

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΜΑΡΙΑ-ΑΛΜΥΡΗ Α.Μ. 554

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
"Στρατηγικές ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο"

Επιβλέπουσα: κα Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη
Επίκουρη Καθηγήτρια

Ηράκλειο
ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	9
1.1 Η απαρχή του όρου «στρατηγική».....	9
1.2 Ακαδημαϊκή επισκόπηση του όρου «στρατηγική»	9
1.3 Η αναγκαιότητα της εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής	10
1.4 Άλλες προσεγγίσεις και τα 5Ps της στρατηγικής	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	13
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	13
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ.....	13
2.1 Ελληνική Τουριστική βιομηχανία.....	13
2.2 Η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος – αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρονται.....	15
2.4 Η ζήτηση στο τουριστικό προϊόν.....	19
2.4.1 Η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα	22
2.4.2 Μακροοικονομική θεώρηση της τουριστικής ζήτησης – Ακαθάριστο Τουριστικό Προϊόν	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	27
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	27
Ενότητα 3.1: Διερεύνηση και επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....	27
3.1.1 Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον.....	27
3.1.2 Το ευρύτερο-μίκρο περιβάλλον	29
Ενότητα 3.2 : Διερεύνηση εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης	32
3.2.1 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων	32
3.2.2 Η προσέγγιση της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας» στη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	35
Ενότητα 3.3: Η Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών: “SWOT”	40
3.5 Το marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το ξενοδοχειακό προϊόν	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	45
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ.....	45
Ενότητα 4.1 Μεθοδολογία έρευνας	45

4.1.1 Σκοπός έρευνας.....	45
4.1.2 Είδος έρευνας	45
4.1.3 Δείγμα έρευνας.....	46
4.1.4 Σχετικά με το ερωτηματολόγιο	46
Ενότητα 4.2 Αποτελέσματα έρευνας.....	46
4.2.2 Συμπεράσματα έρευνας.....	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	75

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1B: Καθεστώς ιδιοκτησίας ξενοδοχειακής μονάδας.....	47
Διάγραμμα 2B: Κατηγορία ξενοδοχείου.....	48
Διάγραμμα 3B: Αριθμός κλινών του ξενοδοχείου.....	48
Διάγραμμα 4B: Συνολικός αριθμός ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο.....	49
Διάγραμμα 5B: Αριθμός προσωπικού ανά κατηγορία.....	49
Διάγραμμα 1Γ: Συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στην ξενοδοχειακή σας μονάδα.....	50
Διάγραμμα 2Γ: Γιατί κατά την γνώμη σας οι πελάτες επιλέγουν το ξενοδοχείο σας για την διαμονή τους.....	51
Διάγραμμα 3Γ: Βαθμός σημαντικότητας των παρακάτω προτάσεων:.....	52
Διάγραμμα 1Δ: Μέθοδοι διαφήμισης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.....	54
Διάγραμμα 2Δ: Βαθμός θετικής επιρροής από τις δαπάνες marketing.....	55
Διάγραμμα 1Ε: Κυριότερα οφέλη από τη διαφήμιση μέσω διαδικτύου.....	60
Διάγραμμα 2Ε: Αύξηση κερδών μέσω του e-marketing.....	61
Διάγραμμα 1ΣΤ: Παρεχόμενες υπηρεσίες αναψυχής.....	62
Διάγραμμα 1Ζ: Ποσοστό χρήσης συστημάτων προμηθειών (logistics).....	63
Διάγραμμα 2Ζ: Χρησιμοποιούμενες εφαρμογές συστημάτων προμηθειών.....	64
Διάγραμμα 3Ζ: Οφέλη από τη χρήση συστημάτων προμηθειών.....	65
Διάγραμμα 1Η: Βαθμός σημαντικότητας κριτηρίων επιλογής προσωπικού.....	66
Διάγραμμα 2Η: Εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	67
Διάγραμμα 1Θ: Σημαντικότητα δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου.....	68
Διάγραμμα 2Θ: Λήψη σημαντικών αποφάσεων.....	69

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας, παρατηρούνται πολλά ξενοδοχεία να αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης, ενώ για να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα και η βιωσιμότητά τους απαιτείται μια ευέλικτη στρατηγική ανάπτυξης και μια σε βάθος κατανόηση του κλάδου και των συνθηκών λειτουργίας της αγοράς.

Οι μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης προσφέρουν τη δυνατότητα εισόδου των ξενοδοχειακών μονάδων σε νέες αγορές, την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και την ευκαιρία να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ωστόσο, η μελέτη του κλάδου και η έρευνα που εμπεριέχεται σ' αυτήν την εργασία δείχνουν ότι η πλειοψηφία των μικρομεσαίων οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δε φαίνεται να παρακολουθούν τις αλλαγές που έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση στην τουριστική βιομηχανία, με αποτέλεσμα αφενός να αδυνατούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται και αφετέρου να μειώνεται διαρκώς το μερίδιό τους στην παγκόσμια αγορά.

Οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, λοιπόν, καλούνται να χρησιμοποιήσουν εργαλεία και μεθόδους στρατηγικής ανάπτυξης, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως απαιτούμενες, αποτελεσματικές και μακροπρόθεσμες λύσεις για την προβολή των μεμονωμένων μονάδων, αλλά και την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, προκειμένου να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα μια σύγχρονη και ανταγωνιστική δυναμική.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική ανάπτυξης, ξενοδοχειακό κλάδος, τουριστική βιομηχανία, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

ABSTRACT

In today's challenging economic environment in Greece, there are many hotels which have to face survival problems, while to ensure the efficiency and sustainability required a flexible development strategy and an in-depth understanding of the industry and the market conditions.

The methods of strategy development offer the possibility to enter the hotel units in new markets, increase their competitiveness and the opportunity to achieve higher volumes of their sales, at the lowest possible cost. However, the study of the sector and the research contained in this work show that the majority of small family hotel business in Greece does not seem to follow the changes that globalization has brought about in the tourist industry, resulting on the one hand to fail to exploit opportunities presented and on the other hand to permanently reducing their share of the global market.

Businesses in the hotel industry sector, therefore, requested to use gears and methods of strategy development, which are characterized as necessary, effective and long-term solutions for the promotion of individual units, but also promote their services in order to gain the business of hotel sector in Greece a modern and competitive dynamic.

Keywords: strategy development, hotel industry, tourism industry, internal and external environment

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής (πρώην τμήματος Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής) του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι η λεπτομερής ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης που εφαρμόζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Όμως, τι πραγματικά συμβαίνει σήμερα, που η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει, κυρίως αρνητικά, όλους τους κλάδους της αγοράς, συμπεριλαμβανομένου και του ξενοδοχειακού; Χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές μονάδες τις στρατηγικές μεθόδους που απαιτούνται, προκειμένου να διασφαλίσουν την ανάπτυξη και την βιωσιμότητά τους;

Είναι κοινή διαπίστωση, πλέον, ότι η ελληνική οικονομία βιώνει την βαθύτερη οικονομική ύφεση μετά την μεταπολίτευση. Η δραματική συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας οδήγησε στη διακοπή λειτουργίας ή ακόμη και στην πτώχευση πολλές επιχειρήσεις. Σε ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον και στην προσπάθεια να διατηρήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάποια αποδεκτή κερδοφορία και ρευστότητα, προχώρησαν σε δραστική περικοπή του κόστους σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Όμως, η κίνηση αυτή, μόνο βραχυχρόνια οφέλη επιφέρει.

Στην πραγματικότητα, οι νέες και καινοτόμες στρατηγικές μέθοδοι ανάπτυξης είναι εκείνες, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την κερδοφόρα ανάπτυξη των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να τους παρέχουν το λεγόμενο "συγκριτικό πλεονέκτημα" σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, προσδίδοντάς τους έτσι την ευκαιρία να επιτύχουν στην ολοένα αναπτυσσόμενη αγορά, και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Με σκοπό, λοιπόν, την στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια, όπου στο καθένα από αυτά παρατίθενται τα βασικότερα εκείνα στοιχεία που πλαισιώνουν τον όρο "στρατηγική ανάπτυξη" και ελληνική τουριστική βιομηχανία".

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθεται η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της "στρατηγικής ανάπτυξης", καθώς και η αναγκαιότητα εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την τουριστική ζήτηση και την ελληνική τουριστική βιομηχανία, καθώς και στις ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος. Αναλύεται η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα, ενώ απεικονίζεται και η μακροπρόθεσμη θεώρηση της τουριστικής ζήτησης στην ελληνική τουριστική βιομηχανία.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας στοχεύει στην ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, διερευνώνται οι μακρο-οικονομικοί και μικρο-οικονομικοί παράγοντες, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο παρατίθενται οι δυνάμεις-αδυναμίες, ευκαιρίες-απειλές που συγκροτούν την ανάλυση SWOT, αναδεικνύοντας παράλληλα την επίδραση του marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στο ξενοδοχειακό προϊόν.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, προκειμένου να απεικονιστεί ο τρόπος λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων σήμερα, και οι στρατηγικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1.1 Η απαρχή του όρου «στρατηγική»

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την λέξη «στρατηγός»¹ και έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα.² Από τότε η θεωρητική ανάλυση του όρου απέκτησε βαρύνουσα σημασία αφού παρατηρήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις απόδοσης σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, αν και συχνά υιοθετούσαν διαφορετικούς τρόπους ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τους και τις εσωτερικές τους δομές (Παπαδάκης, 2007, σελ.30).

1.2 Ακαδημαϊκή επισκόπηση του όρου «στρατηγική»

Τα τελευταία 50 χρόνια η ακαδημαϊκή έρευνα στοχεύει στην ανάλυση του όρου «στρατηγική» παρουσιάζοντας ποικίλους αλληλοσχετιζόμενους ορισμούς, προκειμένου να εμβαθύνουν και να αναδείξουν την ευρύτητα του όρου, αλλά και να προσεγγίσουν τα τρωτά σημεία της θεωρητικής ανάλυσης του.

Οι πρώτες εκφράσεις των ορισμών του όρου «στρατηγική», συγκέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στον ορθολογικό προγραμματισμό (rational planning)³, ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, η οποία σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς θα μπορούσε να ακολουθεί τρία στάδια: την διαμόρφωση, την υλοποίηση και τέλος την αξιολόγηση μαζί με τον έλεγχο.

Όπως αναφέρει ο Alfred Chandler, η στρατηγική αποτελεί «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Στο ίδιο πνεύμα ο Andrews γράφει ότι «Στρατηγικές είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της

¹ Η λέξη στρατηγός είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ.

² Στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων ο όρος στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στο βιβλίο του William H. Newman, "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management".

επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Παπαδάκης, 2007, σελ.31).

Επιπλέον, ο Igor Ansoff ορίζει ότι «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση τη επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». Τέλος σύμφωνα με τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον». (Παπαδάκης, 2007, σελ.31)

Πιο πρόσφατες αναλύσεις έχουν δοθεί από τον Michael Porter και τον Gary Hamel. Ο πρώτος θεωρεί την στρατηγική «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» και ο δεύτερος διατείνει την διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση (Παπαδάκης, 2007, σελ.31).

Στην διεθνή βιβλιογραφία φαίνεται ότι δεν υπάρχει ομοφωνία απόψεων για την έννοια του όρου στρατηγική. Οι Johnson, Scholes, και Whittington σε μια προσπάθεια να περιγραφούν κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις για να δημιουργηθεί ένας ορισμός στρατηγικής αναφέρουν ότι: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (*direction*) και το εύρος δραστηριοτήτων (*scope*) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*)» (Παπαδάκης, 2007, σελ.50).

1.3 Η αναγκαιότητα της εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής

Στα αναπτυγμένα κράτη ο παράγοντας ανταγωνιστικότητα καθιστά την εφαρμογή των επιχειρηματικών στρατηγικών αναγκαίο κανόνα για την οικονομική ανάπτυξη τόσο της χώρας όσο και των ιδιωτικών της επιχειρήσεων. Με σκοπό την μέγιστη απόδοση και επιτυχία, οι στοχευμένες στρατηγικές στο πεδίο του επιχειρησιακού ανταγωνισμού οφείλουν να είναι ευέλικτες και αποτελεσματικές στην σύλληψη και στην υλοποίηση τους. Παράλληλα, η ικανότητα μιας χώρας στο μικρό-

οικονομικό επιχειρησιακό επίπεδο μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός προώθησης και ανάπτυξης των εσωτερικών της επιχειρήσεων μέσα και έξω από τα χωρικά της πλαίσια, βελτιώνοντας ταυτόχρονα και τις εσωτερικές οικονομικές δομές της.

Διακριτοί λόγοι καθιστούν την ανάγκη της επιχειρησιακής στρατηγικής ως το μοναδικό όχημα προς την επιτυχία, διότι θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες. Επιπροσθέτως ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007, σελ.34).

1.4 Άλλες προσεγγίσεις και τα 5Ps της στρατηγικής

Ωστόσο, με τα χρόνια παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι προσέγγισης επιτυχημένης στρατηγικής εκτός από την προγραμματισμένη, όπως είναι αυτή της αναδυόμενης (emergent), η οποία προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Μια κλασική περίπτωση αυτής της πρακτικής είναι η εξελικτική πορεία της Honda στην Αμερική, η οποία αν και οριοθετήθηκε με τις αρχές μιας προγραμματισμένης στρατηγικής, επεκτάθηκε εφαρμόζοντας την αναδυόμενη. (Παπαδάκης, 2007, σελ.40,41).

Άλλη προσέγγιση είναι αυτή της επιβαλλόμενης στρατηγικής (imposed strategy), η οποία σχετίζεται με την μερική ή ολική κατεύθυνση της κυβέρνησης της χώρας σε μία επιχείρηση. Μία εφαρμογή επιβαλλόμενης στρατηγικής είναι η ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων με απόφαση του κράτους.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το πολύπλοκο περιεχόμενο της έννοιας της στρατηγικής απαιτεί -όπως επισημαίνει και ο Henry Mintzberg- περισσότερες από μία διαστάσεις. Λόγος γίνεται για τα πέντε Ps της στρατηγικής που έχουν να κάνουν με την διάσταση της ως σχέδιο (plan), ως τέχνασμα (Play), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Promotion) και ως προοπτική (Perspective) (Παπαδάκης, 2007, σελ.44,45).

Η στρατηγική ως σχέδιο εκλαμβάνεται ως μία συνειδητή και προσεκτική προμελετημένη μελέτη για την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Μ'

αυτόν τον τρόπο αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και στην επιρροή αυτών προς κάθε κατεύθυνση.

Η στρατηγική ως *τέχνασμα*, χρησιμοποιείται όταν μία επιχείρηση στοχεύει στο προβάδισμα της σε σχέση με τον αντίπαλο- ανταγωνιστή. Το περιεχόμενο της στρατηγικής αυτής, είναι εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ως *υπόδειγμα* δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας της στρατηγικής και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τον τύπο της αναδυόμενης στρατηγικής (*emergent strategy*), φαίνεται ότι ένα καλά προετοιμασμένο και πλήρες σχέδιο δεν εγγυάται απόλυτα και την πραγματοποίηση του περιεχόμενου του. Ως εκ τούτου η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

Η στρατηγική ως *τοποθέτηση*, έχει να κάνει με τις λεπτομέρειες των θεμάτων μιας επιχείρησης που μπορούν να θίξουν μία στρατηγική, ενώ σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και στοχεύει στον εκτοπισμό ανταγωνιστικών απειλών. Κλασικό παράδειγμα αμέλειας της λεπτομέρειας, αποτελεί η θέση του Henry Ford που έχασε την αγοραστική του δύναμη έναντι της General motor, επειδή αρνήθηκε να αποδώσει στρατηγική σημασία σε ένα θέμα που φαινόταν λεπτομέρεια, και συνέχισε την παραγωγή αυτοκινήτων αποκλειστικά μαύρου χρώματος.

Τέλος στην στρατηγική ως *προοπτική*, δίνεται έμφαση στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Σε αυτήν την περίπτωση, διατηρείται μια συνολική συμπεριφορική στάση (πχ. επιθετική) ως προς την αγορά και τους ανταγωνιστές, με στόχο την νοητή δημιουργία του προσωπικού στυλ της επιχείρησης.

Συνεπώς, η διαμόρφωση μιας οποιασδήποτε στρατηγικής, δεν μπορεί να προσδιοριστεί με επιτυχία αν δεν αναλύεται σύμφωνα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πεδία που θα αναλυθούν εκτενέστερα στο τέταρτο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ

Η ιστορία του τουρισμού έχει τις ρίζες της στους Ολυμπιακούς αγώνες του 776 π.Χ, ως ο πρώτος οργανωμένος αθλητικός τουρισμός, στον γεωγράφο και ιστορικό Ηρόδοτο (480-421 π.Χ.), στον Χριστόφορο Κολόμβο (1451-1506 μ.Χ.), στον τουρισμό που συνδεόταν με τις κοινωνικές ολιγαρχίες και τη θρησκεία (“holy” “days” που σημαίνει ιερές μέρες) κατά τον Μεσαίωνα, στους περιηγητές του 19^{ου} αιώνα και στον Thomas Cook που οργάνωσε το πρώτο στην ιστορία διεθνές ταξίδι στην Ευρώπη το 1856 μ.Χ. Τον 20^ο αιώνα εκδηλώθηκαν πιο σύγχρονες μορφές τουριστικών διακινήσεων, που ξεκίνησαν με την εμφάνιση των πρώτων οργανωμένων τουριστών το 1946. Από τότε και μετά ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που στις μέρες μας αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη και κυρίαρχη οικονομική δραστηριότητα για όλα τα αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη (Ανδριώτης Κωνσταντίνος, 2002, σελ.25).

Τις τελευταίες δεκαετίες η συνεχής αύξηση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων, η καλύτερευση του επιπέδου διαβίωσης, η εξασφάλιση ανθρώπινων δικαιωμάτων καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας κυρίως στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών, μπορούν να ερμηνεύσουν την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου που συνδέεται άρρηκτα με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού η ζήτηση για διακοπές και αναψυχή⁴ κυρίως στην Ευρωπαϊκή ήπειρο, έχει αυξηθεί κατακόρυφα.

2.1 Ελληνική Τουριστική βιομηχανία

Πριν μιλήσουμε για τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά της δομή του τουριστικού κλάδου και του προσφερόμενου προϊόντος που συνοψίζονται στα παρακάτω:

⁴ Ο Παγκόσμιος Οργανισμός τουρισμού (ΠΟΤ-WTO) υπολογίζει ότι το 2002 οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις έφθασαν στα 702,6 εκατ. και το 2010 στο 1 δις (WTO 2003).

Σε όλη την αλυσίδα που προσφέρει το τουριστικό προϊόν δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων όπως ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, τουριστικοί πράκτορες, αεροπορικές εταιρίες κ.λπ., που από την μια προσφέρει στον τουρίστα μια ευρεία επιλογή και από την άλλη υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, γεγονός που περιορίζει τα περιθώρια κέρδους.

Η τουριστική βιομηχανία παρά τον διεθνή χαρακτήρα της χαρακτηρίζεται εύθραυστη λόγω του μεγάλου αριθμού των μικρών επιχειρήσεων, της αδυναμίας της να προβλέψει την τουριστική ζήτηση, της εποχικότητας που χαρακτηρίζει το τουριστικό προϊόν καθώς και εξαιτίας του γεγονότος ότι το τουριστικό προϊόν έχει το στοιχείο της μόδας και της φθαρτότητας.

Τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες ωθούν στην μεγάλη θνησιμότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται συγχώνευσης και εξαγορές των μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων με στόχο την κάθετη ενοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες οδηγούν στην μείωση του κόστους προσφοράς του τουριστικού πακέτου αλλά και στη συγκέντρωση της αγοράς σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

Επιπλέον η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών στις τουριστικές υπηρεσίες βελτιώνει την παραγωγικότητα τους, συνεπώς το κόστος παραγωγής και βοηθά στην καλύτερη οργάνωση και διοίκηση σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης.

Όσον αφορά την χώρα μας, η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελείται από μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν οικογενειακό χαρακτήρα και λειτουργούν ως επί το πλείστον σε εποχιακή βάση. Ο κατακερματισμός του κλάδου οδηγεί: στην ανεπαρκή οργάνωση του σε θέματα ανταγωνισμού, στον προγραμματισμό ανάπτυξης, στην προβολή του τουριστικού προϊόντος, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην χάραξη μακροχρόνιας στρατηγικής κ.α. Όπως διαπιστώνεται από την μελέτη του ΙΤΕΠ, το μικρό μέγεθος των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων δεν τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν πλήρως τις νέες τεχνολογίες, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και επικοινωνίας (Πατσουράτης Β.Α., 2002, σ. 60).

Τα τελευταία χρόνια ένας αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων που ήταν κρατικής ιδιοκτησίας πέρασε σε ιδιωτική ιδιοκτησία (ξενοδοχεία, καζίνο κ.λπ). Στόχος της τουριστικής πολιτικής είναι ο έλεγχος της ανάπτυξης και επέκτασης του κλάδου προκειμένου να συγκρατηθεί η άναρχη επέκταση που σημειώθηκε τις δεκαετίες του 1970 και 1980.

Η Ελληνική τουριστική βιομηχανία εξαρτάται από τον διεθνή τουρισμό ο οποίος αντιπροσωπεύει το 77% περίπου των συνολικών διανυκτερεύσεων (1994). Το 60% των αφίξεων/διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Ιουνίου και Σεπτεμβρίου, γεγονός που επισημαίνει την εποχικότητα του κλάδου. Παράλληλα υπάρχει μη ισόρροπη κατανομή της τουριστικής ανάπτυξης, εφόσον το 65% των συνολικών διανυκτερεύσεων αφορούν τέσσερις προορισμούς: Αθήνα, Ρόδος, Κρήτη και Κέρκυρα. Τέλος άλλο ένα χαρακτηριστικό της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας είναι η έλλειψη κατάλληλης υποδομής στους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς καθώς και η ανεπάρκεια ειδικευμένου προσωπικού (Σχέδιο δράσης για την ποιοτική αναβάθμιση του Ελληνικού Τουρισμού, 1995, σελ.7).

2.2 Η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος – αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρονται.

