϊστάμενος πρέπει να παίρνει την τελική απόφαση για τη πρόσληψη προσωπικού και όχι ο γενικός διευθυντής ή ο επιχειρηματίας, το 24,51% πολύ, το 21,57% μέτρια, το 16,67% λίγο και το 4,90% καθόλου. Το 42,16 συμφωνούν πολύ ότι είναι υποχρέωση του προϊσταμένου να συζητά προσωπικά προβλήματα εργαζομένων όταν παρατηρεί ότι είναι στεναχωρημένοι, το 37,25% συμφωνούν αρκετά, το 15,69% μέτρια και ένα μικρό ποσοστό λίγο και καθόλου. Το 47,06% συμφωνούν αρκετά ότι η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συζητούν μεταξύ τους θέματα για τη δουλειά, το 33,33% πολύ, το 13,73% μέτρια και το 4,90% λίγο. Το 46,08% συμφωνούν αρκετά ότι η εκπαίδευση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους επηρεάζει τη κερδοφορία της, το 29,41% πολύ, το 18,63% μέτρια και το 4,90% λίγο.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι το 57,84% των εργαζομένων εργάζονται στο ξενοδοχείο για πολύ μεγάλο διάστημα, το 24,51% πάλι για μεγάλο και το 15,69 όχι για μικρό διάστημα. Σε ερώτηση σε ποιο βαθμό συμφωνούν ότι όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται κάθε χρόνο, το 26,47% απάντησαν λίγο, το 25,49% μέτρια, το 23,53% αρκετά, το 18,63% πολύ και το 5,88% καθόλου.

Σε ερώτηση αν πιστεύουν ότι το όραμα της επιχείρησης πρέπει να διαχέεται στους εργαζομένους. Το 66,67% απάντησαν πολύ, το 28,43% αρκετά και ένα πολύ μικρό ποσοστό κάτι άλλο. Σε ερώτηση αν πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους. Το 45,10% πιστεύουν ότι πρέπει να ενθαρρύνονται πολύ, το 43,14% αρκετά, το 9,80% μέτρια και το 1,96% λίγο. Σε ερώτηση αν έχουν εφαρμόσει ποτέ ιδέες ενός

υπαλλήλου για βελτίωση της εργασίας του. Το 48,04% των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 34,31% πολύ, το 14,71% μέτρια και το 1,96% λίγο.

Το 61,76% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι πρέπει οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν πολύ στην διαμόρφωση του οράματος της επιχείρησης, το 28,43% αρκετά και το 8,82% μέτρια.

Σε ερώτηση αν ανακοινώνονται τα αποτελέσματα των πωλήσεων στους εργαζομένους. Το 35,29% των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 21,57% πολύ, το 18,63% μέτρια, το 17,65% λίγο και το 6,86% καθόλου.

Σε ερώτηση αν γίνεται κάποια έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού. Το 40,20% των ερωτηθέντων απάντησαν μέτρια, το 28,43% αρκετά, το 16,67% πολύ, το 10,78% λίγο και το 3,92% καθόλου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### 4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως ειπώθηκε και στην αρχή της παρούσας εργασίας, ο τουρισμός στην Ελλάδα, παρότι είναι γνωστός από τα αρχαία χρόνια μέσω της δυνατής αίσθησης της φιλοξενίας που είχαν αναπτύξει οι αρχαίοι Έλληνες, ωστόσο κατά τα τελευταία πενήντα χρόνια αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομίας της χώρας μας καθώς συμβάλει είτε άμεσα είτε έμμεσα σε όλους τους τομείς της και κυρίως στο ΑΕΠ και στην απασχόληση.

Ωστόσο, για την ανάπτυξη του τουρισμού, ένας από αναγκαίους και βασικότερους παράγοντες αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλων καταλυμάτων που θα φιλοξενήσουν τους επισκέπτες. Δεν είναι τυχαία η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ του αριθμού των τουριστικών καταλυμάτων και του ΑΕΠ για την Περιφέρεια της Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα, αφενός, η ύπαρξη στην Κρήτη των περισσότερων ξενοδοχείων σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες, και, αφετέρου, η γρήγορη ανάπτυξη αυτών έχει όφελος και θετικό αντίκτυπο στην διαμόρφωση του ΑΕΠ ολόκληρης τη χώρας. Για να εξακολουθήσει, όμως η Ελλάδα να αποτελεί τον αγαπημένο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως, η προσπάθεια για οργανωμένα ξενοδοχεία και η προσφορά άνεσης και ασφάλειας στον επισκέπτη οφείλει να είναι συνεχής τόσο από την πλευρά του κράτους, όσο και από την πλευρά των άμεσα σχετιζόμενων με το τουριστικό προϊόν.