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί το σύνολο των υλικών αγαθών και των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που βρίσκει χρήση του ξενοδοχειακού δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού του εστιατορίου του.

Οι υπηρεσίες είναι αυλές και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα, διότι ο πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση τους. Η ποιότητα πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Για παράδειγμα, το σερβίρισμα του φαγητού είναι μία υπηρεσία που ο πελάτης καταναλώνει ακριβώς τη στιγμή που ο τραπεζοκόμος την προσφέρει. Ενώ ο καθαρισμός του δωματίου είναι μία υπηρεσία στην οποία ο χρόνος παραγωγής διαφέρει από το χρόνο κατανάλωσης, διότι ο πελάτης κάνει χρήση του

δωματίου αφού πρώτα έχει καθαρίσει το δωμάτιο η καμαριέρα (Λαλούμης, 2002, σελ.301).

Η ποσότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος ορίζει το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα , την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη. Είναι φανερό ότι το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών όπως: φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου, φυσικό και τεχνητό περιβάλλον, Αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου, άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες υπνοδωματίου, φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα υλικά αγαθά, εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα εργαζομένων, μουσική, διασκέδαση και κάθε προσφερόμενη ευκολία (Λαλούμης, 2002,σελ. 302).

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρεται σε δεδομένο τόπο (εγκατάσταση ξενοδοχείου) , ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή και η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου. Οι δύο αυτές συνιστώσες καθιστούν το ξενοδοχειακό προϊόν ιδιαίτερα ευαίσθητο λόγο της ποικιλίας και της σύνθεσης που παρουσιάζει αφού πρόκειται για ένα προϊόν που αποτελείται από διάφορα προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους, και που προσφέρονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.

Άλλη ιδιαιτερότητα του είναι ότι καταναλώνεται επί ημέρες και η γνώμη του πελάτη για την συνολική του ποιότητα ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση. Επίσης δεν αποθηκεύεται , δεν μεταφέρεται και εξαρτάται και από άλλους έξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες όπως είναι οι άσχημες καιρικές συνθήκες, οι σεισμοί, οι φωτιές, οι τρομοκρατικές ενέργειες αλλά και άλλες καταστροφές που δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα του (Λαλούμης, 2002,σελ.302).

Από την άλλη, οι απαιτήσεις των πελατών σε σχέση με το ξενοδοχειακό προϊόν διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη και είναι ιδιαίτερα σημαντικές όταν αυτό έχει να κάνει με την καθαριότητα των δωματίων, την έγκαιρη αφύπνιση και την παροχή ζεστού νερού. Σε δεύτερη μοίρα έρχονται οι σχέσεις των πελατών με τους υπαλλήλους, ενώ σχεδόν ασήμαντης σημασίας κρίνεται η διακόσμηση του ξενοδοχείου ή το μέγεθος του (Λαλούμης, 2002, σελ.306)

Η βελτίωση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος μπορεί να γίνει με την σύμμετρη ή την ασύμμετρη αναβάθμιση του. Η σύμμετρη αναβάθμιση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος αφορά την ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων υπνοδωματίων, εστιατορίων, μπαρ, τηλεφωνικού κέντρου κλπ. Η ασύμμετρη αναβάθμιση εστιάζει σε ένα στρατηγικό στοιχείο, το οποίο θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει σημείο διαφοροποίησης από την αγορά και σημαντική αιτία προσέλκυσης πελατείας και ικανοποίησης των αναγκών της. Τέτοιο μπορεί να είναι η όμορφη θέα, ένας φημισμένος chef, το ποιοτικό γαστρονομικό προϊόν τους, το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης ή η προθυμία και η ευγένεια του προσωπικού (Λαλούμης, 2002, σελ.307).

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η ποιότητα της εικόνας του δηλαδή το κύρος του ως κοινωνικό σύμβολο. Για παράδειγμα ο πελάτης που επιλέγει για τις διακοπές του το "Hilton", είναι αυτός που τοποθετείται κοινωνικά σε υψηλότερο επίπεδο από αυτόν που κάνει διακοπές σε ένα μη επώνυμο ξενοδοχείο. Τα προϊόντα που είναι ακριβά εντάσσουν τους καταναλωτές στους οικονομικά ισχυρούς, ενώ τα προϊόντα που είναι της μόδας σε αυτούς που είναι "in" δηλαδή στους επίκαιρους και καλά πληροφορημένους.

Τέλος η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος συνδέεται άρρηκτα με στοιχεία της ευρύτερης περιοχής στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο όπως είναι η θέα που έχει από τα δωμάτια του ξενοδοχείου, η απόσταση του από την θάλασσα ή ένα ιστορικό μνημείο.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία ποιότητας τόσο του επίσημου όσο και του κεντρικού ξενοδοχειακού προϊόντος παίζουν τεράστιο ρόλο στην αποδοτικότητα και επιβίωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης αφού όπως επισημαίνει ο Ph. Kotler ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει δέκα υποψήφιους πελάτες ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο τρεις (Λαλούμης, 2002, σελ.308).

2.3 Ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος

Το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να αναλυθεί σε πέντε επίπεδα: στο κεντρικό, στο επίσημο, στο προσδοκώμενο, το επαυξημένο και το συμπληρωματικό. Το κεντρικό προϊόν έχει να κάνει με τον τρόπο έλξης του πελάτη από το ξενοδοχείο,

μέσω της ευχάριστης διαμονής και ξεγνοιασιάς του πελάτη, των κοινωνικών εκδηλώσεων και συναναστροφών που θα δράσουν καταλυτικά στην επιλογή του. Η επίσημη μορφή του προϊόντος είναι ότι απαρτίζει την ξενοδοχειακή μονάδα και ταυτόχρονα εξυπηρετεί τον πελάτη (δωμάτια, τόπος εγκατάστασης, κτηριακή μορφή και κατάσταση, επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, προσφερόμενα φαγητά και ποτά).

Η προσδοκώμενη μορφή του ξενοδοχειακού προϊόντος συνδέεται με την εντύπωση/εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης στο μυαλό του αφού έχει αγοράσει το προϊόν με βάση την διαφημιστική καμπάνια του εκάστοτε ξενοδοχείου. Το προσδοκώμενο όφελος που μπορεί να προκύψει από την επιλογή αυτή μπορεί να ονομαστεί προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το επαυξημένο προϊόν προσφέρεται σε περίπτωση που το ξενοδοχείο αποφασίζει να αυξήσει τις προσφορές του με σκοπό να υπερκαλύψει την προσδοκώμενη ποιότητα. Αυτό το προϊόν κατατάσσεται στις μη αναμενόμενες προσφορές και υπηρεσίες οι οποίες αναβαθμίζουν την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ως επιπλέον μέτρα μπορεί να θεωρηθούν η προσφορά φρούτων και ποτών, η οργάνωση εκδρομών χωρίς επιβάρυνση στον πελάτη, η διοργάνωση ειδικών εορταστικών βραδιών, προσφορά σε υψηλού κόστους εδέσματα (αστακός, φασιανός κ.λπ.) (Λαλούμης, 2002, σελ. 304-305).

Ως συμπληρωματικό προϊόν θεωρείται η επικοινωνιακή επαφή ξενοδοχείου και πελατών αφού έχουν αναχωρήσει, με την αποστολή ευχετήριων καρτών στις γιορτές ή στα γενέθλια τους, με εκπαιδευτικές προσφορές διαμονής ως μια επιπλέον παροχή/εξυπηρέτηση σε παλαιούς πελάτες.

Όλες οι παραπάνω μορφές του ξενοδοχειακού προϊόντος χαρακτηρίζονται ως ποιοτικές εφόσον έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες του πελάτη ανάλογα τα προσωπικά του πρότυπα και την τιμή που μπορεί να διαθέσει για αυτό. Για αυτό τον λόγο, η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει την υποχρέωση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της πελατείας της και να δραστηριοποιείται προς την ικανοποίησή τους. Σημαντικό επίσης είναι η διατήρηση μιας σταθερής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων στον χρόνο.

2.4 Η ζήτηση στο τουριστικό προϊόν

Το **τουριστικό προϊόν** είναι από την φύση του ένα σύνθετο προϊόν στην παραγωγή και προσφορά του οποίου εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους κλάδοι της οικονομίας. Στη διαμόρφωση του, συμβάλουν φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι, τα μέσα επικοινωνίας και μεταφοράς, τα ξενοδοχεία και κάθε είδους καταλύματα, τα εστιατόρια, οι εγκαταστάσεις αναψυχής και αθλοπαιδιών, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα γραφεία πληροφόρησης του κοινού, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, οι ξεναγοί, οι διερμηνείς, τα κρουαζιερόπλοια, οι εταιρείες ενοικίασης σκαφών, κ.α.

Έτσι, το τουριστικό προϊόν συντίθεται από ένα μείγμα αγαθών, υπηρεσιών, αλλά και φυσικών στοιχείων, και ο τουρισμός εξαρτάται και από την αποτελεσματικότητά ενός αριθμού άλλων τομέων, οι οποίοι του προσφέρουν εισροές – κλειδιά για την παραγωγική διαδικασία (Λαγός, 2005, σελ.107).

Στον τομέα του τουρισμού ως (αγοραία ή συνολική) **ζήτηση** θεωρείται η ποσότητα των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών που τα άτομα θέλουν και μπορούν να αγοράσουν σε συγκεκριμένες τιμές, σε δεδομένη αγορά και δεδομένο χρόνο. Τα άτομα καλούνται να λάβουν μια σειρά αποφάσεων σχετικά με το αν θα κάνουν τελικά διακοπές ή όχι, τι τύπο και διάρκεια θα έχουν οι διακοπές τους, ποιο προορισμό θα επιλέξουν κλπ. κάτω από ορισμένους περιορισμούς (Λαγός, 2005,σελ.187).

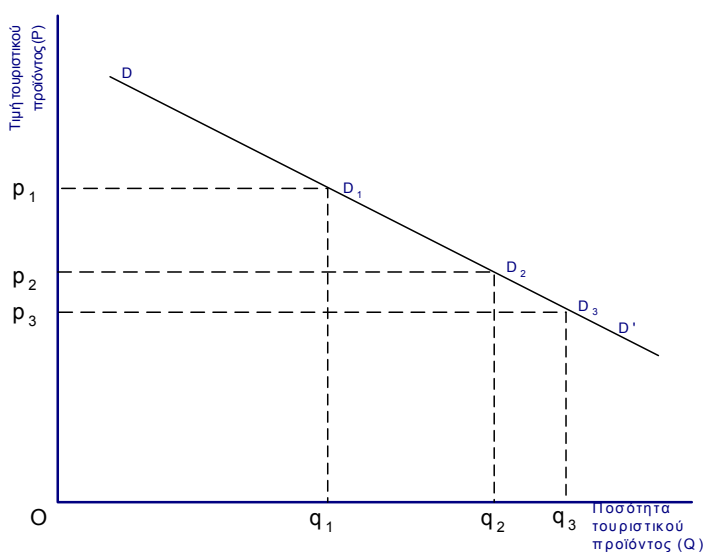
Η μικροοικονομική ορίζει ότι η ζήτηση είναι η δύναμη που ενεργοποιεί την επιχειρηματική δραστηριότητα για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, με αντάλλαγμα την κατάλληλη αμοιβή. Τα άτομα καταναλωτές λειτουργούν ορθολογικά, κι έτσι πριν από κάθε αγορά κάνουν υπολογισμούς για το όφελος που θα αποκομίσουν από την κατανάλωση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Η οικονομική προσέγγιση εισάγει την έννοια της *ελαστικότητας*, που μετράει το βαθμό αντίδρασης της εξαρτημένης μεταβλητής (ζητούμενη ποσότητα), που οφείλεται σε ποσοστιαία μεταβολή της δεδομένης ανεξάρτητης μεταβλητής (τιμή τουριστικού προϊόντος). Η *τουριστική ζήτηση* μπορεί να οριστεί ως η ποσότητα ενός τουριστικού προϊόντος που ένα σύνολο ατόμων μπορεί και θέλει να αγοράσει σε δεδομένη χρονική περίοδο (Λαγός 2005, σελ. 189)

Καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική τουριστική ζήτηση είναι: α) η τιμή του τουριστικού προϊόντος, β) οι τιμές όλων των άλλων προϊόντων, γ) το ατομικό διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών και δ) οι επιθυμίες, οι συνήθειες και οι προτιμήσεις των τουριστών.

Ειδικότερα, όταν η τιμή ενός προϊόντος αυξάνεται, τότε μειώνεται η ζήτηση για αυτό. Επίσης, αναλόγως την περίπτωση, οι καταναλωτές μπορεί να αποφασίσουν να μειώσουν τα έξοδα για τουρισμό, προκειμένου να αγοράσουν άλλα καταναλωτικά αγαθά. Η ζήτηση για τουρισμό εξαρτάται, επιπλέον, από τις μεταβολές στα εισοδήματα και όταν αυξάνονται τα προσωπικά εισοδήματα, έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει και η τουριστική ζήτηση. Τέλος οι αλλαγές στις επιθυμίες και τις προτιμήσεις επηρεάζει καθοριστικά την τουριστική ζήτηση.

Σύμφωνα με το **νόμο της τουριστικής ζήτησης** (βλ. Διάγραμμα 2.1), η συνήθης σχέση μεταξύ τιμής και ζητούμενης ποσότητας ενός τουριστικού προϊόντος είναι αντίστροφη (Mankiw, G., 2001, σελ. 148). Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνει η τιμή του τουριστικού προϊόντος μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα, καθώς και το αντίθετο (με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση παραμένουν σταθεροί – *ceteris paribus*).

Διάγραμμα 2.1: Ο Νόμος της τουριστικής ζήτησης



Πηγή: Λαγός (2005)

Η τουριστική ζήτηση χαρακτηρίζεται από 3 συνιστώσες: α) *την πραγματική ή αποτελεσματική ζήτηση*, που αναφέρεται στα άτομα που επιθυμούν και μπορούν να ταξιδέψουν σε διάφορους προορισμούς, κάνοντας χρήση των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών β) *τη δυνατή ή προσδοκώμενη ζήτηση*, που περιλαμβάνει τα άτομα που επιθυμούν, αλλά δεν μπορούν να ταξιδέψουν λόγω χρονικών ή χρηματικών περιορισμών και γ) *την αναβληθείσα τουριστική ζήτηση*, που περιλαμβάνει τα άτομα που μπορούν, αλλά δεν ταξιδεύουν είτε λόγω άγνοιας των ευκαιριών, είτε λόγω έλλειψης διευκολύνσεων (Λαγός, 2005, σελ. 191).

Ειδικότερα, όταν η ζήτηση των τουριστικών προϊόντων προέρχεται από το σύνολο των τουριστών τότε έχουμε την *αγοραία ή συνολική τουριστική ζήτηση*, που εκφράζει το σύνολο των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών που τα άτομα θέλουν και μπορούν να αγοράσουν σε συγκεκριμένες τιμές, σε δεδομένη αγορά και δεδομένο χρόνο. Όταν η ζήτηση των προϊόντων προέρχεται από έναν τουρίστα, τότε έχουμε την ατομική τουριστική ζήτηση.

Επιπλέον, η τουριστική ζήτηση διακρίνεται: α) *σε ζήτηση προερχόμενη από τα νοικοκυριά* (καταναλωτική ζήτηση, που εκφράζεται με την αγορά μεμονωμένων τουριστικών πακέτων) β) *σε ζήτηση προερχόμενη από το δημόσιο* (καταναλωτική και επενδυτική, που σκοπό έχει την παροχή δημόσιων τουριστικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των τουριστών) και γ) *σε ζήτηση προερχόμενη από τις επιχειρήσεις* που ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσα στο τουριστικό κύκλωμα (πρακτορεία ταξιδιών, γραφεία ενοικίασης οχημάτων). Οι δυο πρώτες μορφές είναι τμήμα της τελικής ζήτησης, ενώ η τρίτη ενδιάμεση εισροή στην παραγωγική δραστηριότητα.

Η τουριστική ζήτηση καθορίζεται από ένα πλήθος οικονομικών, κοινωνικών, ψυχολογικών, κοινωνιολογικών, δημογραφικών, θεσμικών, πολιτικών, πολιτιστικών, εξωτερικών και τεχνολογικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες με τη σειρά τους προσδιορίζονται από μια σειρά επιμέρους μεταβλητών. Ανάμεσα στις κυριότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι: Τα δημογραφικά και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά των τουριστών, τα κίνητρά τους, το διαθέσιμο εισόδημα, ο διαθέσιμος χρόνος και η χώρα προέλευσης τους. Επίσης οι προσδοκίες των τουριστών, η άποψή τους για τον προορισμό που θα επιλέξουν και ο βαθμός της ικανοποίησης μετά το ταξίδι.

Ακόμα είναι σημαντικές μεταβλητές οι τιμές των τουριστικών προϊόντων, ο αριθμός των τουριστών που επιλέγουν ένα μέρος, η διάρκεια της παραμονής τους, η απόσταση μεταξύ των χωρών, τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται, ο τύπος του καταλύματος που επιλέγεται και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι η μορφή τουρισμού που τελικά επιλέγει ένας τουρίστας έχει σχέση με τα διάφορα πρότυπα καταναλωτικής και ταξιδιωτικής συμπεριφοράς. Θα πρέπει επίσης να επισημάνουμε ότι η τουριστική ζήτηση προκύπτει ως το αποτέλεσμα δράσης πολλών παραγόντων που έχουν σχέση τόσο με τον τόπο προέλευσης των τουριστών, όσο και με τον τόπο προορισμού. Οι πρώτοι ονομάζονται παράγοντες ώθησης και οι δεύτεροι παράγοντες έλξης. Μια άλλη κατηγορία παραγόντων σχετίζεται με τα εμπόδια και τους περιορισμούς που υπάρχουν στην τουριστική δραστηριότητα.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης είναι α) *η ετερογένεια*, με την έννοια ότι διαφορετικοί παραγωγικοί κλάδοι εμπλέκονται στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων που επιδιώκει να καταναλώσει ο τουρίστας. β) *η εποχικότητα*, γ) *η ελαστικότητα* (αυτό που φαίνεται τελικά να ισχύει είναι ότι η τουριστική ζήτηση είναι κατά κανόνα ελαστική ως προς το εισόδημα και σχετικώς ανελαστική ως προς την τιμή). δ) *η ευαισθησία*, με την έννοια ότι η ζήτηση για τουρισμό επηρεάζεται από τη μόδα και τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε έναν προορισμό. ε) *η σταθερά αυξητική τάση* που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες (εισόδημα, ειρήνη, ευημερία) (Λαγός 2005, σελ. 215).

2.4.1 Η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα

Η έννοια της *ελαστικότητας* μετρά την *ποσοστιαία μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται σε ποσοστιαία μεταβολή μιας δεδομένης ανεξάρτητης μεταβλητής* (Λαγός, Δ., 2005, σελ. 217). Ελαστική είναι η τουριστική ζήτηση όταν για κάθε ποσοστιαία μεταβολή της τιμής, η ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας είναι μεγαλύτερη. Ανελαστική είναι η τουριστική ζήτηση, όταν για κάθε ποσοστιαία μεταβολή της τιμής, η ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας είναι μικρότερη.


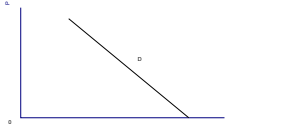
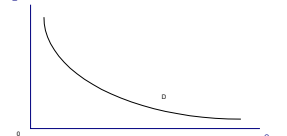
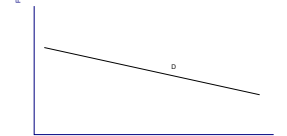
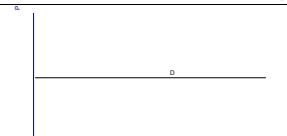
Γενικά η τουριστική ζήτηση ως προς την τιμή θεωρείται ότι είναι πολύ ελαστική στην περίπτωση ενός νέου προορισμού και μειώνεται σταδιακά όταν ο

τουριστικός προορισμός καθιερώνεται. Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι πάντα αρνητική, καθώς όταν αυξάνεται η τιμή ενός τουριστικού προϊόντος (*ceteris paribus*) μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα και αντίθετα στην περίπτωση μείωσης της τιμής αυξάνεται η ζητούμενη ποσότητα.

Όταν η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή είναι μικρότερη της αρνητικής μονάδας, τότε λέμε ότι η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος είναι ανελαστική. Όταν η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης είναι μεγαλύτερη της αρνητικής μονάδας, τότε λέμε ότι η ζήτηση του τουριστικού προϊόντος είναι ελαστική. Ο επιχειρηματίας επιβάλλεται να γνωρίζει την ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης του παραγόμενου από αυτόν τουριστικού προϊόντος, γιατί μόνο τότε θα γνωρίζει αν θα πρέπει να αυξήσει ή να μειώσει την τιμή του, αν θέλει να αυξήσει τα συνολικά του έσοδα. Στο Διάγραμμα 2.2 φαίνονται όλες οι περιπτώσεις ελαστικότητας της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή.

Διάγραμμα 2.2

Περιπτώσεις ελαστικότητας τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή

Αριθμητική Τιμή	Γράφημα	Ερμηνεία	Όρος
0		Ζήτηση μη ανταποκρινόμενη στη μεταβολή της τιμής	Τελείως ανελαστική
$> 0 < 1$		Ζήτηση που μεταβάλλεται με μικρότερο ποσοστό από αυτό της τιμής	Ανελαστική
1		Ζήτηση που μεταβάλλεται με το ίδιο ποσοστό με αυτό της τιμής	Μοναδιαία ελαστική
$> 1 < ?$		Ζήτηση που μεταβάλλεται με μεγαλύτερο ποσοστό από αυτό της τιμής	Ελαστική
?		Οποιαδήποτε αύξηση της τιμής δεν μεταβάλλει τη ζήτηση.	Τελείως ελαστική

Πηγή: Λαγός (2005)

Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν το βαθμό ελαστικότητας της τουριστικής ζήτησης ως προς την τιμή ενός προϊόντος είναι⁵:

1. *Η διαθεσιμότητα υποκατάστατων τουριστικών προϊόντων, που κάνει τη ζήτηση πιο ελαστική με αποτέλεσμα μια αύξηση της τιμής του τουριστικού πακέτου να οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης του, από τη στιγμή που οι τουρίστες θα αναζητήσουν τα διαθέσιμα υποκατάστατα αυτού.*
2. *Το ποσοστό του εισοδήματος που δαπανάται για την αγορά του τουριστικού προϊόντος. Αν είναι μεγάλο, σε σύγκριση με τα άλλα τουριστικά προϊόντα, τότε η ζήτηση θα είναι ελαστική κι αυτό γιατί η μεταβολή της τιμής του τουριστικού προϊόντος θα θεωρηθεί σημαντική από τους καταναλωτές σε σχέση με την ίδια ποσοστιαία μεταβολή της τιμής ενός πακέτου μικρότερης αξίας.*
3. *Η σχέση της κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος σε συνδυασμό με άλλα προϊόντα. Αν το τουριστικό πακέτο καταναλώνεται σε συνδυασμό με άλλα τουριστικά πακέτα, τότε έχει σημασία ποιο είναι το ποσοστό της δαπάνης του σε σχέση με τη συνολική δαπάνη όλων των συμπληρωματικών προϊόντων. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της δαπάνης στο σύνολο των δαπανών των προϊόντων (που όλα μαζί ικανοποιούν την ίδια ανάγκη), τόσο η ζήτηση του είναι περισσότερο ελαστική.*
4. *Η δύναμη της καταναλωτικής συνήθειας του τουριστικού προϊόντος. Για προϊόντα τα οποία έχουν γίνει συνήθεια στους καταναλωτές είναι μάλλον δύσκολο μια αύξηση της τιμής τους να μειώσει αισθητά τη ζήτησή τους.*
5. *Η ποικιλία των χρήσεων του τουριστικού προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο περισσότερο ελαστική είναι η ζήτησή του.*
6. *Το μέγεθος της τιμής του τουριστικού προϊόντος. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή ενός πακέτου, τόσο πιο ελαστική είναι η ζήτησή του.*
7. *Το ποσοστό μεταβολής της τιμής του τουριστικού προϊόντος. Όσο μεγαλύτερο είναι, τόσο η ζήτηση αυτού γίνεται περισσότερο ελαστική. Οι καταναλωτές είναι πιθανόν να μην επηρεαστούν από μια μικρή αύξηση της τιμής. Αυτό πάντοτε σε συνδυασμό και με το ύψος της τιμής και την αναγκαιότητα του προϊόντος.*
8. *Ο χρόνος που αποτελεί σπουδαίο προσδιοριστικό παράγοντα. Όσο περισσότερο βραχυχρόνια είναι η περίοδος στην οποία αναφέρεται η ελαστικότητα*

⁵ Λαγός Δ. (2005), *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική, σελ. 225

της τουριστικής ζήτησης, τόσο αναμένεται η ζήτηση να είναι ανελαστική. Όσο μεγαλύτερη είναι η περίοδος τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες δημιουργίας νέων υποκατάστατων που θα έχουν ως συνέπεια να γίνει η ζήτηση περισσότερο ελαστική.

Η ελαστικότητα της τουριστικής ζήτησης ως προς το εισόδημα είναι ο λόγος της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας ενός τουριστικού προϊόντος προς την ποσοστιαία μεταβολή του εισοδήματος. Η ελαστικότητα εκφράζει το βαθμό που επιδρά μια δεδομένη μεταβολή του εισοδήματος των καταναλωτών στη ζήτηση ενός συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος, όταν οι τιμές παραμένουν σταθερές. Όσο μεγαλύτερη είναι η ελαστικότητα της ζήτησης τουρισμού ως προς τα εισοδήματα, τόσο αυξάνεται η ζήτηση του τουρισμού στη συγκεκριμένη χώρα όταν οι χώρες προέλευσης των τουριστών της αναπτύσσονται οικονομικά.

2.4.2 Μακροοικονομική θεώρηση της τουριστικής ζήτησης – Ακαθάριστο Τουριστικό Προϊόν

Ως ζήτηση, στη **μακροοικονομική θεώρηση**, είναι το *άθροισμα της αξίας* των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει μια τουριστική οικονομία σε ορισμένη χρονική περίοδο (συνήθως έτος), τα οποία καταναλώνονται ή χρησιμοποιούνται από τους τουρίστες. Το Ακαθάριστο Τουριστικό Προϊόν (ΑΤΠ) προσδιορίζεται με δυο τρόπους α) ως δαπάνη και β) ως εισόδημα (Λαγός, 2005, σελ. 257).

Η εξίσωση του (τουριστικού) Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) έχει ως εξής: $GDP = C + I + G + (X - M)$, όπου C είναι οι δαπάνες της ιδιωτικής (τουριστικής) κατανάλωσης, I είναι οι δαπάνες των ιδιωτικών (τουριστικών) επενδύσεων, G είναι οι κρατικές (τουριστικές) δαπάνες, δηλ. οι δημόσιες (τουριστικές) επενδύσεις και η δημόσια (τουριστική) κατανάλωση και X-M είναι (τουριστικές) εξαγωγές μείον τις (τουριστικές) εισαγωγές

Επομένως, ο προσδιορισμός του ΑΤΠ ως δαπάνης περιλαμβάνει: 1) δαπάνες ιδιωτικής τουριστικής κατανάλωσης⁶, 2) δαπάνες ιδιωτικών τουριστικών

⁶ Η τουριστική κατανάλωση είναι η δαπάνη του διαθέσιμου χρηματικού εισοδήματος ενός ατόμου-τουρίστα για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες του, σε δοσμένο χρόνο και τόπο προορισμού. Η τουριστική κατανάλωση διακρίνεται σε ΕΓΧΩΡΙΑ που περιλαμβάνει το άθροισμα των τουριστικών δαπανών που πραγματοποιούν τα νοικοκυριά, οι επιχειρήσεις και ο δημόσιος τομέας για την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών των ημεδαπών. Σε ΑΛΛΟΔΑΠΗ που

επενδύσεων⁷, 3) κρατικές τουριστικές δαπάνες και 4) τουριστικές εξαγωγές μείον τουριστικές εισαγωγές⁸.

Ο προσδιορισμός του ΑΤΠ ως εισοδήματος περιλαμβάνει: τους μισθούς από την απασχόληση των εργαζόμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις, προσόδους από την ενοικίαση τουριστικών εγκαταστάσεων, τόκους από τραπεζικές καταθέσεις τουριστικών επιχειρήσεων και κέρδη από την εκμετάλλευση των διαφόρων τουριστικών δραστηριοτήτων.

Το άθροισμα των δαπανών που πραγματοποιούνται για την απόκτηση του ΑΤΠ είναι ίσο με το άθροισμα των εισοδημάτων που προκύπτουν από την παραγωγή και διάθεσή του (Το ΑΤΠ ως εισόδημα ισούται με το ΑΤΠ ως δαπάνη). Αν από το Ακαθάριστο Τουριστικό Προϊόν αφαιρέσουμε τις τουριστικές αποσβέσεις (δηλαδή το τουριστικό κεφάλαιο που υφίσταται φθορά κατά την τουριστική παραγωγική διαδικασία), τότε βρίσκονται το Καθαρό Τουριστικό Προϊόν.

περιλαμβάνει τις τουριστικές δαπάνες των ξένων σε δοσμένο χρόνο και τόπο υποδοχής, για την ικανοποίηση των αναγκών τους (η αλλοδαπή τουριστική κατανάλωση είναι εισροή για την τουριστική οικονομία). Σε ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ που περιλαμβάνει τις δαπάνες των μόνιμων κατοίκων μιας χώρας για τη ζήτηση τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών στο εξωτερικό (αυτή η κατανάλωση είναι εκροή για την τουριστική οικονομία. Η τουριστική κατανάλωση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως το εισόδημα. Βασικός συντελεστής της τουριστικής κατανάλωσης είναι η τουριστική δαπάνη, που αναφέρεται στις δραστηριότητες που ο κάθε τουρίστας πραγματοποιεί (διαμονή, διατροφή, μετακίνηση, διασκέδαση, αγορές). Για τον προσδιορισμό της τουριστικής δαπάνης – δηλαδή για την ποσοτική εκτίμηση του τουριστικού συναλλάγματος χρησιμοποιούνται οι εξής μέθοδοι: η απογραφική (βασίζεται σε δειγματοληψίες), η διοικητική (που βασίζεται σε στοιχεία επίσημων φορέων) και η μικτή (Λαγός 2005:264).

⁷ Η τουριστική επένδυση ταυτίζεται απόλυτα με την παραγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών, όπως είναι τα τουριστικά καταλύματα, τα τουριστικά μεταφορικά μέσα κλπ. Η επενδυτική δραστηριότητα συνίσταται στην τοποθέτηση κεφαλαίων από επενδυτές σε τουριστικές επιχειρήσεις, για την παραγωγή τουριστικών προϊόντων με σκοπό την απόδοση σε αυτούς κάποιου μελλοντικού εισοδήματος. Οι τουριστικές επενδύσεις προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο της τουριστικής ανάπτυξης μιας χώρας. Η τουριστική επενδυτική δραστηριότητα περιλαμβάνει υλικά αγαθά που δεν καταναλώνεται αμέσως εξ ολοκλήρου, αλλά προορίζονται να προσφέρουν τις υπηρεσίες ή την παραγωγική τους δυναμικότητα στο μέλλον. Οι τουριστικές επενδύσεις διακρίνονται ανάλογα με τη φύση τους σε α) εγχώριο πάγιο κεφάλαιο (ή κεφαλαιουχικά αγαθά) – ξενοδοχεία, εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα β) σε αποθέματα – δηλαδή πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα γ) σε επενδύσεις στην αλλοδαπή ή επενδύσεις της αλλοδαπής στο εσωτερικό μιας χώρας και δ) σε επενδύσεις του δημόσιου τομέα (μουσεία, μαρίνες κλπ). Οι επενδύσεις μπορεί να είναι άμεσες, που είναι μείγμα ιδιωτικών και δημοσίων πόρων πχ μέσα τουριστικά μεταφορικά μέσα, επενδύσεις σε βοηθητικές υπηρεσίες (ανταλλακτήρια συναλλάγματος) ή επενδύσεις σε κοινωνική υποδομή, κυρίως με κρατική πρωτοβουλία (μουσεία, μαρίνες).

⁸ Ο τουρισμός, ως οικονομικό φαινόμενο, θεωρείται ότι είναι τμήμα των εισαγωγών και των εξαγωγών ή τμήμα του εμπορίου μιας χώρας. Τα χρήματα που ξοδεύουν αλλοδαποί τουρίστες πχ Γερμανοί στην Ελλάδα αποτελούν τουριστική εισαγωγή για την γερμανική οικονομία γιατί είναι σαν να καταναλώνουν οι Γερμανοί ελληνικά προϊόντα στη χώρα τους. Οι δαπάνες των αλλοδαπών τουριστών πχ τα χρήματα που ξοδεύουν οι Γερμανοί στην Ελλάδα, αποτελεί τουριστική εξαγωγή, γιατί πωλούνται ελληνικά προϊόντα σε αλλοδαπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ενότητα 3.1: Διερεύνηση και επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά την ικανότητα της να ανταποκριθεί κατά το μέγιστο δυνατό τρόπο στις ευκαιρίες που της δίδονται συμπεριλαμβάνοντας παράλληλα και τις πιθανές απώλειες, τόσο στο ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον όσο και στο μικρο περιβάλλον.

3.1.1 Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον επηρεάζει την λειτουργία κάθε επιχείρησης και έχει να κάνει με την χώρα που βρίσκεται. Σύμφωνα με την ανάλυση του PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global), εξετάζονται οι έξι συνιστώσες του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος : α) το οικονομικό περιβάλλον, β)το τεχνολογικό περιβάλλον, γ)το πολιτικό νομικό δ)το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, ε)το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στα γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία της (πχ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.). Αναφορικά με τον κλάδο του τουρισμού ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην ενίσχυση της ρευστότητας και της δανειοδότησης τους αλλά και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, πάντα σε συνάρτηση με το παρόν οικονομικό περιβάλλον της χώρας.

Η τεχνολογική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Η

ανταγωνιστικότητα του τουριστικού κλάδου, φαίνεται ότι δεν έχει εκσυγχρονιστεί ικανοποιητικά. Ο ηλεκτρονικός τουρισμός παρουσιάζει φαινόμενο δύο ταχυτήτων ανάλογα με το μέγεθος της εκάστοτε μονάδας.

Είναι γεγονός ότι οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, και ιδίως των τουριστικών επιχειρήσεων ενώ είναι ικανές να διασφαλίσουν υψηλή ποιότητα και πρωτοποριακή διαφοροποίηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες. (Παπαδάκης, 2007, σελ.65).

Η πολιτική και νομική διάσταση του περιβάλλοντος σχετίζεται με τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς. Η βασική αποστολή των Υπουργείων που σχετίζονται με τον τουρισμό, επικεντρώνεται στον προγραμματισμό και τη χάραξη τουριστικής πολιτικής, το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης σε σχέση με την κυβερνητική πολιτική, τη διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων θεσμικών ρυθμίσεων, αλλά και στο σχεδιασμό των απαιτούμενων μέτρων εφαρμογής.

Η χάραξη μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής, δύναται να αντιμετωπίσει την ρευστότητα των διεθνών πολιτικών εξελίξεων. Ο πολιτικός σχεδιασμός που αφορά παρεμβάσεις στον τομέα του τουρισμού, επιχειρεί να προωθήσει πολιτικές ανάπτυξης της τουριστικής κινητικότητας, σε δωδεκάμηνη βάση, σύμφωνα με τις δυνατότητες της Ελλάδας, ως τουριστικός προορισμός.

Η κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Παράγοντες αυτής της διάστασης που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η δομή του εισοδήματος.

Με τη συνεχή ανάπτυξη του τριτογενή τομέα, παρατηρείται μεταστροφή προς τον κλάδο του τουρισμού, η οποία έχει επιφέρει αλλαγές στην απασχόληση, το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και αλλαγή σε δραστηριότητες που είναι άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενες με τον κλάδο, με αποτέλεσμα την άμεση επιρροή του τρόπου ζωής και των καταναλωτικών και κοινωνικών προτύπων των κατοίκων της περιφέρειας. Ως εκ τούτου επηρεάζεται άμεσα και ο επαγγελματικός προσανατολισμός.

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή⁹ και τη διανομή του εισοδήματος¹⁰ (Παπαδάκης, 2007, σελ.63). Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ώριμη από τουριστικής άποψης, ενώ η βιωσιμότητα και η αειφόρος ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου συνδέεται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον.

Το παγκόσμιο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που αφορούν τις ήδη υπάρχουσες κι νέες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς (Παπαδάκης, 2007, σελ.65), με ανάλογες επιπτώσεις στον τουριστικό κλάδο.

3.1.2 Το ευρύτερο-μίκρο περιβάλλον

Η ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος διερευνάται σύμφωνα με το μοντέλο του Porter¹¹, το οποίο αποτελείται από πέντε δυνάμεις δομικής ανάλυσης της αγοράς, (structural analysis of an industry).

Οι προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνισμού καθορίζεται από α) την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο, β) τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Αναλυτικότερα όταν ένας κλάδος παρουσιάζει υψηλότερη απόδοση κεφαλαίου από το κόστος του και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, προσελκύει νέες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ παλαιών και νέων επιχειρήσεων. Επιδίωξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι να αποκτήσει το λεγόμενο «Know-how»¹², δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με σκοπό να

⁹ Η ηλικιακή δομή σχετίζεται με την μακροβιότητα και την υπογεννητικότητα ενός πληθυσμού. Υπολογίζεται ότι στις Η.Π.Α. το ποσοστό των ανθρώπων από 55 ετών και πάνω πρόκειται να αυξηθεί 37 ποσοστιαία μονάδες μέχρι το έτος 2019 (Hitt, 2005, p57).

¹⁰ Η διανομή εισοδήματος επηρεάζει την διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και τις περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Για παράδειγμα, η βόρεια Ιταλία είναι ισχυρότερη οικονομικά σε σύγκριση με το νότιο τμήμα της, το οποίο «παραδοσιακά» είναι φτωχό. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις προς όφελος της, είτε εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες είτε προβλέποντας επικείμενες απειλές.

¹¹ Porter, 1980, p:

¹² Know-how (<http://www.businessdictionary.com/definition/know-how.html>)

επικρατήσει έναντι των νεοεισερχόμενων ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ παράλληλα να αποτρέπει τους φραγμούς και τα εμπόδια έναντι αυτών.

Τα σημαντικότερα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων μπορεί να είναι οικονομικής κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, διαφοροποιήσεις προϊόντος, πρόσβαση στα κανάλια διανομής, Νομικοί περιορισμοί- φραγμοί, κόστη αλλαγής (switching costs) του πελάτη, φόβοι αντεκδίκησης (retaliation) από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία (Παπαδάκης, 2007, σελ.72).

Τα κόστη αλλαγής του πελάτη αφορά την παράμετρο που εξετάζει την ευκολία ή την δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι λόγοι μιας τέτοιας εξέλιξης είναι είτε οικονομικοί και αφορούν το συμφέρον που θα έχει στον πελάτη μια τέτοια αλλαγή, είτε ψυχολογικοί που έχουν να κάνουν με την καλή σχέση μεταξύ του πελάτη και της συνεργαζόμενης επιχείρησης. Επιπροσθέτως μπορεί να οφείλεται σε τεχνολογικούς λόγους δηλαδή να υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί ο πελάτης με μια νέα τεχνολογία που μπορεί να έχει υιοθετήσει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας, εφόσον τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες, σε πολλούς κλάδους, αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχει ως στόχο, τη δημιουργία μιας καλής σχέσης και ικανών προοπτικών με τους προμηθευτές της, για τη διασφάλιση καλύτερης τιμής, πράγμα που της δίνει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζεται από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων/υπηρεσιών των προμηθευτών και τη δυνατότητα

κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός (Παπαδάκης, 2007, σελ. 73-75).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών προσδιορίζεται από το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των προμηθευτών, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω (Παπαδάκης, 2007, σελ. 75-77). Μια τουριστική επιχείρηση συνδυάζοντας το κόστος, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της και μια καλή τιμή, εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών της και συνεπώς τη διατήρηση της βιωσιμότητά της.

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν και να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Για να προσδιορίσουμε την ένταση του ανταγωνισμού, εξετάζονται συνήθως παράγοντες όπως: ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (Παπαδάκης, 2007, σελ. 78-81).

Τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors), λαμβάνουν χώρα στη στην ανάλυση του κλάδου. Ως τέτοια θεωρούνται τα προϊόντα που χρειάζεται το ένα το άλλο για να λειτουργήσει ή να λειτουργήσει καλύτερα (Παπαδάκης, 2007, σελ. 81). Μια ξενοδοχειακή μονάδα, αξιολογώντας την υφιστάμενη κατάσταση, τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, οφείλει να διατυπώνει ανάλογη διαφοροποίηση και στρατηγική.

Ενότητα 3.2 : Διερεύνηση εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάλυση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι το εσωτερικό περιβάλλον της. Την τελευταία εικοσαετία έχει αναπτυχθεί η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η οποία χωρίς να μειώνει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τους οποίους τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

3.2.1 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (The Resource-Based Theory of Competitive Advantage) έχει προκύψει από την αναγκαιότητα να γίνει μία πιο ασφαλή αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης, (πόρων και ικανοτήτων), προκειμένου να ανταποκριθεί επιτυχώς στην ταχύτατη μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία συνάδει με τις άστατες προσδοκίες των πελατών καθώς και με την ιλιγγιωδώς εξελισσόμενη τεχνολογία.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν μια πλειάδα πόρων, τις οποίες οφείλουν να αναγνωρίσουν και να ταξινομήσουν, προς όφελος τους. Οι πόροι μπορούν να καταταχθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στους υλικούς πόρους (tangible) και τους άυλους πόρους (intangible). Η πρώτη κατηγορία έχει να κάνει με τους χρηματοοικονομικούς πόρους¹³, τους φυσικούς¹⁴, τους ανθρώπινους¹⁵ και τους οργανωτικούς¹⁶. Η δεύτερη αφορά τους τεχνολογικούς πόρους¹⁷, τους πόρους καινοτομίας¹⁸ και την φήμη και πελατεία¹⁹.

¹³ Δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, Ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.

¹⁴ Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού, η πρόσβαση στις πρώτες ύλες.

¹⁵ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.

¹⁶ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού

Ο συνδυασμός των παραπάνω πόρων από την επιχείρηση δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Επομένως οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από τον σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες (threshold competences/capabilities), και τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες (core competences).

Οι οριακές ικανότητες είναι αυτές που είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντίθετα, οι θεμελιώδεις ικανότητες (ή μοναδικές ικανότητες) είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν/μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage), και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Με άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση και για τον λόγο αυτό έχουν οριστεί και ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις²⁰. Το περιεχόμενο τους ενσωματώνεται σε 1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και εμπεδώνεται μέσα από 2) τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από 3) διοικητικά συστήματα. Η τέταρτη διάσταση είναι οι αξίες και οι νόρμες /κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και έλεγχου γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες (Παπαδάκης, 2007, σ. 113).

¹⁷ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά), απαραίτητη γνώση για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.

¹⁸ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις.

¹⁹ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία), φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις).

²⁰ Η 3M σχετικά με τις τέσσερις διαστάσεις, προνοεί για την εκμετάλλευση τη εφευρετικότητα και της δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ενθαρρύνει τους τεχνικούς της να δαπανήσουν 15% του χρόνου τους σε σχέδια/πειράματα που οι ίδιοι επέλεξαν, με δική τους πρωτοβουλία. Η Shell οργανώνει προγράμματα στα οποία διευθυντικά στελέχη από όλο τον κόσμο συναντώνται και αντιμετωπίζουν ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων.