Πιο συγκεκριμένα, από την πλευρά των επιχειρήσεων, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους θα πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο προκειμένου να παραμείνουν σε τροχιά ανάπτυξης και ανόδου. Αυτή η προσπάθεια αφορά τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας οποιασδήποτε επιχείρησης και συγκεκριμένα μιας τουριστικής επιχείρησης ή ενός ξενοδοχείου, κυρίως μέσω της χρήσης των ευρέως γνωστών και σύγχρονων εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, όπως είναι της SWOT Analysis και η έρευνα Porter.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 102 ξενοδοχεία που βρίσκονται, κυρίως, στην Κρήτη και στην περιοχή των Αθηνών, προέκυψαν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία στην Κρήτη είναι τεσσάρων και πέντε αστέρων, γεγονός που αποδεικνύει, αφενός, την υψηλού επιπέδου υπηρεσία που παρέχεται στο νησί και, αφετέρου, δείχνει ότι οι τουρίστες μπορούν να αναζητούν πλήρης και άνετες υπηρεσίες στα ξενοδοχεία της Κρήτης.

Τα ξενοδοχεία του δείγματός απασχολούν, κυρίως, μέχρι 15 άτομα προσωπικό. Ωστόσο, ο αριθμός των υπαλλήλων μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι πάντα συνάρτηση του μεγέθους, του αριθμού των κλινών της και των επιπρόσθετων παροχών - υπηρεσιών που προσφέρει.

Όσον αφορά τα άτομα που συμμετείχαν στην απάντηση του ερωτηματολογίου, οι περισσότεροι είναι άνδρες και είναι απόφοιτοι ΤΕΙ ή ΚΕΚ. Έχουν εργασιακή εμπειρία μέσο όρο από 11 μέχρι 20 χρόνια. Αυτό υποδεικνύει ότι με το ερωτηματολόγιο ασχολήθηκαν άτομα με πείρα στο αντικείμενο τους οι οποίοι ήθελαν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους και τα βιώματά τους. Επίσης, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, παρατηρήθηκε ότι κρατάει για πολλά χρόνια τα στελέχη της, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι απασχολεί εκπαιδευμένα άτομα τα οποία εργάζονται στις κατάλληλες θέσεις. Τα άτομα αυτά έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν από μια απλή κατάσταση μέχρι και μια πολύπλοκη. Η επιχείρησή τους έχει εμπιστευθεί και γι' αυτό το λόγο έχουν παραμείνει τόσα χρόνια στην ίδια επιχείρηση.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία το 2011 σε σχέση με το 2010 ακολουθούν ανοδική πορεία και κερδοφορία, παρόλο την οικονομική κρίση που διανύει η Ελλάδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Ελλάδα έχει διαφημιστεί πολύ από τα ξένα μέσα ενημέρωσης. Χαρακτηριστικά ο παγκοσμίου φήμης ταξιδιωτικός οδηγός Lonely Planet αναφέρει «ταξιδέψτε περισσότερο, όχι λιγότερο αλλά διαλέξτε προσεκτικά τους προορισμούς σας. Είναι τα μέρη όπου το πορτοφόλι σας θα 'χαμογελάσει' και θα γίνετε πλούσιος από τις αναμνήσεις». Η Ελλάδα βρίσκεται στην κορυφή της λίστας με τους 10 οικονομικούς προορισμούς για το 2014.

Κύριος στόχος των ξενοδοχείων είναι η ικανοποίηση των πελατών τους και αυτό προκύπτει από τη σημασία που δίνουν στην έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών και για την διαρκή ενημέρωση των πληροφοριών των πελατών. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επίσης, δήλωσαν ότι μειώθηκε ο αριθμός των παραπόνων από τους πελάτες μεταξύ των ετών 2010 και 2011. Ίσως αυτό να συνδυάζεται με το γεγονός της ανακαίνισης στις περισσότερες επιχειρήσεις κατά την ίδια περίοδο.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον μιας ξενοδοχειακής μονάδας, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο δίδεται σαφής υπόδειξη της τυποποίησης των εργασιών μέσω γραπτών οδηγιών, μεταξύ των οποίων και η δύσκολη κατάσταση διαχείρισης των δύσκολων πελατών. Αυτό πάντα αποτελεί ένα είδος στρατηγικής για την επιχείρηση. Μια πυξίδα για το πώς θα πρέπει να το αντιμετωπίσει ο υπάλληλος. Βέβαια, επειδή έχουμε να κάνουμε με την ικανοποίηση μιας υπηρεσίας και ο κάθε άνθρωπος αυτήν την υπηρεσία την αντιλαμβάνεται διαφορετικά, δεν μπορεί να ειπωθεί με απόλυτο τρόπο ότι είναι δυνατόν να υπάρχουν ειδικότερες οδηγίες για τον τρόπο αντιμετώπισης κάθε ενός γεγονότος ξεχωριστά. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων και των κουλτουρών κάνει αναγκαία την υπόδειξη μόνο των γενικότερων γραμμών αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων και την αντιμετώπιση αυτών με την ύπαρξη ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπου για κάθε τέτοια στιγμή.