Η κοινή γνώση μεταξύ ανθρώπων, θέσεων και οργανωτικών λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αυτής της γνώσης σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Γι' αυτό τον λόγο η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να εξετάζει τον οργανισμό αντικειμενικά και να μην επιτρέπει σε υποκειμενικούς και συναισθηματικούς παράγοντες να περιορίσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων (Παπαδάκης, 2007, σελ. 115). Στην περίπτωση του κλάδου του τουρισμού, οι ξενοδοχειακές μονάδες οφείλουν να διοργανώνουν σεμινάρια εντός της επιχείρησης, που να αφορούν τις νέες τεχνολογίες και τα μέσα που διαθέτει, αλλά και σεμινάρια από εξωτερικούς συνεργάτες και τους προϊσταμένους των μονάδων, με στόχο την όσο το δυνατό πληρέστερη και εγκυρότερη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού από το οποίο αποτελείται.

Κατά την διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών.

Η διαδικασία αυτή συνδέεται με τον ρυθμό απαξίωση των πόρων και των ικανοτήτων καθώς και με την τυχόν αντιγραφή από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτά είναι: α) η διάρκεια και η σταθερότητα (Durability), β) η διαύγεια (Transparency), η μεταβιβασιμότητα (Transferability), και η δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability).

Οι ικανότητες όπως η κουλτούρα, ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από σταθερότητα. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

Με τον όρο «διαύγεια» εννοούμε την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η δυνατότητα αντιγραφής έχει να κάνει με την ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η δυσκολία έγκειται κυρίως από την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης καθώς και από την φύση τη κουλτούρας της. Υπάρχουν βέβαια ικανότητες που, ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά αποδεικνύονται ότι πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν.

Τέτοιες είναι τα συστήματα αποθεμάτων «πραγματικού χρόνου» (just-in-time), και οι κύκλοι ποιότητας. Στο σημείο αυτό φαίνεται καθαρά η ικανότητα μιας επιχείρησης να περιφρουρήσει τις θεμελιώδεις ικανότητες με αμυντικές θέσεις, γύρω από το κρίσιμο σημείο, προκειμένου να παρεμποδιστούν οι πιθανοί ή οι υπαρκτοί ανταγωνιστές στο να έχουν πρόσβαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας θεμελιώδεις ικανότητας (Παπαδάκης, 2007, σελ. 116).

3.2.2 Η προσέγγιση της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας» στη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η αναλυτική άποψη μιας επιχείρησης προς την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της ή των μοναδικών της ικανοτήτων, μπορεί να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργία ξεχωριστά. Η τεχνική αυτή της μεθόδου ονομάζεται «Αλυσίδα αξίας» (Porter, M., 1985), σύμφωνα με την οποία μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού και συγκεκριμένα μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Αναλύει δηλαδή την επιχείρηση υπό το πρίσμα των στρατηγικών κυρίως δραστηριοτήτων αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δραστηριότητες κάθε επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα κατηγορίες λειτουργιών, μέσα από τις οποίες για κάθε μία ξεχωριστά μπορεί η επιχείρηση τυπικά να εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες μετά την πώληση, μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να είναι κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας (Παπαδάκης, 2007, σελ.118, 119).

Είναι δηλαδή μια μέθοδος εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/περιθώριο (margin) για τον πελάτη (Webb, J. and C. Gile, 2001, pp.13-17).

Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων, η οποία γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του²¹. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι καταναλωτές/πελάτες είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου ν' αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια τουριστική επιχείρηση καθίσταται κερδοφόρα όταν η συνολική της παραγωγή-προσφορά υπηρεσιών της είναι χαμηλότερη από την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μια επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες, τις κύριες (που σχετίζονται με την δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους). Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι : λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics), λειτουργίες παραγωγής (Operations), λειτουργίες εξερχόμενων (Outbound Logistics), marketing και πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση (services). Οι υποστηρικτικές λειτουργίες έχουν να κάνουν με : τις προμήθειες

²¹ Miller A. and G. Dess, 1996

–αγορές, την έρευνα και ανάπτυξη, την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και την εσωτερική υποδομή (Παπαδάκης, 2007, σελ. 121).

Πρέπει να σημειωθεί ότι αν και κάθε επιχείρηση δημιουργεί την αλυσίδα αξία της, ανάλογα με τις ανάγκες της, υπάρχουν δύο σταθερά σημεία αναφοράς στον σχεδιασμό της: πρώτον, η αξία που τελικά αποδίδεται στον πελάτη και δεύτερον, η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (value chain management), μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών (information management), και των σχέσεων (relationship management) εντός της αλυσίδας (Walters D. and Lancaster G., 2000, Vol.38, No.3, pp 160-178).

Έτσι, οι δραστηριότητες αξίας φαίνεται να αποτελούν τον θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφού η ανάλυση της αλυσίδα αξίας συμβάλει στην κατανόηση κόστους της τουριστικής επιχείρησης και την επίτευξη της έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης, επισημαίνει τη σημασία αξίας για τους πελάτες, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας της και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης (Thompson, 2007).

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο που οι διάφορες διασυνδέσεις (linkages) που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κυρίων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών (Παπαδάκης, 2007, σελ. 122).

Με δεδομένο ότι μια επιχείρηση και ιδίως μια τουριστική, σπάνια αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας από το σχεδιασμό της υπηρεσίας που προσφέρει ως την παράδοση του στον τελικό πελάτη, υπάρχει υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας, αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), που περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες. Έτσι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η τουριστική επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της

δραστηριότητες μ' εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών (Παπαδάκης, 2007, σελ. 123).

Η κάθετη ολοκλήρωση προσφέρει την βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων όπως οι διασυνδέσεις με τους προμηθευτές, με τα κανάλια διανομής και με τους αγοραστές (Παπαδάκης, 2007, σελ. 123).

Η προσέγγιση της Αλυσίδας αξίας είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την εσωτερική ανάλυση των υπαρχόντων ή πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης. Κατά την στρατηγική ανάλυση, με τον διαχωρισμό και την ανάλυση των ξεχωριστών λειτουργιών αξίας σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, μπορεί να εντοπιστούν οι κύριοι εσωτερικοί παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν ως ενδεχόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η μέθοδος συχνά μπορεί να οδηγήσει και στον ανασχεδιασμό της αλυσίδας αξίας.

Ωστόσο το 1993 οι Norman και Ramirez σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, έκριναν την αλυσίδα αξίας ξεπερασμένη και ανίκανη να βρει εφαρμογή στην σύγχρονη πραγματικότητα.

Στις σημερινές οικονομίες του έντονα ανταγωνιστικού και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος σημασία έχουν οι ικανότητες μιας τουριστικής επιχείρησης και οι πελάτες στους οποίους ανταποκρίνεται. Υπό αυτές τις συνθήκες, η αξία δημιουργείται μέσα από την συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος, που μοιάζει με αστερισμό αξίας και όχι απλά με αλυσίδα αξίας (Norman R. And Ramirez R., 1993, pp 65-70).

Ο *αστερισμός αξίας* περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες και πελάτες. Το κύριο στρατηγικό καθήκον όλων αυτών είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς και ο βασικός στρατηγικός στόχος τους είναι η δημιουργία ολοένα και μεγαλύτερου συν-ταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

Άλλη μία ιδιορρυθμία της σύγχρονης εποχής είναι η δυσκολία διάκρισης ανάμεσα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα χωρίς φυσική υπόσταση.

Από άλλη σκοπιά, η χρήση των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ΑΤΜ), στην λειτουργία των τραπεζών, αφορούν ολόκληρο το σύστημα που δημιουργεί την αξία. Η αναδιαμόρφωση τη συναλλαγής ανάληψης μετρητών προσφέρει στους πελάτες ποιοτικώς νέο είδος αξίας, όπως είναι η ταχύτητα χρόνου και χώρου. Έτσι οι πελάτες μπορούν πλέον να εξυπηρετηθούν οποιαδήποτε στιγμή σε οποιοδήποτε μέρος κι αν βρίσκονται. Κατ' αυτόν τον τρόπο στο νέο είδος αξίας, η αξία έχει γίνει πιο πυκνή, διότι όλο και περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας συσκευάζονται σε μια μόνο συγκεκριμένη προσφορά (Παπαδάκης, 2007, σελ. 131).

Σύμφωνα με τις αλλαγές αυτές, η νέα λογική της αξίας έχει τρεις στρατηγικές συνέπειες. Η πρώτη είναι ότι στόχος της επιχείρησης είναι να παρακινήσει τους πελάτες να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη «πυκνότητα» και να δημιουργήσουν αξία για τους εαυτούς τους.

Η δεύτερη είναι ότι πρωταρχικό στρατηγικό καθήκον μιας επιχείρησης είναι πλέον η αναδιαμόρφωση των σχέσεων της και των επιχειρηματικών συστημάτων. Όσο οι δυνητικές προσφορές (offerings) γίνονται περισσότερο πολύπλοκες και ποικίλες, τόσο πιο απαραίτητες γίνονται και οι σχέσεις για την παραγωγή αυτών. Τέλος, η μόνη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα κατανόησης ολόκληρου του συστήματος που δημιουργεί αξία (Παπαδάκης, 2007, σελ. 131).

Ενότητα 3.3: Η Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών: “SWOT”

Η ανάλυση Swot με καταβολές από την εργασία των πανεπιστημίων της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School, έγινε ιδιαίτερα γνωστή από τον Andrews, ο οποίος επισήμανε την σημαντικότητα του καλού «ταιριάσματος» μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (ευκαιρίες και απειλές), και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δυνάμεις και αδυναμίες).

Δηλαδή ανάλυση Swot είναι μια απλή στη χρήση μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος, ή SBU, ή προϊόντος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό περιβάλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αναγνωρίσει την καταλληλότερη για αυτήν στρατηγική επιλογή.

Το σημαντικότερο μέρος ενός στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάπτυξη ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans), τα οποία δημιουργούν τις προϋποθέσεις ούτως ώστε μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει στον βέλτιστο βαθμό τις δυνάμεις της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται και να προστατευθεί από τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή των ειδικών σχεδίων μπορεί να επιτευχθεί με την ανάλυση Swot, η οποία επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση – ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Αποτελεί δηλαδή μια ευέλικτη μέθοδο στην παροχή και την δυνατότητα οργάνωσης τόσο των ευρέων γνωστών πληροφοριών όσο και των πιο πρόσφατων.

Συχνά η παράθεση διαφωνιών μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης καθώς και η συνεργασία μεταξύ των στελεχών των διαφόρων τμημάτων, μπορεί να οδηγήσει σε ωφέλημα συμπεράσματα σχεδιασμού ενός στρατηγικού πλεονεκτήματος ή να βοηθήσει στην αποκρυστάλλωση νέων ιδεών και προτάσεων για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών σχεδίων.

Κατά την εφαρμογή τη ανάλυσης Swot κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα, που στην κορυφή του καθενός απ' αυτά, έχει τον τίτλο του κάθε στοιχείου

Swot. Μια επιτυχής ανάλυση Swot περιλαμβάνει μια σειρά από αναλύσεις Swot και όχι μία μόνο ανάλυση όπως συχνά συμβαίνει, ανάλογα με το εύρος των σχεδίων που αναπτύσσει η επιχείρηση.

Αρχικά εκτελείται η ανάλυση Swot για την ίδια την επιχείρηση και έπειτα πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις για τους βασικούς ανταγωνιστές και για τα προϊόντα ή τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές κ.λπ. Αν πρόκειται για ανάλυση Swot προϊόντος, η έμφαση δίνεται στα βασικά χαρακτηριστικά του καθώς και στα πλεονεκτήματα –οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του για του καταναλωτές. Για αναλύσεις Swot τμημάτων αγοράς ή γεωγραφικών περιοχών πωλήσεων, η έμφαση δίνεται κυρίως στις ευκαιρίες και τις απειλές (Σιώμκος, 2004,σελ.187).

Αυτή η πρακτική δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιληφθούν γρήγορα τις αδυναμίες τους, τις οποίες μπορούν και πρέπει να τις μετατρέψουν σε δυνάμεις και ικανότητες με το να επενδύσουν στρατηγικά σε βασικές περιοχές και με το να συνδέσουν αποτελεσματικά μεταξύ τους διάφορες περιοχές (key area) τους. Μ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση επιτυγχάνει την προσφορά μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες της απ' ότι οι ανταγωνιστές της.

Για παράδειγμα δυνάμεις που αφορούν μια ανάλυση Swot μπορεί να είναι: η φήμη της, η διάθεση καλών πόρων, η ευελιξία της επιχείρησης, η καλή οργάνωση των πωλήσεων και το καλό δίκτυο, η παραγωγή εγχώριων προϊόντων, η εικόνα ποιότητας ("quality" image) που έχει. Στον αντίποδα βρίσκονται οι αδυναμίες που αφορούν όλα τα παραπάνω σε ελλείπει ή ανεπαρκή προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Westwood 1990, pp. 81-82).

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που μπορούν να εμφανιστούν σε μια ανάλυση Swot μπορούν ενδεικτικά να είναι: η εξαγορά μιας επιχείρησης από μία άλλη που είναι ένας μεγάλος δυνητικός πελάτης για τα προϊόντα της, η συγχώνευση μιας επιχείρησης από μία άλλη με αποτέλεσμα την απόκτηση πλεονεκτημάτων οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή, μια πρόσφατη επένδυση που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση κ.α.

Οι απειλές ορίζονται κυρίως σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα η εξαγορά του μεγαλύτερου ανταγωνιστή από τον μεγαλύτερο πελάτη της επιχείρησης

ή η κατασκευή ενός εργοστασίου από ξένους ανταγωνιστές στην χώρα-έδρα της επιχείρησης ή όταν ο κύριος όγκος των εξαγωγών της επιχείρησης πραγματοποιείται σε δολάρια ΗΠΑ (Westwood 1990, pp 82-83).

Εφόσον γίνει ο εντοπισμός των θεμάτων του περιβάλλοντος (εσωτερικού ή εξωτερικού), αξιολογούνται για την σημαντικότητα τους και εντάσσονται κατά προτεραιότητα στην μήτρα Swot. Σε περίπτωση που επιλέγεται ποσοτική αξιολόγηση, η βαθμολόγηση των θεμάτων μπορεί να στηριχθεί στην κλίμακα: 3=υψηλός βαθμός, 2= μέτριος, 1=χαμηλός για κάθε δύναμη ή ευκαιρία ενώ αντίστοιχα για αδυναμία ή απειλή -3,-2,-1 (Σιώμκος, 2004, σελ.189).

Αν και η ανάλυση Swot αποδείχτηκε ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, με την πάροδο του χρόνου, και σύμφωνα με την μελέτη των Hill και Westbrook²² (1997), εντοπίστηκαν τα τρωτά της σημεία, τα οποία αφορούν την έλλειψη ακρίβειας. Στις σύγχρονες αγορές που χαρακτηρίζονται από ποικιλία, δυναμική φύση της ζήτησης, πολλαπλασιασμό των τμημάτων, ανομοιογένεια και κυρίως αστάθεια, η ανάλυση Swot φαίνεται να είναι ακατάλληλη εφόσον αναπτύχθηκε σε μια εποχή κατά την οποία οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές.

3.5 Το marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το ξενοδοχειακό προϊόν

Σύμφωνα με τον Philip Kotler “το marketing είναι μια κοινωνική διαδικασία και ταυτόχρονα μια διαδικασία μάνατζμεντ με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα”. Σήμερα το marketing αποτελεί μια μεθοδολογία επιχειρηματικής σκέψης, η οποία συνδέεται με τη διαδικασία διαμόρφωσης στόχων, συλλογής πληροφοριών, επιλογής προϊόντων και έλεγχο των αποτελεσμάτων (Λαλούμης, 2002, σελ. 293).

Το marketing μπορεί να λειτουργεί με αφετηρία την παραγωγή, το προϊόν, την πώληση ή τον πελάτη (την αγορά). Αν και το marketing σήμερα εστιάζει το

²² Οι Hill και Westbrook (1997) πραγματοποίησαν μια εμπειρική μελέτη τη χρησιμότητας αλλά και των προβλημάτων της δημοφιλούς ανάλυση- εργαλείο SWOT. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του project MPIS (Manufacturing Planning and Implementation Scheme) του βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας, σε ένα δείγμα 50 εταιρειών, εκ των οποίων οι 20 χρησιμοποιούσαν την ανάλυση SWOT ως βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού.

ενδιαφέρον κυρίως στις ανάγκες του καταναλωτή, στα ξενοδοχεία η εστίαση στην παραγωγή είναι πολύ συχνό φαινόμενο (Λαλούμης, 2002, σελ. 294).

Πολλές φορές οι ξενοδόχοι εστιάζουν την προσοχή τους σε μη εύστοχες αναβαθμίσεις για την προσέλκυση της πελατείας τους με αποτέλεσμα την μη ύπαρξη η αναμενόμενη απόδοση ζήτησης. Για τον λόγο αυτό, το marketing προτείνει στον ξενοδόχο να γνωρίζει καλά τους πελάτες του, να αντιληφθεί τις ανάγκες που επιζητούν να καλύψουν με την ξενοδοχειακή κατανάλωση και στη συνέχεια να διαμορφώσουν τα κατάλληλα προϊόντα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές (Λαλούμης, 2002, σελ. 295).

Με αυτήν την διαδικασία γίνεται κατάτμηση της αγοράς και επιλογή της υποψήφιας πελατείας και στη συνέχεια επέρχεται η κατανόηση των ειδικών αναγκών της κατά την διάρκεια της παραμονής στο ξενοδοχείο. Επίσης συγκεντρώνει πληροφορίες για τα προϊόντα που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Έτσι δύναται η επιχείρηση να σχεδιάσει τα προϊόντα της, να καθορίσει τις τιμές πώλησης τους και να επιλέξει τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά-στόχο (Λαλούμης, 2002, σελ. 296).

Δηλαδή το marketing παρακολουθεί τα αποτελέσματα της εφαρμοσμένης στρατηγικής, εκτιμά τις δυσκολίες που υπάρχουν και τα λάθη που έγιναν και επανασχεδιάζει την πορεία του προϊόντος της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, σχεδιάζει και επανασχεδιάζει κατά περιόδους την πορεία της επιχείρησης, με την πρόσθεση νέων πληροφοριών που βοηθούν στην βελτίωση του εκάστοτε προϊόντος.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις το marketing σχετίζεται με τα κίνητρα τουρισμού που είναι και ο κύριος τροφοδότης πελατείας των ξενοδοχείων. Τέτοια μπορεί να είναι : η ευχαρίστηση που προσφέρουν οι διακοπές, η ξεκούραση, η αλλαγή περιβάλλοντος, η συμμετοχή σε συνέδρια, η επαφή με άλλες κουλτούρες, η μόρφωση, τα σπορ, τα χόμπι, επαγγελματικοί ή θρησκευτικοί λόγοι, λόγοι υγείας κ.λπ. (Λαλούμης, 2002, σελ. 297).

Τα τουριστικά κίνητρα κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες : στα κίνητρα αναχώρησης, τα οποία αποτελούν την πρόκληση για ένα άτομο για να αλλάξει άλλη περιοχή, και τα επιλεκτικά κίνητρα, τα οποία ωθούν τον τουρίστα να επιλέξει ένα ορισμένο προορισμό και τρόπο διακοπών. Τα επιλεκτικά κίνητρα είναι αυτά που ενδιαφέρουν την τουριστική μονάδα μια και σε αυτά κατατάσσεται η επιλογή του

ξενοδοχείου, η οποία μπορεί να οφείλεται σε μία πρόταση φίλου, σε μία μόδα εποχής, στο χαμηλό κόστος κ.λπ.

Για τον λόγο αυτό τα ξενοδοχεία δίνουν μεγάλη σημασία στην δημιουργία των κινήτρων για να αυξήσουν τις πιθανότητες επιλογής τους, βελτιώνοντας το προϊόν τους με επιπλέον παροχές και υπηρεσίες και διαφημίζοντας αυτή τη βελτίωση, μια και τα τουριστικά κίνητρα της «ησυχίας, ηρεμίας, και ξεκούρασης» έχουν πλέον χάσει την σημασία τους.

Έτσι, στην ξενοδοχειακή αγορά εμφανίζονται νέα-καινοτόμα κίνητρα όπως είναι οι αγροτικές ή αθλητικές δραστηριότητες, η έντονη ψυχαγωγία, ο ερωτισμός κ.λπ. Ωστόσο σε πρωταρχική θέση βρίσκεται το κίνητρο – θέση του ξενοδοχείου, την άνεση των δωματίων, την ποιότητα υπηρεσιών, την ποικιλία προϊόντων, τις χαμηλές τιμές κ.λπ. (Λαλούμης, 2002, σελ. 297).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Ενότητα 4.1 Μεθοδολογία έρευνας

4.1.1 Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη περιπτώσεων επιχειρήσεων που ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο, προκειμένου να διασαφηνιστεί ο τρόπος λειτουργίας τους, και γενικότερα οι στρατηγικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη και βιωσιμότητά τους.

Συγκεκριμένα, μέσω της παρακάτω έρευνας αποσκοπείται να δοθεί απάντηση όσο αφορά τον τρόπο που διαχειρίζονται οι ξενοδοχειακές μονάδες τη σχέση τους με τους μελλοντικούς πελάτες, τις επικρατέστερες μεθόδους διαφήμισης που χρησιμοποιούν για την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και πως αυτές οι μέθοδοι επιδρούν στην οικονομική πορεία τους. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα στοχεύει στο να διερευνήσει σε τι ποσοστό οι υπηρεσίες αναψυχής θεωρούνται συγκριτικό πλεονέκτημα ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, καθώς και αν τα συστήματα προμηθειών (logistics) χρησιμοποιούνται, σήμερα, ευρέως στην οργάνωση και διαχείριση προμηθειών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τέλος, επιδιώκεται να διερευνηθεί αν η εκπαίδευση προσωπικού θεωρείται ως μία σημαντική στρατηγική ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο, και ποιες τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως για την αποδοτικότερη εργασία του υπαλληλικού προσωπικού.

Με βάση, λοιπόν, τα προαναφερθέντα ερωτήματα, και μέσω της έρευνας που ακολουθεί, διενεργείται η προσπάθεια διασαφήνισης των μεθόδων στρατηγικής ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο, λαμβάνοντας υπόψη ένα μικρό (έξι) αλλά αντιπροσωπευτικό δείγμα ξενοδοχείων της πόλης του Ηρακλείου Κρήτης.

4.1.2 Είδος έρευνας

Το είδος της έρευνας που διεξήχθη για τους σκοπούς της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η πρωτογενής έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα αποβλέπει στον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης

κατάστασης. Βασικό εργαλείο αυτής της έρευνας ήταν ένα "ερωτηματολόγιο", αποτελούμενο από (27) ερωτήσεις, με κύριο χαρακτηριστικό την αμεροληψία των ερωτήσεων.

4.1.3 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην πόλη του Ηρακλείου Κρήτης. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε μόνο 10 ξενοδοχεία, λόγω περιορισμού του χρόνου που είχε η ερευνήτρια. Από τα 10 ανταποκρίθηκαν τα 6 από αυτά. Το δείγμα της έρευνας δεν ήταν τυχαίο, καθώς επιλέχθηκε με συγκεκριμένα κριτήρια, όπως:

- α) Μόνιμη εγκατάσταση των ξενοδοχείων στην Ελλάδα, και ειδικά στην πόλη του Ηρακλείου Κρήτης.
- β) Κάλυψη μεγάλου εύρους κατηγοριών επιχειρήσεων, όσον αφορά το μέγεθός τους (μικρά, μεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία).
- γ) Την εδραίωση των ξενοδοχειακών μονάδων στην αγορά-στόχο.

4.1.4 Σχετικά με το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε, διανεμήθηκε κυρίως έπειτα από προσωπική επαφή με το εκάστοτε ξενοδοχείο, συνοδευόμενο από σχετικό ενημερωτικό κείμενο για τον αυστηρά επιστημονικό σκοπό του.

Ενότητα 4.2 Αποτελέσματα έρευνας

Στην παρούσα έρευνα παρατίθενται, μέσω της ποσοτικής ανάλυσης και σε μορφή διαγραμμάτων, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης που χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές μονάδες, με σκοπό τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους σε σχέση με τη ζήτηση, την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, και κατ' επέκταση την αύξηση των κερδών τους στο σημερινό δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.

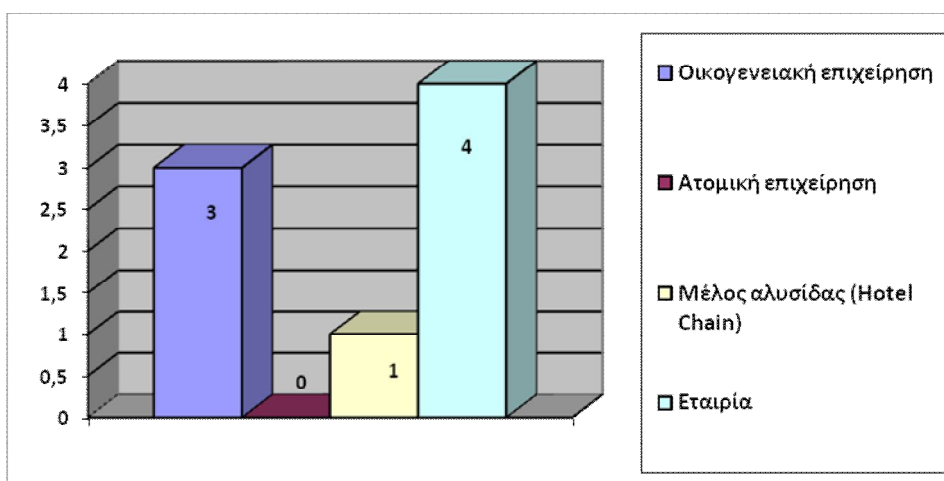
A. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα ξενοδοχεία που ανταποκρίθηκαν στην παρούσα έρευνα σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τα εξής: Olympic A.E., Κάστρο, Capsis Astoria, Marin Dream Hotel, ΑΤΡΙΟΝ-ΑΞΤΕ ΘΗΤΑ Α.Ε. και το ξενοδοχείο GDM Megaron. Το σύνολο των ερωτηθέντων ξενοδοχείων έχουν την έδρα τους στην ευρύτερη περιοχή της πόλης του Ηρακλείου Κρήτης.

B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το καθεστώς ιδιοκτησίας ξενοδοχειακής μονάδας

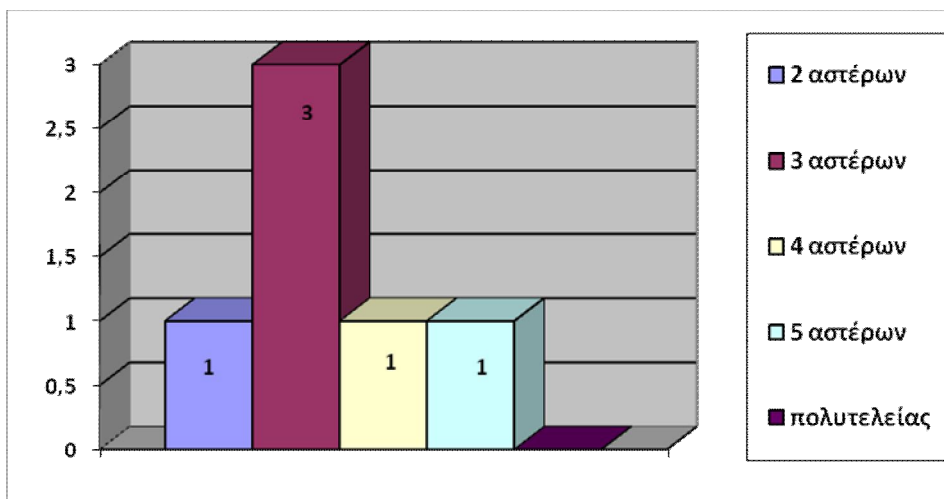
Διάγραμμα 1B: Καθεστώς ιδιοκτησίας ξενοδοχειακής μονάδας



Όπως παρατηρείται στο παραπάνω διάγραμμα, από τις 6 ξενοδοχειακές μονάδες, δύο εξ αυτών ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο ιδιοκτησιακά καθεστώτα. Η πρώτη είναι οικογενειακή επιχείρηση και εταιρία, ενώ η δεύτερη αποτελεί μέλος αλυσίδας και εταιρία. Από τις υπόλοιπες τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες, οι 2 είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, και οι άλλες δύο αποτελούν εταιρίες.

Η κατηγορία ξενοδοχείου

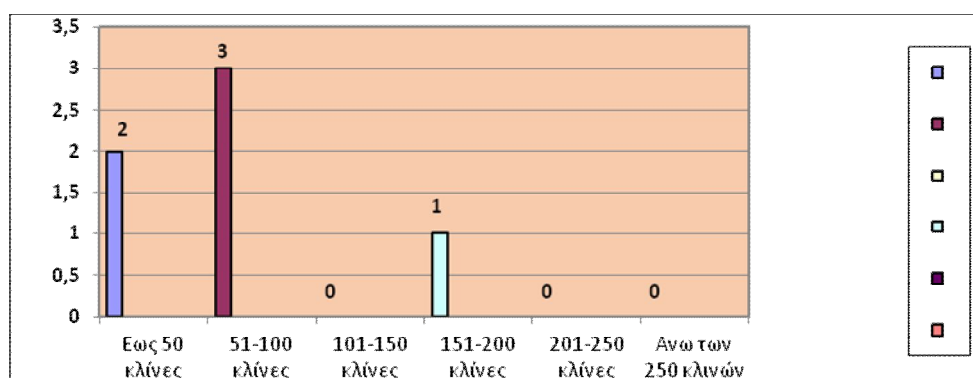
Διάγραμμα 2B: Κατηγορία ξενοδοχείου



Σύμφωνα με το Διάγραμμα 2, παρατηρείται ότι το 50% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι 2, 3 και 5 αστέρων, με ποσοστό 16,67% ανά κατηγορία και το υπόλοιπο 50% είναι ξενοδοχεία 3^{ων} αστέρων. Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι 3^{ων} αστέρων ξενοδοχειακές μονάδες.

Ο αριθμός κλινών του ξενοδοχείου

Διάγραμμα 3B: Αριθμός κλινών του ξενοδοχείου

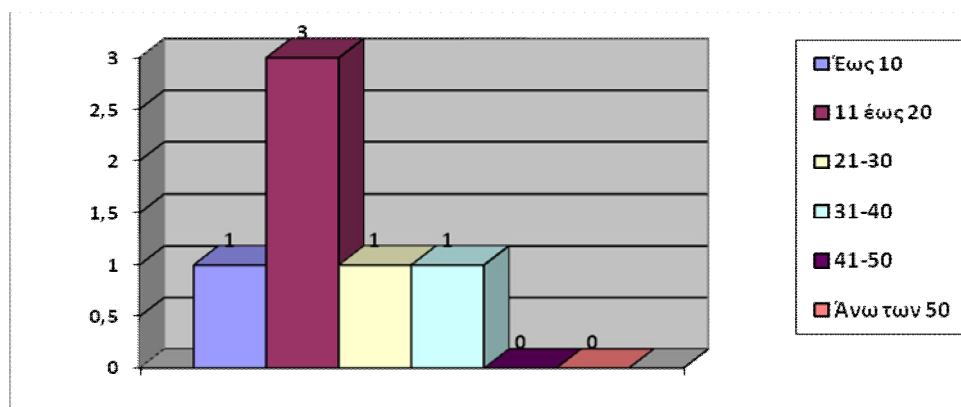


Από το παραπάνω διάγραμμα διαφαίνεται ότι το 50% των έξι ξενοδοχείων που επιλέχθηκαν προς έρευνα, έχουν από 51 έως 100 κλίνες. Το 30% ανήκουν στην κατηγορία των έως 50 κλινών ενώ το υπόλοιπο 20% αφορά ξενοδοχεία που έχουν από

151-200 κλίνες. Άρα το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων που ερευνήθηκαν αποτελείται από 51-100 κλίνες έκαστο.

Ο συνολικός αριθμός ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο

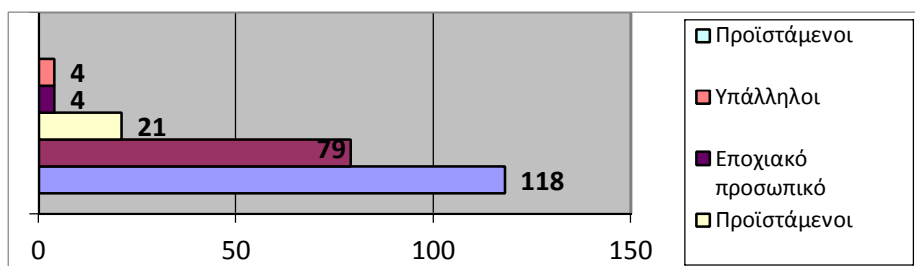
Διάγραμμα 4B: Συνολικός αριθμός ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο



Όπως παρατηρείται στο παραπάνω διάγραμμα, στο 50% των ξενοδοχείων της παρούσας έρευνας, ο συνολικός αριθμός των ατόμων που εργάζονται σε αυτά, κυμαίνονται από 11 έως 20 άτομα, ενώ το υπόλοιπο 50% μοιράζεται ισόποσα κατά το 16.6% στις κατηγορίες από : 1 έως 10 άτομα, 21 έως 30 και 31 έως 40.

Το προσωπικό – ανθρώπινο δυναμικό ανά κατηγορία

Διάγραμμα 5B: Αριθμός προσωπικού ανά κατηγορία



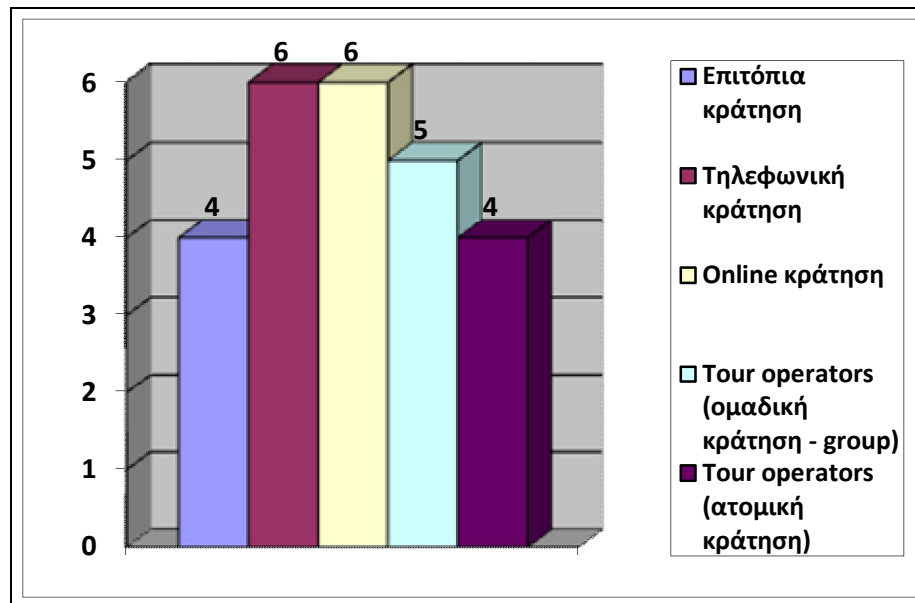
Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ατόμων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ανήκουν στην κατηγορία του βασικού προσωπικού. Σε ποσοστό 66,9% ανήκουν υπάλληλοι, ενώ οι προϊστάμενοι αποτελούν

το 17,8% του συνόλου. Επίσης, οι υπάλληλοι που ανήκουν στο εποχιακό προσωπικό αντιστοιχούν σε ποσοστό 3.3% του συνόλου.

Γ. ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ο συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στην ξενοδοχειακή σας μονάδα

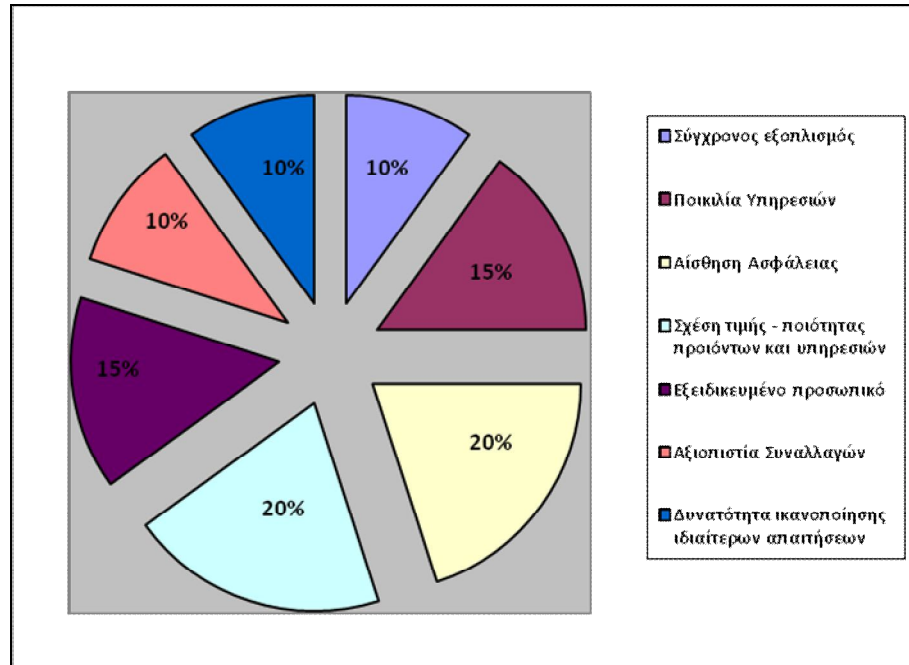
Διάγραμμα 1Γ: Συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στην ξενοδοχειακή σας μονάδα



Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται ότι η τηλεφωνική και επιτόπια κράτηση αποτελούν τον συνηθέστερο τρόπο κρατήσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες της έρευνας, με ποσοστό 24% σε κάθε τρόπο αντίστοιχα. Σε ποσοστό 20% αφορά κρατήσεις που γίνονται με Tour Operators (ομαδική κράτηση – group), ενώ οι επιτόπιες κρατήσεις και οι Tour Operators (ατομική) κράτηση ανέρχονται στο 16%, κάθε μία αναλογικά με το σύνολο των κρατήσεων.

Η προτίμηση του ξενοδοχείου από τους πελάτες για τη διαμονή τους

Διάγραμμα 2Γ: Γιατί κατά την γνώμη σας οι πελάτες επιλέγουν το ξενοδοχείο σας για την διαμονή τους

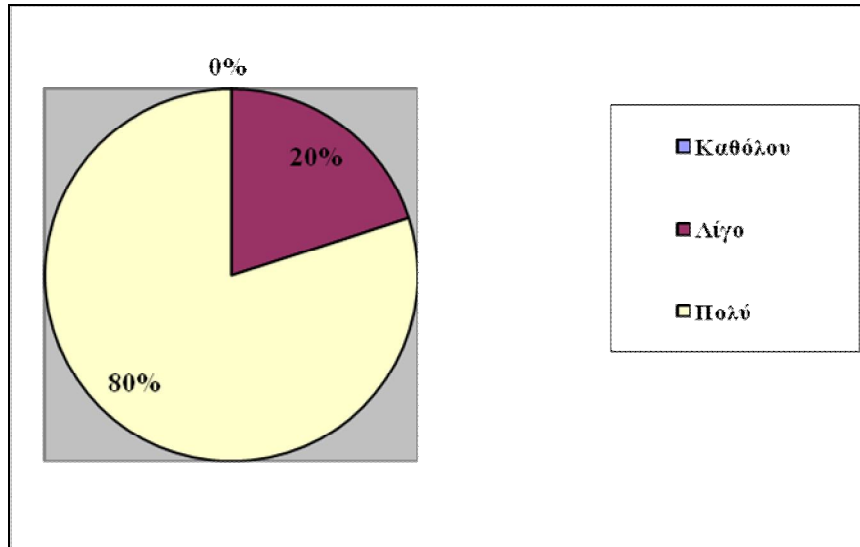


Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα ο λόγος που επιλέγουν οι πελάτες τα ξενοδοχεία της έρευνας μας είναι σε ποσοστό 20% για την σχέση τιμής- ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και 20% για την αίσθηση ασφάλειας που νιώθουν. Ένα 15% των πελατών η επιλογή τους εξαρτάται από την ποικιλία υπηρεσιών και άλλο ένα 15% επιθυμούν εξειδικευμένο προσωπικό. Τέλος, με βάση τον σύγχρονο εξοπλισμό, την αξιοπιστία των συναλλαγών και την δυνατότητα ικανοποίησης ιδιαίτερων απαιτήσεων κατανέμεται ανά κατηγορία ένα ποσοστό της τάξεως του 10%.

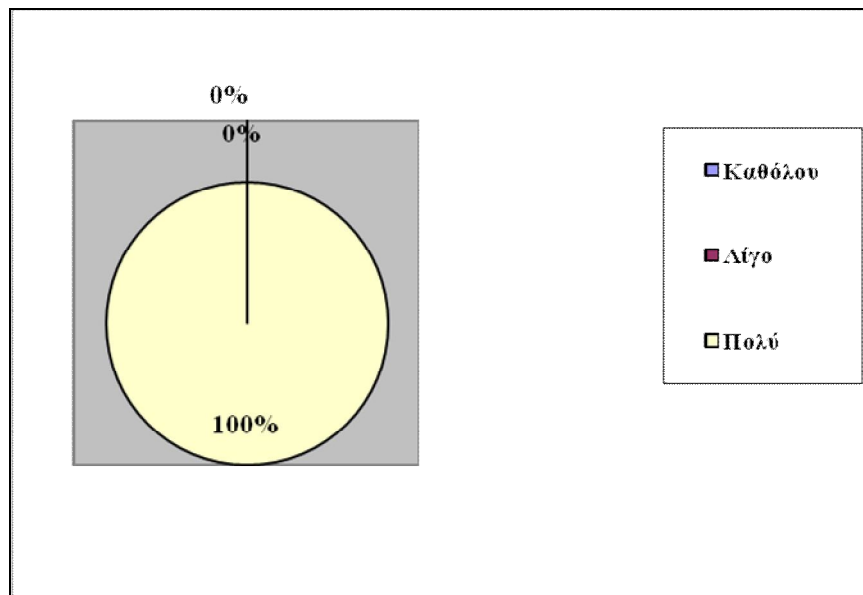
Ο βαθμός σημαντικότητας των παρακάτω προτάσεων, αναλύεται στα παρακάτω διαγράμματα:

Διάγραμμα 3Γ: Βαθμός σημαντικότητας των παρακάτω προτάσεων:

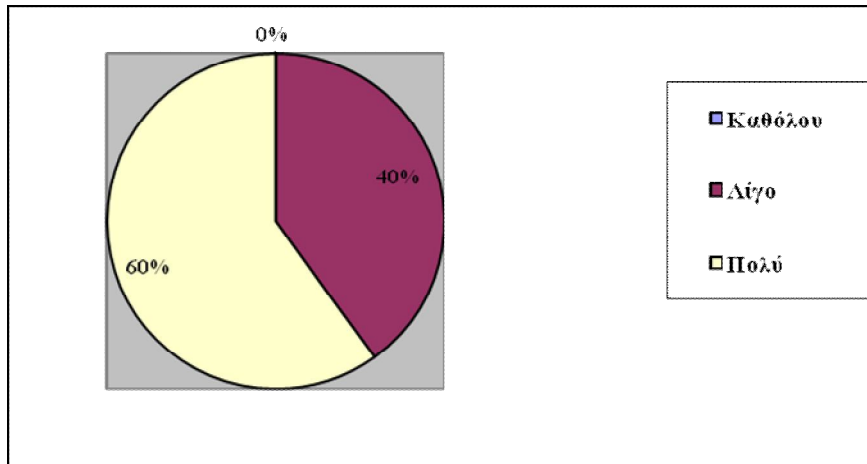
α) Προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης υπηρεσιών :