Έτσι οι απαντήσεις από όλα τα στελέχη ήταν ίδιες. Το προσωπικό εκπαιδεύεται, γίνονται συναντήσεις (meetings), υπάρχουν οδηγίες αντιμετώπισης δύσκολων πελατών αλλά όταν ο πελάτης συνεχίζει να είναι δυσαρεστημένος τότε τον λόγο έχει ο αρμόδιος όπου θα καθησυχάσει τον πελάτη και θα του μιλήσει με τέτοιο τρόπο ώστε το πρόβλημα να λυθεί.

Το επιχειρηματικό σχέδιο σε μια επιχείρηση γενικότερα, και σε ένα ξενοδοχείο ειδικότερα, όπως προκύπτει από το ερωτηματολόγιο είναι ιδιαίτερης σημασίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εγχειρίδιο το οποίο περιγράφει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης, όπως την μελλοντική της κατεύθυνση, την στρατηγική της τοποθέτηση μέσα στην αγορά καθώς και τα οικονομικά της αποτελέσματα.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, τόσο η πρόσληψη, όσο και η αξιολόγηση αυτών θα πρέπει να πραγματοποιείται από τον άμεσα προϊστάμενο, καθώς αυτός

είναι ο άμεσα υπεύθυνος και αρμόδιος για να εξακριβώσει και να κρίνει την αποδοτικότητα κάθε υπαλλήλου. Ωστόσο, από την προσωπική συζήτηση με τα στελέχη που πήραν μέρος στην παρούσα μελέτη προέκυψε ότι, μόνο, οι διευθυντές των ξενοδοχείων είναι αρμόδιοι για την επιλογή του προσωπικού της μονάδας με κριτήριο συνήθως την εργασιακή εμπειρία, ενώ η αξιολόγηση αυτού και η ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της εργασίας κρίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο.

Επίσης, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει προσωπική σχέση με τους εργαζόμενούς του. Να ακούει τη γνώμη τους και να συζητάει τα προβλήματά τους. Καθώς επίσης, να τους ενθαρρύνει και να τους επιβραβεύει για την εργασία τους και να τους εκπαιδεύει γι' αυτήν. Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εκπαιδεύονται κάθε χρόνο για τη δουλειά τους. Επίσης, είναι πολύ πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες πάνω στη δουλειά τους και να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στο ξενοδοχείο.

Ακόμα, τα ανώτατα στελέχη πιστεύουν ότι το όραμα της επιχείρησης πρέπει να διαχέεται στους εργαζόμενους. Μ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ο εργαζόμενος να νιώθει στην επιχείρηση ενεργό μέλος. Αυτό τους κάνει να αποδίδουν καλύτερα, καθώς επίσης, πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για την πορεία των πωλήσεων της τουριστικής μονάδας καθώς και αν στο ξενοδοχείο θα υπάρχει πληρότητα ή όχι. Επίσης, πάντα μια έρευνα ικανοποίησης προσωπικού βοηθάει τα ανώτατα στελέχη. Έτσι υπάρχει μια εικόνα της κατάστασης των εργαζομένων από τα ανώτατα στελέχη έτσι ώστε να γνωρίζουν τα στελέχη τις τυχόν παραλήψεις που ίσως έχουν κάνει, τα παράπονα του προσωπικού γιατί αυτό βοηθάει ώστε να επικρατεί ένα αρμονικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση.

## **4.2 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Τελειώνοντας την παρούσα εργασία, θα γίνει μια προσπάθεια πρότασης μιας σειράς στρατηγικών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από τα υπό εξέταση ξενοδοχεία. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε απέδειξε πως κάθε ξενοδοχείο

ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική ώστε να δραστηριοποιείται και να υπάρχει μέσα στον τουριστικό κλάδο. Σίγουρα συγκεκριμένη “συνταγή επιτυχίας ” δεν υπάρχει, καθώς κάθε επιχειρηματίας έχει το δικό του όραμα για την επιχείρησή του, προτάσσει ως κατάλληλες συγκεκριμένες επιχειρηματικές κινήσεις και ακολουθήσει στρατηγικές που πιστεύει ότι είναι ικανές να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του.