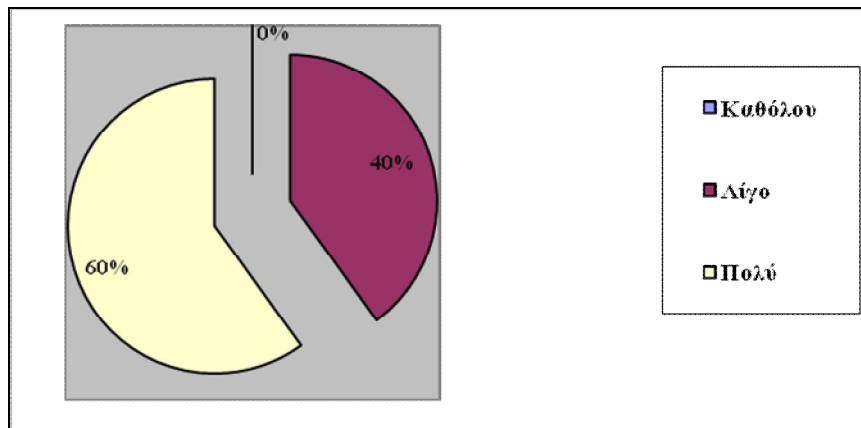
β) Αναζήτηση νέων μεθόδων προσέλκυσης πελατών:



γ) Διερεύνηση ικανοποίησης πελατών μέσω εντύπου αξιολόγησης/παραπόνων:



δ) Διαρκής ενημέρωση προσωπικού για θέματα που αφορούν τον ξενοδοχειακό κλάδο:

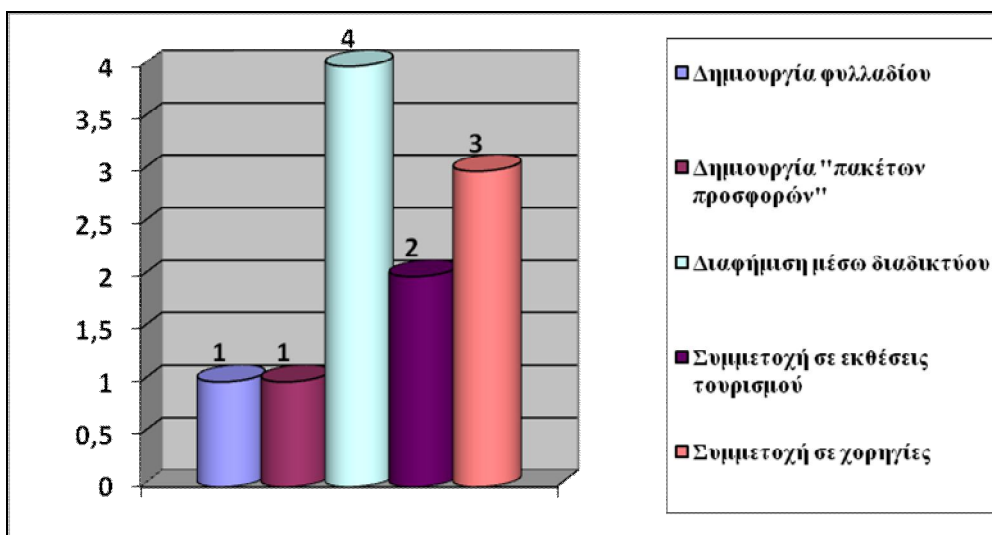


Από τα παραπάνω διαγράμματα παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία που ερευνήθηκαν θεωρούν απόλυτα σημαντικό την αναζήτηση μεθόδων προσέλκυσης νέων πελατών σε ποσοστό 100%. Για την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών το 80% των ξενοδόχων ενδιαφέρεται πολύ ενώ το 20% λίγο. Τέλος η διερεύνηση ικανοποίησης πελατών μέσω εντύπου αξιολόγησης/παραπόνων της ξενοδοχειακής μονάδας και η διαρκής ενημέρωση προσωπικού για ξενοδοχειακά θέματα επισημαίνεται κατά το 60% των ξενοδόχων ως πολύ σημαντικό ενώ το υπόλοιπο 40% θεωρεί ότι είναι λιγότερο σημαντικό.

Δ. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Το μάρκετινγκ ενός ξενοδοχείου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της διαφήμισης. Οι μέθοδοι διαφήμισης που απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από τα ξενοδοχεία με στόχο την προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν. (Παραβλέπονται οι υποενότητες (1) και (20 της Ενότητας Ε, σε περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν χρησιμοποιεί τη μέθοδο διαφήμισης).

Διάγραμμα 1Δ: Μέθοδοι διαφήμισης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών

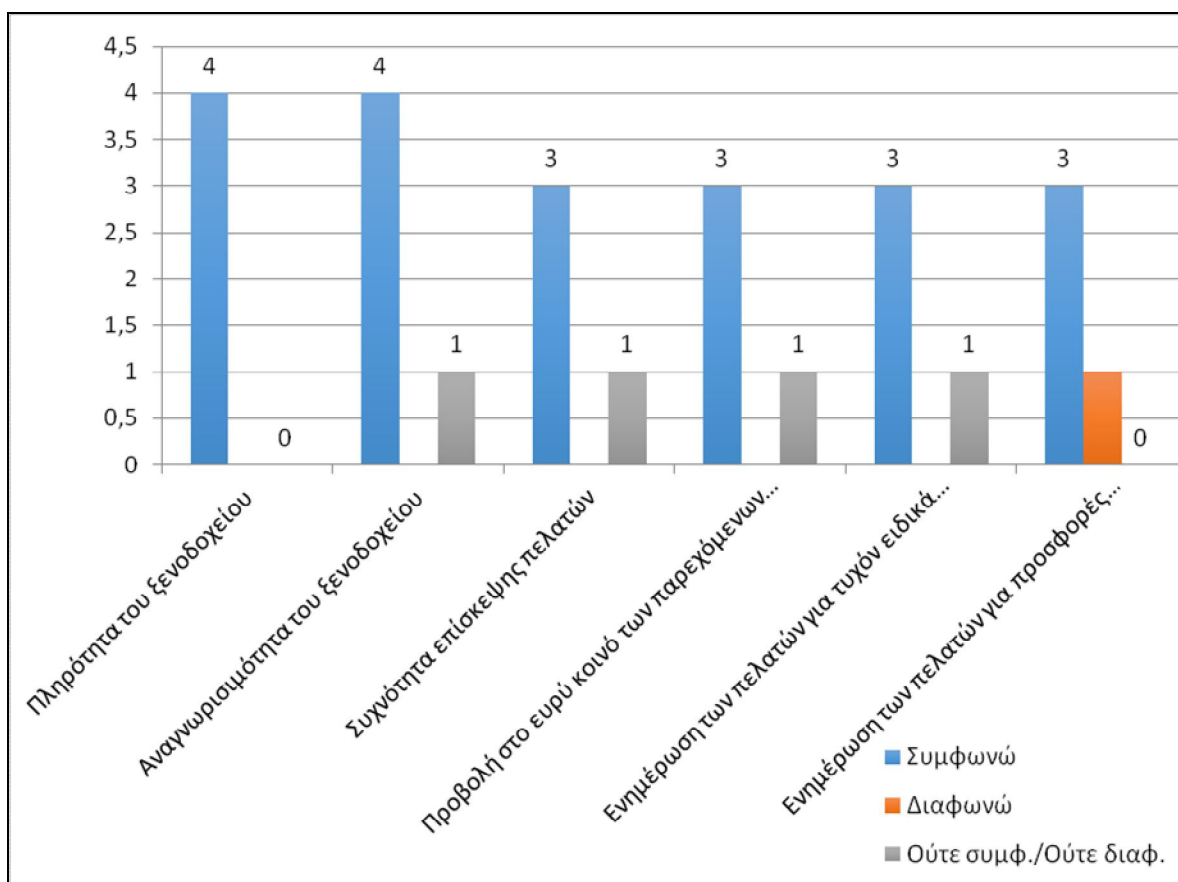


Από το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρείται ότι, μόλις (1) ξενοδοχειακή μονάδα χρησιμοποιεί ακόμη τα διαφημιστικά φυλλάδια, προκειμένου να προωθήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της. Αντίστοιχα, (1) είναι και το ξενοδοχείο που, για διαφημιστικούς λόγους, δημιουργεί "πακέτα προσφορών". Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι 4 στα 6 ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προβολή της επιχείρησής τους, γεγονός που φανερώνει ότι με την πάροδο των ετών και την εξέλιξη της τεχνολογίας και της πληροφορίας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς το e-marketing. Το αποτέλεσμα αυτό είναι απόλυτα λογικό, αφού καθημερινά, αυξάνεται ραγδαία η συμμετοχή των πολιτών/χρηστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να αναζητήσουν, να σχολιάσουν και τελικά να επιλέξουν το ξενοδοχείο που πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις (τιμή,

ποιότητα, προσφερόμενες υπηρεσίες) για την διαμονή τους. Τέλος, σε λιγότερο ποσοστό, οι ξενοδοχειακές μονάδες διαφημίζονται μέσα από διάφορες εκθέσεις τουρισμού και μέσω της συμμετοχής τους σε χορηγίες, για συγκεκριμένους σκοπούς.

Η άποψη ότι οι δαπάνες για δραστηριότητες marketing μπορούν να επηρεάσουν θετικά, διαπιστώνεται αναλύοντας το παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 2Δ: Βαθμός θετικής επιρροής από τις δαπάνες marketing



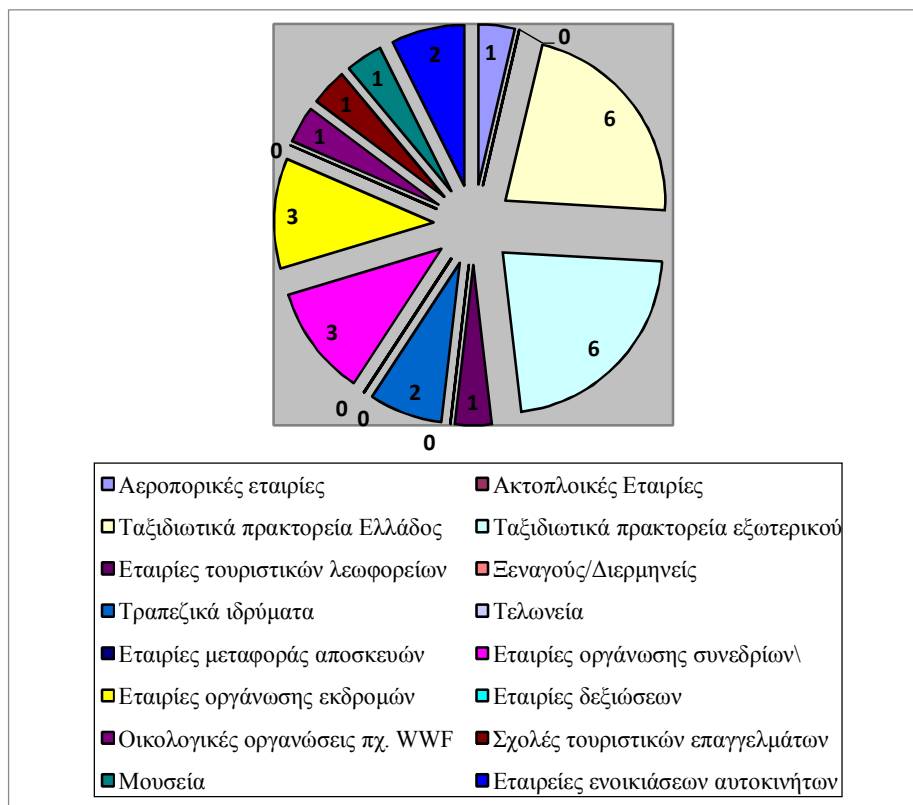
Το παραπάνω διάγραμμα φανερώνει ότι τα έξοδα που οφείλονται σε δραστηριότητας που αφορούν την προώθηση της ξενοδοχειακής τους μονάδας, έχουν θετικό αντίκτυπο στη συνολική οικονομική πορεία του ξενοδοχείου. Ειδικότερα, το 66,66% των ξενοδοχείων θεωρούν ότι οι δαπάνες που χρησιμοποιούνται για το marketing των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, επιδρούν θετικά τόσο στην πληρότητα του ξενοδοχείου όλο το έτος, όσο και κατ' επέκταση στην αναγνωρισιμότητα του. Η

αναγνωρισιμότητα είναι φυσικό επακόλουθο της πληρότητας του ξενοδοχείου, καθώς ένα ξενοδοχείο το οποίο έχει πελάτες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, γίνεται πιο εύκολα γνωστό από τους ίδιους τους πελάτες που διαμένουν σε αυτό, με αποτέλεσμα να το ξενοδοχείο να ενισχύεται περισσότερο από την "φήμη" και την "πελατεία" του.

Ωστόσο, σε ποσοστό 50% των ερωτηθέντων ξενοδοχείων υποστηρίζουν ότι τα έξοδα προβολής και marketing βοηθούν επιπλέον και στη συχνότητα επίσκεψης των πελατών, στην προβολή της επιχείρησής τους στο ευρύ κοινό, στην ενημέρωση των πελατών για τυχόν ειδικά πακέτα προσφορών, καθώς και στην ενημέρωση των πελατών για προσφορές "τελευταίας στιγμής".

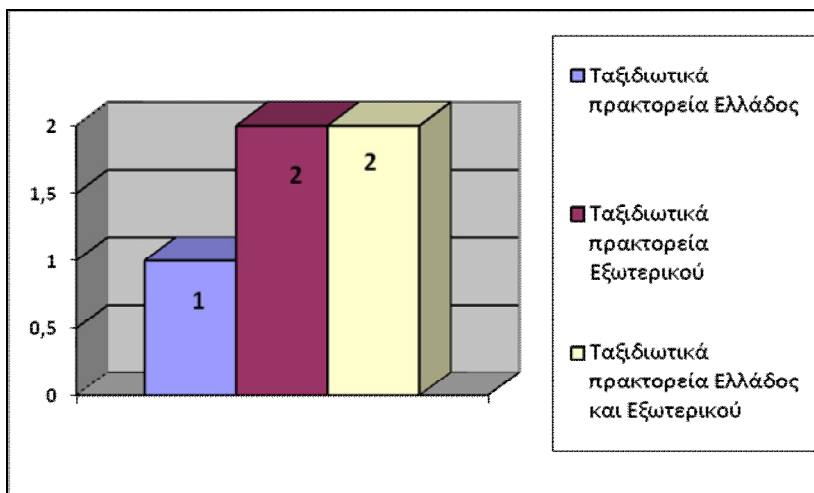
Όπως παρατηρείται από τα παραπάνω, όλα τα ξενοδοχεία της έρευνας πιστεύουν ότι οφείλουν να διαφημίζουν την επιχείρησή τους, αφού μπορεί αφενός να ξοδεύουν χρήματα διαφήμισης, αφετέρου όμως, μακροπρόθεσμα επωφελούνται πολύ περισσότερο από την αύξηση των πελατών τους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες που αναπτύσσονται μεταξύ των ξενοδοχείων και των διαφόρων κλάδων που σχετίζονται με τον τουρισμό απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα, ενώ ευδιάκριτα παρατηρείται η σημαντική συνεργασία που υπάρχει με τα τουριστικά πρακτορεία Εξωτερικού και Ελλάδος.



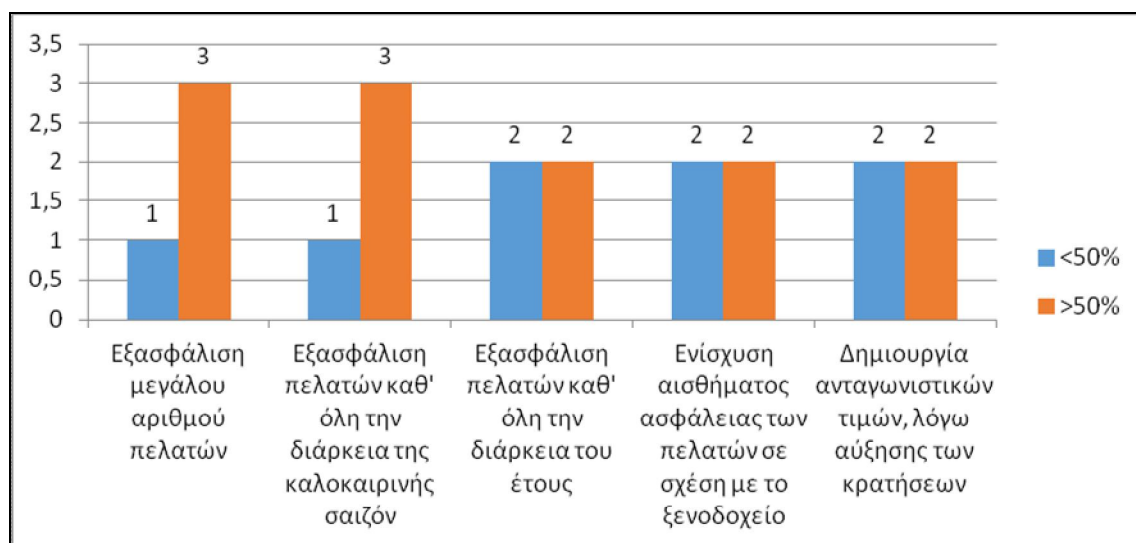
Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα και σύμφωνα με τις στρατηγικές που ανέπτυξαν τα υπό έρευνα ξενοδοχεία, απεικονίζονται οι συμμαχίες που ανέπτυξαν στα εξής ποσοστά: Όσον αφορά οι στρατηγικές συμμαχίες με Ακτοπλοϊκές Εταιρείες, Ξεναγούς/ Διερμηνείς, Τελωνεία, Εταιρίες μεταφοράς αποσκευών και Εταιρίες οργάνωσης δεξιώσεων είναι σε ποσοστό 0%. Οι στρατηγικές συμμαχίας που σχετίζονται με αεροπορικές εταιρίες, εταιρείες τουριστικών λεωφορείων, οικολογικές οργανώσεις, πχ WWF, Σχολές τουριστικών επαγγελματιών και Μουσεία καταλαμβάνουν το ποσοστό του 4% έκαστη. Τα Τραπεζικά ιδρύματα και οι Εταιρείες ενοικιάσεων αυτοκινήτων καταλαμβάνουν το 7% έκαστο ενώ σε ποσοστό 11% οι ξενοδόχοι διενεργούν συμμαχίες με Εταιρίες οργάνωσης συνεδρίων όπως και με τις Εταιρίες οργάνωσης εκδρομών το ίδιο ποσοστό (11%). Τέλος, οι μεγαλύτερες

στρατηγικής σημασίας συμμαχίες πράττονται με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία Ελλάδος και Εξωτερικού που καταλαμβάνουν το 22% σε κάθε περίπτωση.



Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία που ερευνήθηκαν έχουν την πιο συχνή/σημαντική συνεργασία κατά 90% με τα τουριστικά πρακτορεία Εξωτερικού και Ελλάδος, ενώ ένα 10% των ερωτηθέντων συνεργάζεται αποκλειστικά και μόνο με Ελληνικά τουριστικά πρακτορεία.

Ποιος ο βαθμός ωφέλειας του ξενοδοχείου από την παραπάνω συνεργασία;

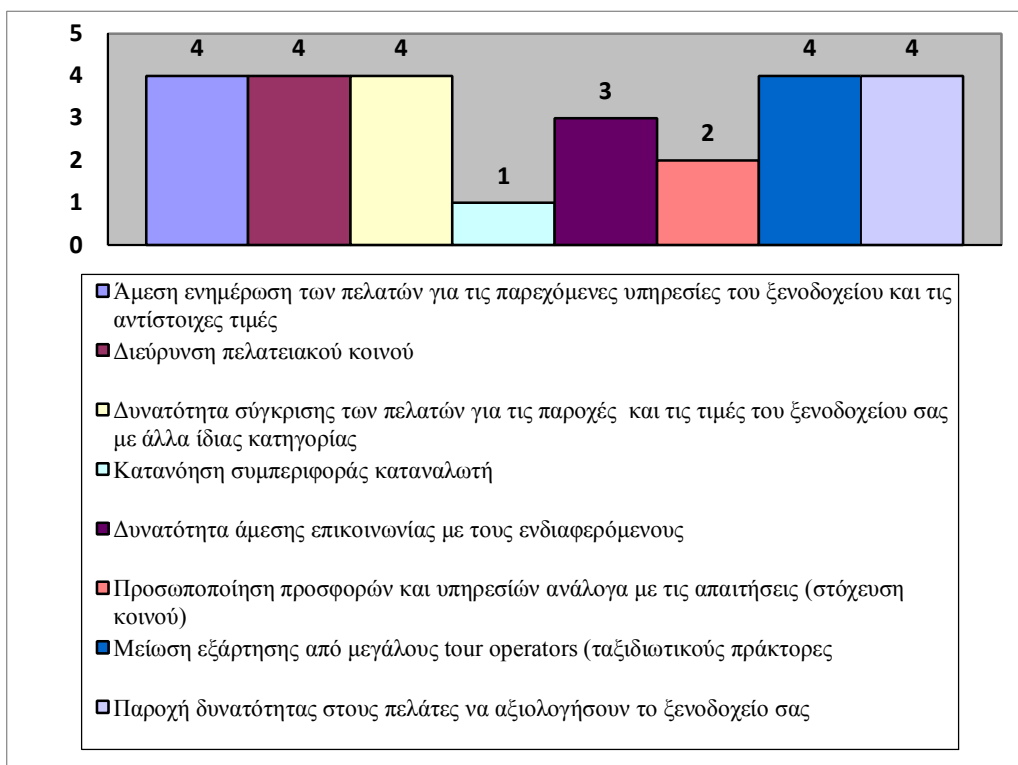


Όπως διαπιστώθηκε από το διάγραμμα 3Δ(α), οι η πιο συχνή/σημαντική συνεργασία των ερωτηθέντων ξενοδοχείων είναι με ταξιδιωτικά γραφεία τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Ωστόσο, με βάση το διάγραμμα 3Δ(β), το 50% των ξενοδοχείων της έρευνας υποστηρίζουν ότι από αυτή τη συνεργασία επωφελούνται σε ποσοστό >50%, καθώς εξασφαλίζουν πιο εύκολα μεγαλύτερο αριθμό πελατών, κυρίως καθ' όλη τη διάρκεια της καλοκαιρινής σαιζόν. Όσον αφορά την ωφέλεια των ξενοδοχείων σχετικά με την πληρότητά του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, την ενίσχυση παροχής ασφάλειας των πελατών σε σχέση με το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, καθώς και την δημιουργία ανταγωνιστικών τιμών λόγω αύξησης των κρατήσεων, οι μισές από τις ερωτηθείσες επιχειρήσεις θεωρούν ότι επωφελούνται σε ποσοστό >50% από τη συνεργασία τους με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία του εσωτερικού και του εξωτερικού, ενώ οι άλλες μισές δε θεωρούν ότι σε ποσοστό λιγότερο του 50% ενισχύονται από αυτή την συνεργασία.

Ε. ΧΡΗΣΗ INTERNET

Η χρήση του Internet ως μέθοδο διαφήμισης μέσω διαδικτύου, και τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζει το ξενοδοχείο σας.

Διάγραμμα 1Ε: Κυριότερα οφέλη από τη διαφήμιση μέσω διαδικτύου



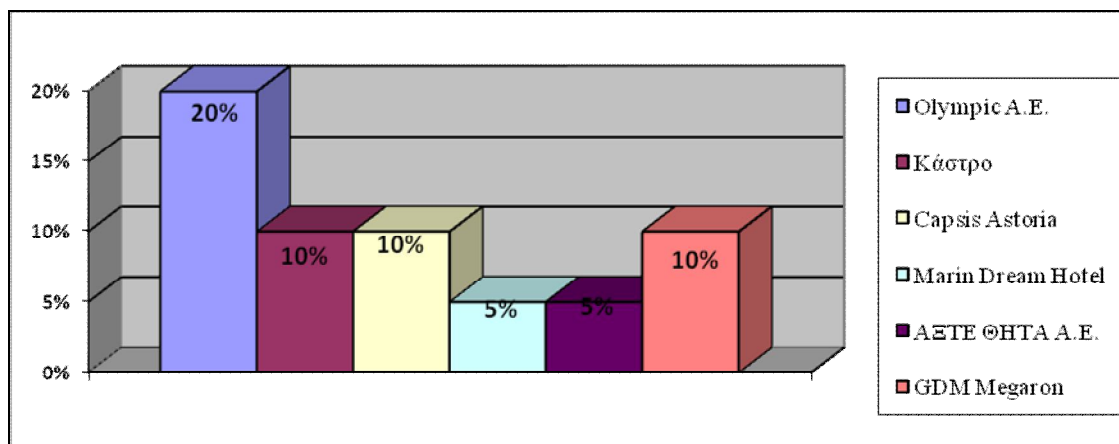
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ερώτησης (1Δ), όπου 4 στα 6 ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τη μέθοδο διαφήμισης μέσω διαδικτύου, διαπιστώνεται ότι το 100% των ερωτηθέντων ξενοδοχείων επωφελείται από το e-marketing, καθώς οι μελλοντικοί τους πελάτες ενημερώνονται σε πολύ γρήγορο χρόνο για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του εκάστοτε ξενοδοχείου και τις αντίστοιχες τιμές αυτών. Επιπλέον, το σύνολο των ξενοδοχείων της έρευνας υποστηρίζει ότι τους βοηθάει να διευρύνουν το πελατειακό τους κοινό και να απευθυνθούν σε διάφορες ηλικιακές ομάδες, ενώ ταυτόχρονα οι χρήστες του διαδικτύου έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου που τους ενδιαφέρει με άλλα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας, και ανάλογα να το βαθμολογήσουν ή να το σχολιάσουν θετικά ή αρνητικά (αυτό

συμβαίνει στις περιπτώσεις που ο χρήστης έχει υπάρξει στο παρελθόν πελάτης κάποιου ξενοδοχείου. Εάν το σχόλιο των χρηστών είναι αρνητικό, οι υπεύθυνοι της ξενοδοχειακής μονάδας το λαμβάνουν υπόψη τους, με σκοπό να βελτιώσουν την επιχείρησή τους κατά το καλύτερο δυνατό. Επιπλέον, η διαφήμιση της επιχείρησης μέσω του διαδικτύου ανεξαρτητοποιεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό την σχέση της με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Με αυτό τον τρόπο, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων κερδίζουν παραπάνω χρήματα, αφού μειώνουν το ποσό της προμήθειας που δίνουν στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, των οποίων ο ρόλος είναι η διοργάνωση ταξιδιωτικών εκδρομών με πλήρες πακέτο παρεχόμενων υπηρεσιών (διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας, κ.λπ.).

Τέλος, μόνο ένα μικρό ποσοστό των ξενοδοχείων της έρευνας (25%, δηλαδή 1 ξενοδοχείο από τα 4 που χρησιμοποιούν το e-marketing) θεωρεί ότι η διαφήμιση μέσω διαδικτύου δεν δίνει την ευκαιρία στους ιδιοκτήτες αυτών να κατανοήσουν πλήρως την συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνονται, με αποτέλεσμα να μην μπορούν τα ξενοδοχεία να ανταποκριθούν σε μεγάλο βαθμό στις απαιτήσεις του πελάτη.

Αύξηση των κερδών του ξενοδοχείου με την διαφήμιση του μέσω διαδικτύου. Ποσοστό κέρδους συγκριτικά με τα κέρδη του ξενοδοχείου πριν από την διαφήμιση του μέσω διαδικτύου).

Διάγραμμα 2Ε: Αύξηση κερδών μέσω του e-marketing

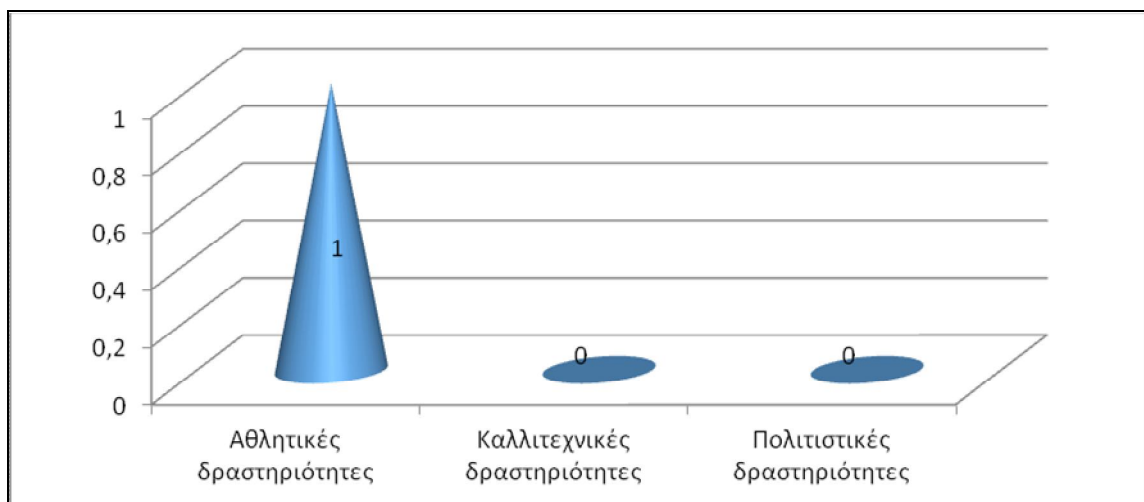


Με βάση το διάγραμμα (2Ε) διαπιστώνεται ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της έρευνας παρατήρησαν αύξηση στα κέρδη τους, έπειτα από την διαφήμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω του e-marketing, σε σχέση με τις απολαβές που είχαν πριν την εισαγωγή τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ειδικότερα, το ξενοδοχείο "Olympic A.E." αύξησε τα κέρδη του σε ποσοστό 20%, το "Κάστρο" και το "Capsis Astoria" και το GDM Megaron σε ποσοστό 10%, ενώ τα ξενοδοχεία "Marin Dream Hotel" και "ΑΞΤΕ ΘΗΤΑ Α.Ε." παρατήρησαν αύξηση των κερδών τους συγκριτικά με την διαφήμιση και προώθηση των υπηρεσιών του μέσω των παραδοσιακών τρόπων (φυλλάδια, έντυπο υλικό, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κ.λπ.), σε ποσοστό 5% έκαστο. Επί του συνόλου, η ωφέλεια στα κέρδη των ερωτηθέντων ξενοδοχειακών μονάδων, κυμαίνεται περίπου στο 10%.

ΣΤ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΨΥΧΗΣ (HOTEL ANIMATION)

Οι υπηρεσίες αναψυχής που διαθέτει το ξενοδοχείο.

Διάγραμμα 1ΣΤ: Παρεχόμενες υπηρεσίες αναψυχής



Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη όσον αφορά τις υπηρεσίες αναψυχής που διαθέτουν τα ξενοδοχεία που ερωτήθηκαν, μόνο μία ξενοδοχειακή μονάδα συμπεριελάμβανε στις παροχές της, υπηρεσίες αθλητικών δραστηριοτήτων.

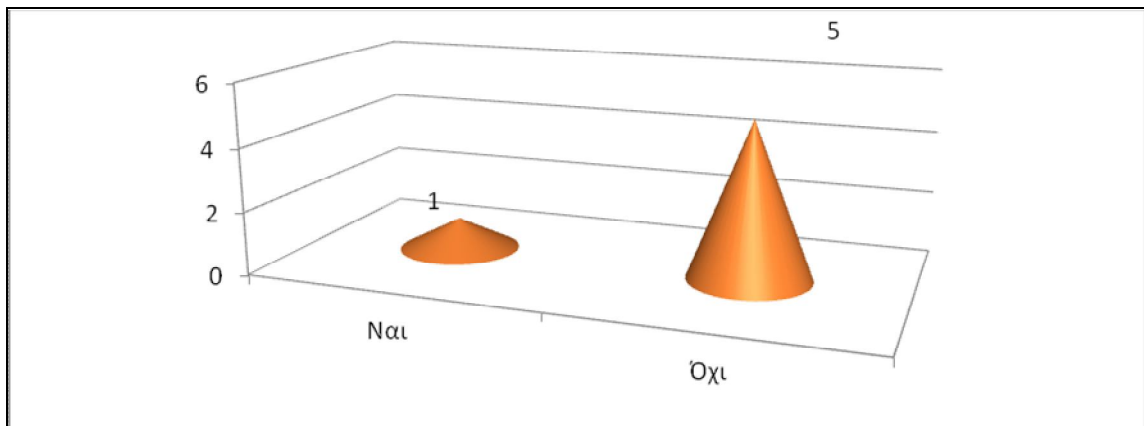
Η παροχή hotel animation και το σημαντικότερο όφελος για το ξενοδοχείο.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης δεν μπορούν να απεικονιστούν διαγραμματικά, καθώς και οι έξι (6) ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος, συμπεριλαμβανομένου κι εκείνου που παρέχει υπηρεσίες αναψυχής, υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους υπηρεσίες δεν αποφέρουν, ουσιαστικά, κάποιο σημαντικό όφελος για το ξενοδοχείο τους. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι οι υπηρεσίες hotel animation δεν βοηθούν στην προσέλκυση νέων πελατών, δεν δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης του πελάτη, ούτε το αίσθημα "value for money" (σχέση ποιότητας-τιμής). Επιπλέον, δεν επωφελείται το ξενοδοχείο προσφέροντας νέες εμπειρίες στους πελάτες, ενώ επίσης θεωρούν ότι οι υπηρεσίες αναψυχής δεν αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο καθίσταται άξιο να το διαφοροποιήσει από άλλα ξενοδοχεία.

Z. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (LOGISTICS)

Η οργάνωση του ξενοδοχείου και τα συστήματα προμηθειών (logistics)

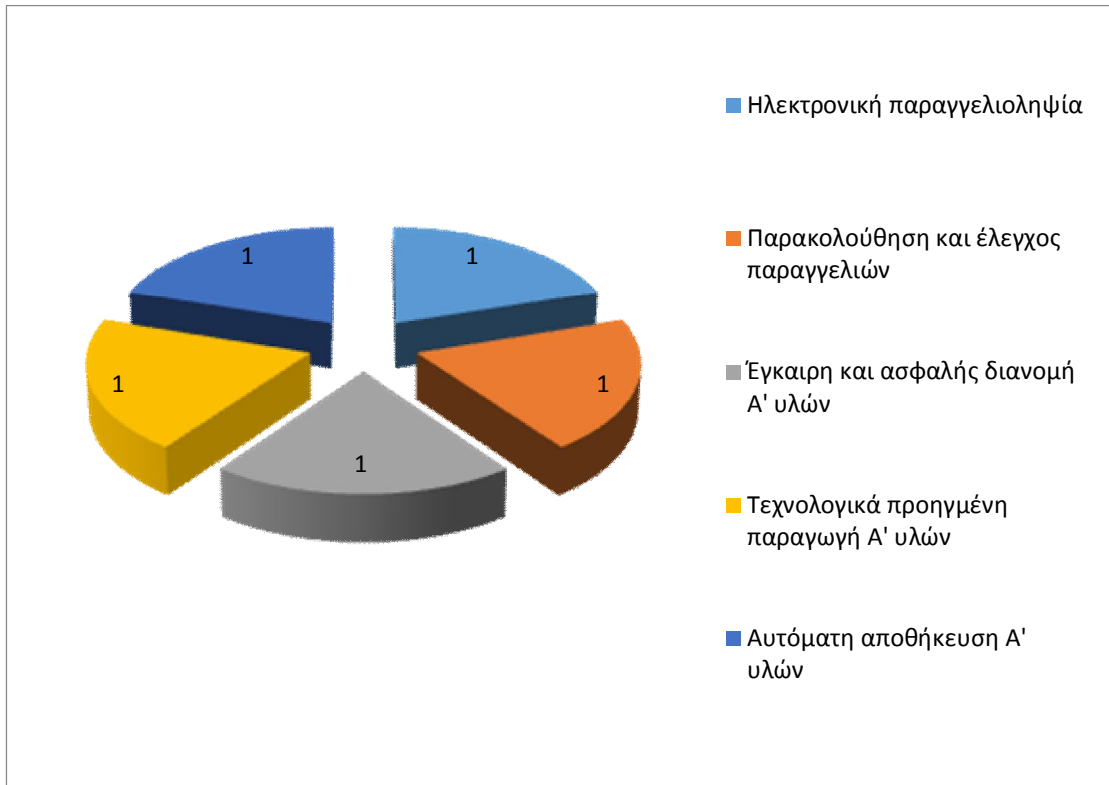
Διάγραμμα 1Z: Ποσοστό χρήσης συστημάτων προμηθειών (logistics)



Όπως παρατηρείται από το παραπάνω διάγραμμα, μόνο 1 από τα 6 ερωτηθέντα ξενοδοχεία χρησιμοποιεί τα συστήματα προμηθειών (logistics) για την οργάνωση των λειτουργιών του.

Οι εφαρμογές των συστημάτων προμηθειών που χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο.

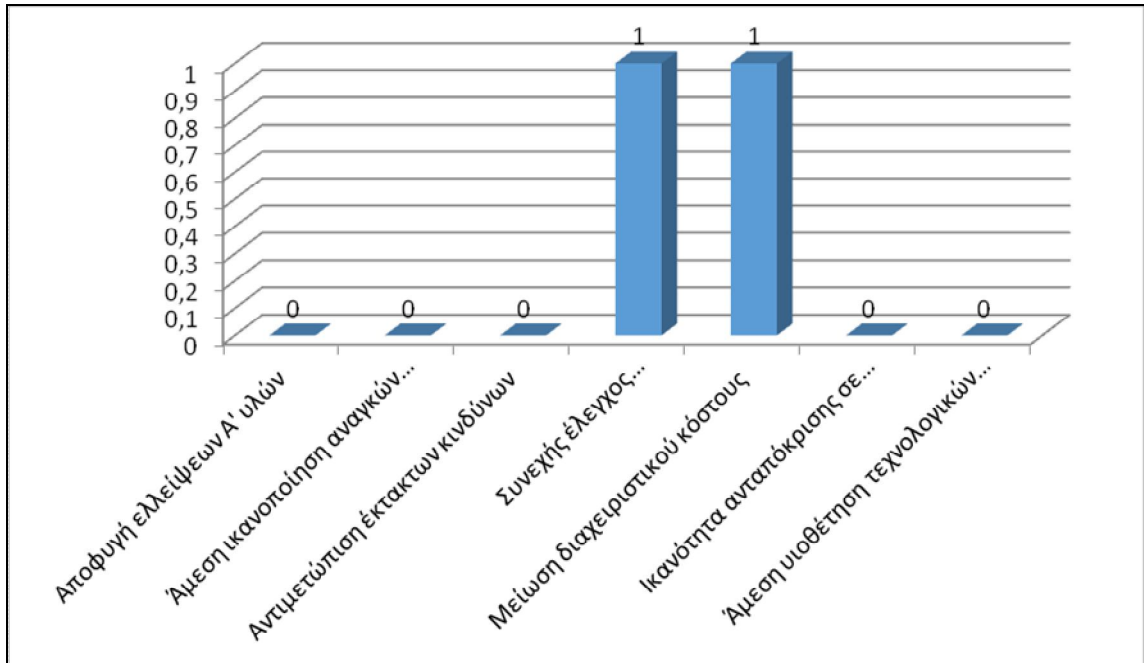
Διάγραμμα 2Z: Χρησιμοποιούμενες εφαρμογές συστημάτων προμηθειών



Το διάγραμμα (2Z) απεικονίζει το μοναδικό ξενοδοχείο της έρευνας που χρησιμοποιεί τα συστήματα προμηθειών για την οργάνωση των λειτουργιών του, εφαρμόζει τα logistics στον τομέα της ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας, του ελέγχου των παραγγελιών, της έγκαιρης και τεχνολογικά προηγμένης παραγωγής Α' υλών, καθώς και της αυτόματης αποθήκευσής τους.

Τα σημαντικότερα οφέλη που απολαμβάνει το ξενοδοχείο σας από τη χρήση συστημάτων προμηθειών (logistics)

Διάγραμμα 3Z: Οφέλη από τη χρήση συστημάτων προμηθειών

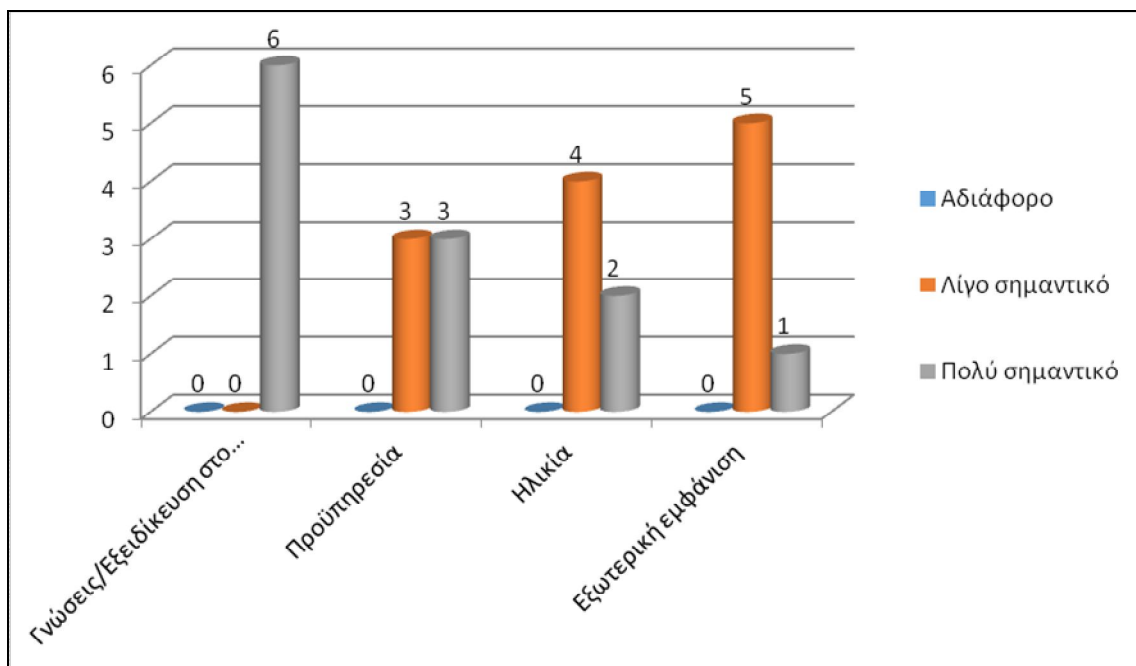


Όπως φαίνεται παραπάνω, το ξενοδοχείο το οποίο εφαρμόζει τα logistics, επωφελείται από αυτό τον τρόπο διαχείρισης, καθώς έχει την δυνατότητα να ελέγχει σε συνεχή βάση τις παραγγελίες και τα αποθέματα των Α' υλών που χρησιμοποιεί για την κάλυψη των αναγκών του (εστιατόριο, καφετέρια, κ.λπ.), ενώ ταυτόχρονα μειώνει και το κόστος του, αφού αν δεν εφάρμοζε τα συστήματα προμηθειών, θα χρειαζόταν να απασχολεί μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού.