Ωστόσο, κάποιες συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σε γενικές γραμμές από όλες τις μονάδες, ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι οι κάτωθι:

- Προάσπιση και ανάδειξη των αξιών και του τρόπου ζωής στη Κρήτη  
Ανάδειξη και διαφήμιση των κρητικών ηθών και εθίμων σε συνδυασμό με τη μεσογειακή διατροφή και τη αδιαμφισβήτητη κρητική φιλοξενία
- Η δυναμική ανάδειξη της πολιτιστικής μας κληρονομιάς.  
Η προβολή και ανάδειξη της αίσθησης του κρητικού στοιχείου και της κρητικής παράδοσης μέσα στο χώρο των ξενοδοχείων ώστε ο επισκέπτης να έρθει σε άμεση επαφή και να κατανοήσει πολύπλευρα πλήρως το μέρος το οποίο έχει επισκεφτεί.
- Η δυνατότητα γεύσης από τους επισκέπτες αυθεντικών προϊόντων  
Η παροχή στους επισκέπτες της δυνατότητας να εξερευνήσουν τα κρητικά προϊόντα μέσω την παρουσίασης της θρεπτικής τους αξίας, του τρόπου παρασκευής. και της καθιέρωσης στο μενού των μονάδων παραδοσιακών προϊόντων και συνταγών με την ταυτόχρονη παροχή επεξηγηματικών φυλλαδίων για την ευεργετικότητα των τοπικών αγαθών.
- Ο σεβασμός και η ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών μας πόρων  
Η κρητική γη διαθέτει αρκετό φυσικό πλούτο τόσο σε γεωλογικό, όσο και σε κλιματικό επίπεδο. Αξιοποιώντας αυτό οι ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να εκμεταλλευτούν την ύπαιθρο βρίσκοντας μέρη με περισσότερο πράσινο, προσφέροντας έτσι στον επισκέπτη μια πιο στενή και υγιείς σχέση με τη φύση.
- Η προβολή αυθεντικών εμπειριών για τους επισκέπτες  
Ερχόμενος εδώ ένας επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει αρκετές ψυχαγωγικές συνήθειες π.χ διοργανώσεις κρητικών παραδοσιακών εκδηλώσεων με συμμετοχή χορευτικών συγκροτημάτων δημιουργώντας έτσι αίσθημα εφορίας και μια διαφορετική εμπειρία για τον επισκέπτη.

- Η διαφήμιση και η προώθηση από τους κατάλληλους tour- operators των τουριστικών υπηρεσιών

Στην προσπάθεια μιας ξενοδοχειακής μονάδας να προσεγγίσει νέους επισκέπτες, μεγάλο μέρος της καταλαμβάνουν οι τουριστικοί πράκτορες (tour- operators) οι οποίοι φροντίζουν για τη διατήρηση του ενδιαφέροντος των επισκεπτών. Η προώθηση από τα κατάλληλα γραφεία και τους κατάλληλους ανθρώπους έχουν σαν αποτέλεσμα την επιτυχία αυτού του στόχου και την μαζική άφιξη επισκεπτών στα ξενοδοχεία.

- Η διατήρηση των ξενοδοχείων και τους χειμερινούς μήνες

Οι κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Κρήτη σε συνδυασμό με μελέτες που δείχνουν ότι ο αριθμός των ηλιόλουστων ημερών ετησίως αγγίζει τις 260, αποτελούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε και οι χειμερινοί μήνες να είναι διαθέσιμοι για την φιλοξενία επισκεπτών.

- Η ανάπτυξη θεματικού τουρισμού

Σε συνδυασμό με την προηγούμενη πρόταση, ο θεματικός τουρισμός αποτελεί σημαντικό συντελεστή εκμετάλλευσης, ιδιαίτερα κατά τους χειμερινούς μήνες, όπου τα τουριστικά μεγέθη είναι σε χαμηλά ποσοστά. Ειδικότερα, ο συνεδριακός και ο εκπαιδευτικός τουρισμός αποτελούν έντονα ενδιαφέρουσες προτάσεις, με δυνατότητα παροχής συνεχών εσόδων για τις ξενοδοχειακές μονάδες και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας.

- Επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών

Το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση άπτεται της σωστής επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και του εργοδότη. Εφόσον η επικοινωνία είναι υγιή έχουμε σαν αποτέλεσμα καλύτερη εφαρμογή, απόδοση και παραγωγικότητα από την πλευρά των υπαλλήλων.

- Στρατηγικός σχεδιασμός

Μια επιχείρηση και ειδικότερα μια ξενοδοχειακή μονάδα για να γίνει βιώσιμη και να αναπτυχθεί οφείλει να καταστρώνει και να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό. Ο σωστός σχεδιασμός από ικανά και εκπαιδευμένα στελέχη σε συνδυασμό με την συνεχή παρακολούθηση των αναγκών της αγοράς και του ανταγωνισμού, δημιουργεί τις συνθήκες επίτευξης των στόχων.



Οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα πλάνο σωστής διαχείρισης ξενοδοχειακής μονάδας που η εφαρμογή τους διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις εκάστοτε συνθήκες.










## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☞ Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., 2007, Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- ☞ Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Αλ., 2002, Μάρκετινγκ Μανατζμεντ, Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- ☞ Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (ΕΣΑΑ)
- ☞ Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (2007-2013)
- ☞ [Ηγουμενάκης Ν.](#), [Κραβαρίτης Κ.](#), 2004, Τουρισμός. Βασικές Έννοιες, Εκδ. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε.
- ☞ Ηγουμενάκης Ν., 2004, Τουριστικό Μάρκετινγκ, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- ☞ Καλφιώτης Στ., 1978, Τουριστικό Μάρκετινγκ–Βασικές αρχές, εκδ. Τυροβολάς, Αθήνα.
- ☞ Κολτσιδόπουλος Γ., 2000, Τουρισμός: θεωρητικές προσεγγίσεις, εκδ. Έλλην, Αθήνα
- ☞ Κομίλης Παναγιώτης, 2001, Οικοτουρισμός η εναλλακτική μορφή αιιφόρου τουριστικής ανάπτυξης, Προπομπός
- ☞ Τσάρτας, Π., 1996, Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις Στον Τουρισμό, Εκδόσεις Εξάντας








## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☞ Andrews, K. R., 1971, The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood
- ☞ Andrews, K. R., 1981, Replaying the board's role in formulating strategy, Harvard Business Review, vol. 59, no. 3
- ☞ Ansoff H. I. , 1965, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill
- ☞ Barney J. , 2001, Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view, Journal of Management, 27
- ☞ Bastakis, C., Buhalis, D. and Butler, R. , 2004, The perception of small and medium sized tourism accommodation providers the impacts of the tour

operators' power in Eastern Mediterranean, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 2

-  Cooper C, Fletcher J, Gilbert D, & Wanhill S, 1993, *Tourism: principles & practice*, Longman, Harlow, UK
-  Clayton M. Ch., 2003, *MIT Sloan Management Review*, Competitive advantage, Μάρτιος 2003, εκδόσεις Morax
-  Chandler, A. D., 1998, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press
-  Grant, R. M. , 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell
-  Hofer C and Schendel D.E. , 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing: St Paul, MN
-  Jackson T., 1993, *Organizational Behaviour in International Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann
-  Kenichi, O., 1987, *Journal of Business Strategy*, THE TRIAD WORLD VIEW, *Journal of Business Strategy*, Vol. 7
-  Porter, M., 1980, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York
-  Porter, M., 1987, Από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρική στρατηγική, Επιχειρησιακή Επιθεώρηση του Χάρβαρντ, Μάιος/Ιούνιος 1987
-  South, M., 1981, Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking, *Journal of Business Strategy*, σελ. 12-24

#### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

-  Αναπτυξιακή Δωδεκανήσου : <http://www.ando.gr>
-  Ελληνικός οργανισμός Τουρισμού (EOT) : [www.eot.gr](http://www.eot.gr)
-  Ιστοτόπος Tourism Press: <http://www.tourismpress.gr>
-  STRATEGY TRAIN Κατάρτιση σε θέματα Στρατηγικής Ανάπτυξης για Μικρές Επιχειρήσεις: <http://www.strategy-train.eu>
-  Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων : <http://www.aode.gr>
-  Ιστοτόπος epiheirimatikotita.gr : <http://www.epiheirimatikotita.gr>
-  ICAP Group : [www.icap.gr](http://www.icap.gr)

-  [Βικιπαίδεια](http://el.wikipedia.org) : http://el.wikipedia.org
-  Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ : http://www.tovima.gr
-  Οργανισμός Enterprise Greece : http://www.investingreece.gov.gr
-  Oxford University Press : http://global.oup.com
-  Ιστοτόπος prismaNews.gr : <http://www.prismanews.gr>