Η. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο βαθμός σημαντικότητας και τα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού στην ξενοδοχειακή μονάδα, παρατηρείται διεξοδικά στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 1Η: Βαθμός σημαντικότητας κριτηρίων επιλογής προσωπικού

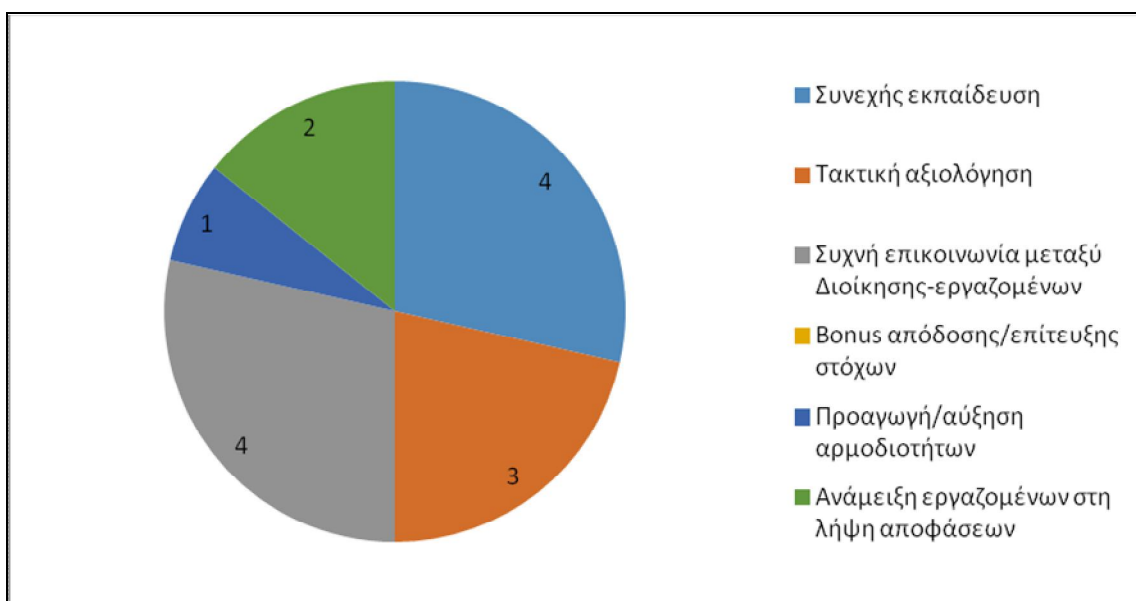


Σχετικά με τη σημαντικότητα των κριτηρίων που θεωρούν οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων ως τα κυριότερα για την επιλογή προσωπικού, από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι το 100% των ερωτηθέντων ξενοδοχείων υποστηρίζουν ότι το κυριότερο πλεονέκτημα για την επιλογή προσωπικού είναι η εξειδίκευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας. Σχετικά με το αν οι υποψήφιοι υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, κρίνεται σε ποσοστό 50% των ξενοδοχείων της έρευνας ως πολύ σημαντικό κριτήριο για την επιλογή τους, ενώ το υπόλοιπο 50% δεν το λαμβάνει τόσο σοβαρά υπόψη του, αν και το θεωρεί ως επιπλέον προσόν. Όσον αφορά στην ηλικία, 4 στις 6 επιχειρήσεις θεωρούν ότι δεν αποτελεί πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής προσωπικό, σε αντίθεση με το 33,3% που το τοποθετεί υψηλά στην λίστα κριτηρίων του. Τέλος, αναφορικά με την εξωτερική εμφάνιση που πρέπει να έχει το επίδοξο προσωπικό για να εργαστεί σε ένα

ξενοδοχείο, μόνο 1 ξενοδοχείο θεωρεί ότι είναι απαραίτητη για αυτού του είδους εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 83,3% δεν αξιολογεί την επιλογή του προσωπικού του σύμφωνα με την εξωτερική εμφάνιση αυτού.

Οι τεχνικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία.

Διάγραμμα 2Η: Εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



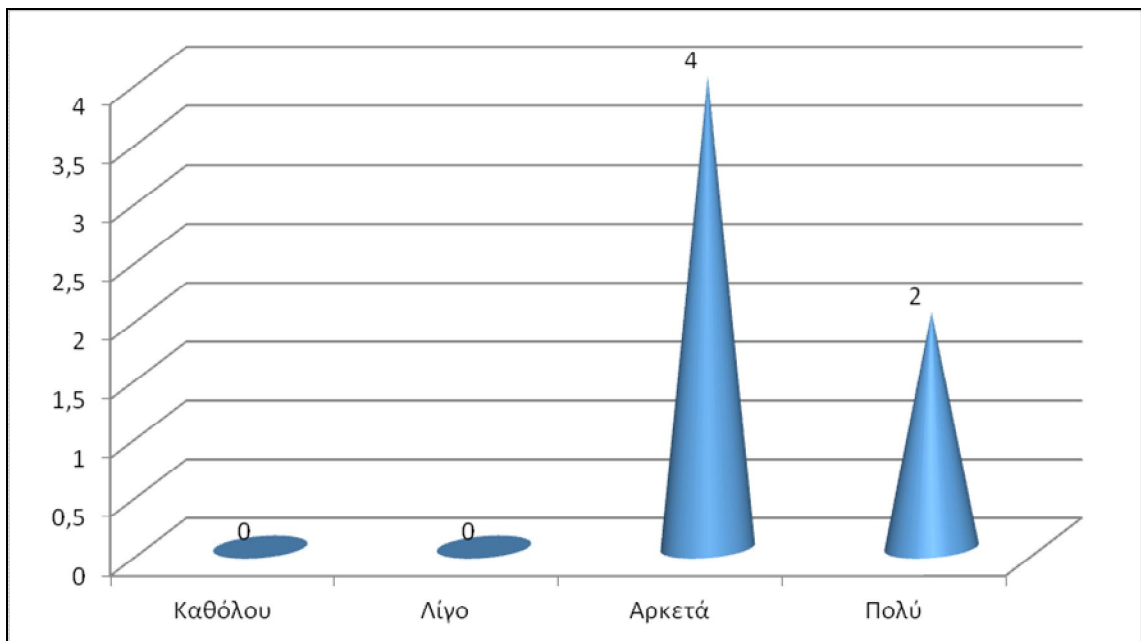
Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται φανερό ότι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και η συχνή επικοινωνία του με τη Διοίκηση του ξενοδοχείου, αποτελούν δύο από τις συχνότερες τεχνικές που χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές μονάδες της έρευνας, προκειμένου να επιτύχουν αποδοτικότερη εργασία του προσωπικού τους. Με αυτού του είδους τις τεχνικές, οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων, αφενός δίνουν τη δυνατότητα τους υπαλλήλους τους να αυξήσουν τις γνώσεις και να εξειδικευτούν σε συγκεκριμένους τομείς της επιχείρησης, και αφετέρου με την συχνή επικοινωνία οι υπεύθυνοι αναγνωρίζουν πιο εύκολα τα τυχόν προβλήματα που υπάρχουν στο χώρο εργασίας, καθώς και τις δυνατότητες και αδυναμίες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Αυτό τους βοηθάει, ώστε να τοποθετήσουν τον κάθε υπάλληλο στην θέση εργασίας που πραγματικά μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα.

Η τακτική αξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, καθώς και η ανάμειξη εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η προαγωγή/αύξηση των δραστηριοτήτων του προσωπικού, εφαρμόζεται σε πολύ μικρότερο βαθμό από τα ερωτηθέντα ξενοδοχεία, ως τεχνικές για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Θ. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η σπουδαιότητα της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου στη διαμόρφωση της μελλοντικής οικονομικής πορείας του ξενοδοχείου.

Διάγραμμα 10: Σημαντικότητα δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου

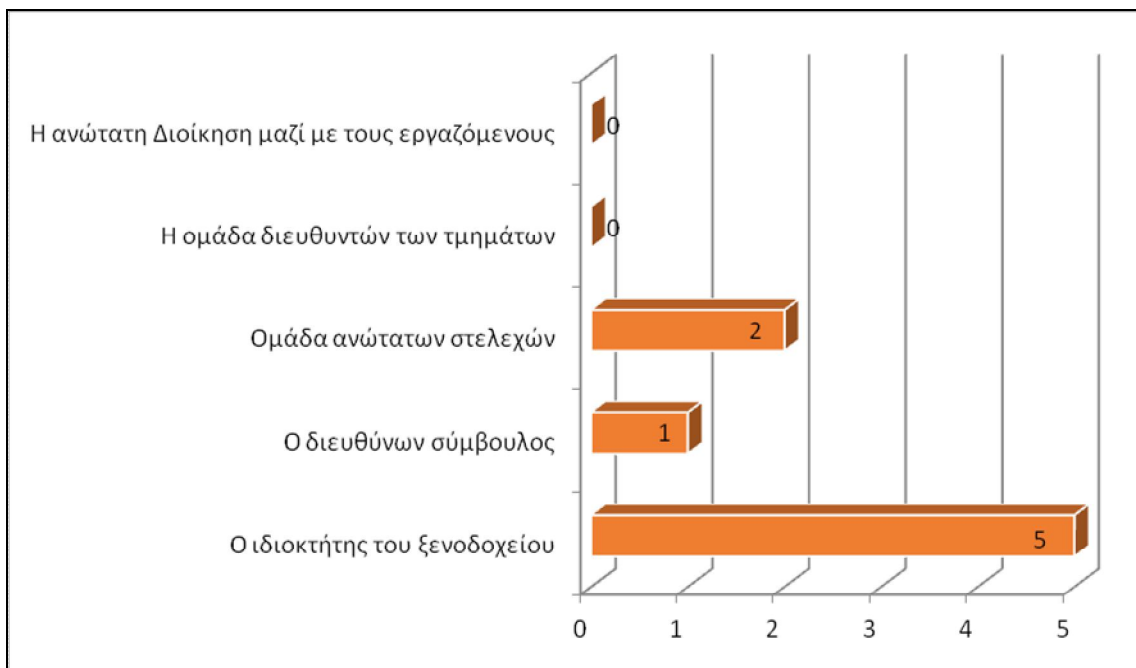


Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει ότι το 66,67% των ερωτηθέντων ξενοδοχείων θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την εκ των προτέρων δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησής τους, ενώ μόνο 2 από τις 6 ξενοδοχειακές μονάδες υποστηρίζουν την αντίθετη άποψη. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει μια επιχείρηση να ταξινομήσει τις ανάγκες της, να θέσει

προτεραιότητες, καθώς και να προβλέψει πώς θα εξελιχθεί η οικονομική της πορεία σε βάθος χρόνου περίπου 5 ετών.

Ο άνθρωπος–leader στη λήψη σημαντικών αποφάσεων του ξενοδοχείου.

Διάγραμμα 2Θ: Λήψη σημαντικών αποφάσεων



Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, συμπεραίνεται ότι η λήψη των σημαντικών αποφάσεων που σχετίζονται με το ξενοδοχείο λαμβάνεται κυρίως από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου, ενώ σε λιγότερο ποσοστό είναι αρμοδιότητα μιας ομάδας ανώτατων στελεχών αυτού. Από τις ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος, καμία από αυτές δεν δίνει την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων σε ομάδα διευθυντών του κάθε τμήματος της επιχείρησης, και σε καμία περίπτωση οι αποφάσεις δε λαμβάνονται σε συνεννόηση με τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου.

4.2.2 Συμπεράσματα έρευνας

Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας διαπιστώθηκε ότι από τα έξι (6) ερωτηθέντα ξενοδοχεία, το 50% απασχολεί συνολικό αριθμό ατόμων από 11 έως 20 άτομα, ενώ το υπόλοιπο 50% πλαισιώνεται από προσωπικό λιγότερο των 40 ατόμων.

Όσον αφορά στις πελατειακές σχέσεις που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία, προκειμένου να επιτύχουν πλήρη κάλυψη των κλινών τους, παρατηρήθηκε ότι η επικρατέστερη μέθοδος κράτησης δωματίου είναι η τηλεφωνική και η online κράτηση, ενώ ακολουθεί η ομαδική και η ατομική tour operators κράτηση. Επιπλέον, τα ερωτηθέντα ξενοδοχεία υποστηρίζουν ότι οι πελάτες επιλέγουν το δικό τους ξενοδοχείο, εξαιτίας κυρίως της παρεχόμενης ασφάλειας και της αναλογικής σχέσης τιμής-ποιότητας. Τέλος, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών τους σε ποσοστό 80% και η αναζήτηση νέων μεθόδων προσέλκυσης πελατών σε ποσοστό 100%.

Σχετικά με τις μεθόδους μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί το δείγμα των ξενοδοχείων της έρευνας, διαπιστώθηκε η πλειοψηφία αυτών (66,67%) προωθεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες της μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, θεωρώντας ότι μέσω του e-marketing επιτυγχάνουν την αναγνωρισιμότητα και πληρότητα στο ξενοδοχείο τους. Ωστόσο, οι συνηθέστερες στρατηγικές συμμαχίες που δημιουργούν οι ξενοδοχειακές μονάδες, για διαφημιστικούς λόγους, είναι με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία τόσο της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού. Από αυτού του τύπου τις στρατηγικές συμμαχίες επιτυγχάνουν την εξασφάλιση μεγάλου αριθμού πελατών, κυρίως κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, και σε μικρότερο βαθμό, τη δημιουργία ανταγωνιστικών τιμών, εξαιτίας της αύξησης των κρατήσεων τους.

Αναφορικά με την χρήση του διαδικτύου ως μέσο διαφήμισης διαπιστώθηκε ότι τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία είναι η άμεση ενημέρωση των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και τις αντίστοιχες τιμές, η διεύρυνση του πελατειακού τους κοινού, η μείωση εξάρτησής τους από μεγάλους tour operators, καθώς και η παροχή δυνατότητας στους πελάτες να αξιολογήσουν το ξενοδοχείο τους. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το σύνολο των ξενοδοχείων που

διαφημίζονται μέσω διαδικτύου παρατήρησαν αύξηση στα κέρδη τους σε ποσοστό περίπου 10% σε σχέση με την κερδοφορία τους, χρησιμοποιώντας τις παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης (έντυπο υλικό/φυλλάδια, τηλεόραση, ραδιόφωνο, κ.λπ.).

Ωστόσο, όσον αφορά στις υπηρεσίες αναψυχής (hotel animation), μόνο μία (1) ξενοδοχειακή μονάδα παρέχει στους διαμένοντες πελάτες αθλητικές δραστηριότητες για την περαιτέρω ψυχαγωγία τους, αν και ακόμα και το ίδιο αυτό ξενοδοχείο θεωρεί ότι η παροχή υπηρεσιών αναψυχής δεν αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση νέων πελατών.

Επιπλέον, με βάση την παραπάνω έρευνα, διαπιστώθηκε ότι μόνο 1 από τα 6 ερωτηθέντα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τα συστήματα προμηθειών (logistics) για την οργάνωση και ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο επωφελείται από τη χρήση των logistics, καθώς έχει άμεσο έλεγχο των παραγγελιών και των αποθεμάτων του, ενώ ταυτόχρονα μειώνει και το διαχειριστικό κόστος από διάφορα τμήματα.

Σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού τους, οι ερωτώμενες ξενοδοχειακές μονάδες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ως σημαντικότερο κριτήριο επιλογής προσωπικού τις γνώσεις και την εξειδίκευση του στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ δίνουν λιγότερη σημασία στην ηλικία και την εξωτερική εμφάνιση. Για την αποδοτικότερη εργασία, ωστόσο, του απασχολούμενου προσωπικού στο ξενοδοχείο, οι επιχειρήσεις διοργανώνουν ειδικά σεμινάρια για την περαιτέρω και συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων του, ενώ συχνά προβαίνουν στη συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστώνουν τις πιθανές αδυναμίες ή τις δυνατότητές τους και αναλόγως να ενεργούν για την ομαλή πορεία στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, όσον αφορά στην μελλοντική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων, το 66,67% (4 από 6) αυτών υποστηρίζει ότι η εκ των προτέρων δημιουργία ενός επενδυτικού σχεδίου παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να θέσει μελλοντικούς στόχους και προτεραιότητες και να προβλέψει κατά το δυνατόν την οικονομική του πορεία μακροπρόθεσμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο αυξημένος ανταγωνισμός, η εξάπλωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και ο πολλαπλασιασμός επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, έγιναν ορόσημα για την διερεύνηση διαφοροποίησης στρατηγικών αλλά και στον τρόπο εφαρμογής τους, ούτως ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο πολυσύνθετο και ιδιαίτερα απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς που επικρατεί κυρίως στον 20^ο και 21^ο αιώνα.

Η πολυδιάστατη ευρύτητα του όρου «στρατηγική», αντιμετωπίστηκε με την εφαρμογή των 5PS δηλαδή την προσέγγιση που αναλύει την στρατηγική ως σχέδιο, ως υπόδειγμα, ως τοποθέτηση και ως προοπτική. Όλες οι παραπάνω διαστάσεις μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο αν ληφθεί υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Στον κλάδο του τουρισμού, έναν κλάδο που παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον την τελευταία δεκαετία, μετατοπίζοντας τη μεταστροφή του κοινού από τον πρωτογενή στον τριτογενή τομέα, το εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζει τις ευκαιρίες και τις πιθανές απώλειες στο ευρύτερο-μάκρο και μικρό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης. Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον εξετάζει τις οικονομικό-τεχνολογικές, πολιτικό-κοινωνικές και παγκόσμιες εξελίξεις που μπορούν να είναι ευκαιρίες κέρδους για μια τουριστική επιχείρηση, αλλά μπορεί να γίνουν και απειλές αν δεν μπορεί η κάθε επιχείρηση να προσαρμόσει τη στρατηγική της, στις ανάλογες αλλαγές που μπορεί να προκύπτουν.

Από την άλλη το ευρύτερο μικρό περιβάλλον σύμφωνα με τον Porter αποτελείται από πέντε δυνάμεις δομικής ανάλυσης που παρέχουν πληροφορίες για την φύση και την ένταση του ανταγωνισμού, ούτως ώστε να διερευνηθούν τυχόν δυνάμεις ή αδυναμίες, οι όποιες να χρησιμοποιηθούν ανάλογα από τις επιχειρήσεις του κλάδου, προς την επιτυχία των στόχων τους.

Το εσωτερικό περιβάλλον έχει να κάνει με την καθαυτό ξενοδοχειακή μονάδα, δηλαδή με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και χρησιμοποιεί για να έχει ή για να μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, τα οποία την κάνουν να ξεχωρίζει έναντι των άλλων στον κλάδο του τουρισμού. Οι υλικοί και άυλοι πόροι δημιουργούν ικανότητες άλλοτε οριακές και άλλοτε θεμελιώδεις. Οι θεμελιώδεις είναι αυτές που θα προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να Με την προσέγγιση της εντοπίζει τις δυνάμεις ή τις αδυναμίες της και τις μοναδικές της ικανότητες, χρησιμοποιώντας, μέσω της προσέγγισης της «Αλυσίδας- αξίας», με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία, αναζητώντας πόρους και ικανότητες για κάθε λειτουργία ξεχωριστά. Έτσι μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών (σχεδιασμό, παραγωγή, διανομή, υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας) της, με σκοπό την μείωση κόστους έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου.

Η πιο γνωστή μέθοδος στρατηγικής είναι η ανάλυση SWOT, η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας, απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Με την εφαρμογή των ειδικών σχεδίων που επιτυγχάνεται με την ανάλυση SWOT, επιτρέπεται η ανασύνθεση νέων στρατηγικών με την ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών.

Σήμερα, το marketing αποτελεί μια μεθοδολογία επιχειρηματικής σκέψης, η οποία συνδέεται με τη διαδικασία διαμόρφωσης στόχων, συλλογής πληροφοριών, επιλογής προϊόντων και έλεγχο των αποτελεσμάτων. Στις τουριστικές επιχειρήσεις το marketing σχετίζεται με τα κίνητρα τουρισμού που είναι και ο κύριος τροφοδότης πελατείας των ξενοδοχείων.

Η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι ότι μπορεί να προσφερθεί είτε με την μορφή των υλικών αγαθών είτε ως υπηρεσίες. Η μεγαλύτερη ποσότητα τους φανερώνει και την επιτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα περισσότερα όμως κίνητρα του ξενοδοχειακού προϊόντος χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα εφόσον αφορά τις προσωπικές προτιμήσεις των πελατών του. Για τον λόγο αυτό η στρατηγικές που ωφελούν τις επιχειρήσεις αυτού του είδους, έχουν να κάνουν πέρα από το περιβάλλον, την φήμη ή την μόδα και με τις ανάγκες των τουριστών.

Η τουριστική ζήτηση των ξενοδοχειακών προϊόντων εξαρτάται τις περισσότερες φορές από συγκεκριμένες τιμές, την δεδομένη αγορά και τον χρόνο. Έτσι αν και η τουριστική βιομηχανία έχει διεθνή χαρακτήρα είναι εύθραυστη αφού η εποχικότητα σε συνδυασμό με την απρόβλεπτη τουριστική ζήτηση, δημιουργούν ένα ασταθές περιβάλλον για την οργάνωση και εξέλιξη τους.

Αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα στα δεδομένα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, που είναι διασπασμένη σε πολλές μικρές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα οι οποίες συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένους προορισμούς και δεν μπορούν να ικανοποιήσουν επαρκώς τις απαιτήσεις των πελατών τους, είτε λόγω του ότι δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, είτε επειδή υστερούν σε θέματα υποδομών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Λαγός, Δ., (2005), «Τουριστική Οικονομική», Αθήνα: Κριτική.
2. Λαλούμης, Δ. (2002), Hotel management Διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
3. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, τόμος Α΄. εκδ. Μπενου, Αθήνα:2007
4. Πατσουράτης Β. Α., (2002), “Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα”, Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), Μελέτες: 12.
5. Σιώμκος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ , 2^η έκδοση, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα :2004.
6. Σχέδιο δράσης για την Ποιοτική Αναβάθμιση του Ελληνικού Τουρισμού, (1995), Αθήνα: ΣΕΤΕ

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy, Homeood, IL : Irwin, 1971
2. Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin,1985.
3. Camp, R. C., “Learning from the best Leads to Superior Performance”, The journal of business strategy, 1992.
4. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA:MIT Press,1962, p13.
5. Clayton T. and B. Luchs, “ Strategic Benchamarking at ICI Fibres”, LongRange Planning, 1994.
6. Hamel. G. “Strategy as Revolution”, Harvard Business Review, (July-August 1996, pp. 69-82. Και Hamel. G., «The Challenge Today: Changing the Rules of the Game”, Business Strategy Review, (1998), 9,2, pp.19-26.

7. Hitt, M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thompson South-Western, 6th edition, 2005.
8. Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978.
9. Mankiw, G., (2001), Αρχές της Οικονομικής, Α τόμος, Αθήνα: Τυπωθητώ - Γιώργος Δαρδάνος.
10. Miller A. and G. Dess, "Strategic Management", second edition, London, McGraw-Hill, 1996.
11. Nattermann, P. M., "Best Practice I Best Strategy" The McKinsey Quarterly, 2000.
12. Normann R. and Ramirez R., "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, July-August 1993.
13. Porter M., "What is Strategy?", Harvard Business Review. (1996). Nov-Dec. pp 61-78.
14. Porter, M., Competitive Strategy. NY: The Free Press, 1980.
15. Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY: The Free Press, 1985.
16. Taylor A., " Προσαρμογή στις αλλαγές των καιρών ", Fortune, 1998
17. Thomposon A.A., A.J. Strickland III and J. Gamble, "Crafting and Executing Strategy", McGraw-Hill Companies, 2007.
18. Walker, R., "Rank Xerox- Management Revolution", Long Range Planning, 1992.
19. Walters D. and Lancaster G., "Implementing Value Strategy Through the value Chain", Management Decision, 2000.
20. Webb, J. and C. Gile, "Reversing the Value Chain", Journal of Business Strategy, (March-April, 2001.
21. Quinn J., "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge capabilities", Sloan Management Review, (Summer, 1999).