



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

---

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ**  
**ΣΚΟΠΟ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ**  
**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

---

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ:

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΜΑΙΡΗ-ΑΛΕΞΙΑ, Επικουρη Καθηγήτρια

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:

ΚΑΨΟΥΛΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ, Α.Μ. 8928

ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ, Α.Μ. 8558

ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΣ, Α.Μ. 9291

ΗΡΑΚΛΕΙΟ,

ΜΑΪΟΣ 2017

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
SUMMARY.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> :.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> :.....	10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	10
2.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	10
2.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	11
2.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	12
2.4 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ.....	14
2.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ.....	15
2.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> :.....	19
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	19
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	19
3.2 ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑ PORTER (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ).....	21
3.2.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	24
3.2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	26
3.2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	28
3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	31
3.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	33
3.5 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> :.....	37
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΛΑΔΩΝ.....	37
4.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	37
4.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> :.....	44
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	44
5.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ, Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
5.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	46

---

5.2.1 ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	46
5.2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	57
5.3 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	67
5.3.1 ΣΤΕΛΕΧΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	67
5.3.2 ΠΕΛΑΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> :.....	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	87
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΘΕΩΡΙΑΣ – ΕΡΕΥΝΑΣ.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς ο κάθε συγγραφέας βλέπει από την δική του σκοπιά την έννοια της στρατηγικής, δεν υφίσταται μόνο ένα ορισμός της. Ωστόσο, ένας από τους επιφανέστερους ακαδημαϊκούς της στρατηγικής των επιχειρήσεων, ο Porter, διατύπωσε ότι η στρατηγική είναι «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Η επιχείρηση διαθέτει τρεις κυρίαρχες επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης (είτε με ηγεσία κόστους, είτε με διαφοροποίηση).

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αρχικά σκοπεύει στην θεωρητική προσέγγιση του θέματος με απώτερο στόχο την κατανόηση της άποψης του πως θεωρούν οι πελάτες αλλά και τα στελέχη επιχειρήσεων τις διαφοροποιημένες παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω της έρευνας.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε με την διανομή ερωτηματολογίων κλειστού τύπου σε δείγμα 90 ατόμων, προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα σχετικά με τις στρατηγικές διαφοροποίησης με σκοπό απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις του λογιστικού και του τουριστικού κλάδου αλλά και πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες αυτών των κλάδων τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε έπειτα από προσωπική συνάντηση των ατόμων αυτών και έτσι όταν τους δόθηκε το ερωτηματολόγιο, σχεδόν όλα τα άτομα δέχθηκαν να συμμετάσχουν σε αυτή.

Τα ζητήματα που σχετίζονται με τους περιορισμούς της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας αφορούν αρχικά το μικρό δείγμα που ερωτήθηκε. Λόγω έλλειψης χρόνου, το δείγμα της έρευνας ήταν μικρό οδηγώντας σε αποτελέσματα τα οποία πιθανόν να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικά. Επίσης, τα δεδομένα επηρεάζονται από την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των στελεχών και των πελατών που ερωτήθηκαν.

## SUMMARY

As each author sees from his point of view the concept of strategy, there is not only a definition for strategy. However, one of the most eminent scholars of the business strategy, Porter, expressed that strategy is "the positioning of the company in its environment."The company has three major options regarding the strategy to be followed: the cost leadership strategy, differentiation strategy and focus strategy.

This diploma thesis initially aims at the theoretical approach of the subject with the aim of understanding the view of how customers and business executives perceive the diversified services provided through research.

The research part was carried out by the distribution of closed-ended questionnaires to a sample of 90 people in order to collect data on diversification strategies in order to obtain a competitive advantage using the executives of the accounting and tourism sectors and how they perceive the customers of these sectors diversified services provided to them. The survey was conducted after a personal meeting of these individuals, and so when they were given the questionnaire, almost all individuals accepted to participate in it.

Issues related to the limitations of the research conducted for the purposes of this diploma thesis first concern the small sample questioned. Due to lack of time, the sample of the survey was small, leading to results that may not be fully representative. Also, the data is influenced by the subjectivity of the executives and the customers who were questioned.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως θέμα τις στρατηγικές διαφοροποίησης με σκοπό απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σκοπεύει στην θεωρητική προσέγγιση του θέματος με απώτερο στόχο την κατανόηση της άποψης του πως θεωρούν οι πελάτες αλλά και τα στελέχη επιχειρήσεων τις διαφοροποιημένες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε με την διανομή ερωτηματολογίων σε στελέχη αλλά και σε πελάτες τουριστικών και λογιστικών επιχειρήσεων, προσπαθώντας να πραγματοποιηθεί η συλλογή δεδομένων σχετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στο θέμα της εργασίας, την παρουσίαση τους σκοπού της και την δομή της. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι η θεωρητική προσέγγιση, το οποίο ξεκινά από μια περιληπτική ανάλυση της ιστορίας της έννοιας της στρατηγικής διοίκησης και τον ορισμό της στρατηγικής.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα επίπεδα διαμόρφωσης της στρατηγικής προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα τρία βασικά είδη. Τα είδη αυτά είναι (α) οι στρατηγικές δραστηριότητας, (β) οι στρατηγικές ανάπτυξης και (γ) οι στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής.

Οι στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες επιχειρηματικές στρατηγικές εξαιτίας κάποιων στοιχείων, τα οποία είναι οι περιορισμένοι πόροι, το μειωμένο ηθικό του προσωπικού, η επιφυλακτικότητα του περιβάλλοντος και η σημαντικότητα του χρόνου.

Έπειτα, αναλύονται οι βασικότερες στρατηγικές αυτού του είδους οι οποίες είναι η στρατηγική εξυγίανσης – ανόρθωσης, η στρατηγική αποεπένδυσης, η στρατηγική «αιχμάλωτης επιχείρησης» και η στρατηγική ρευστοποίησης. Τέλος, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται

οι αρχές ανταγωνιστικής τοποθέτησης και ο ρόλος των ηγετών στη στρατηγική ο οποίος είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς πρέπει να επιτύχουν την καθοδήγηση των επιχειρήσεων μέσα από τις αλλαγές, να δημιουργήσουν όραμα και να αναπτύξουν το μέλλον των επιχειρήσεων μέσα από διάφορες στρατηγικές.

Το τρίτο κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στις στρατηγικές διαφοροποίησης, αρχίζει με την ανάλυση της έννοιας και της σημασίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεχίζει με την παρουσίαση των γενικών στρατηγικών κατά Porter (ανταγωνιστικές στρατηγικές – στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, στην περίπτωση που η διατήρηση των αποδόσεων της υπερβαίνει τον μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησης της.

Αυτό το πλεονέκτημα είναι το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος της επιχείρησης, τα οποία το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών προϊόντων της. Επομένως, ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξαιρετικής σημασίας, καθώς δίχως αυτό, μια επιχείρηση διαθέτει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης και δεν θα ευημερήσει, αφού το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αιτία ύπαρξης της.

Βάσει της θεωρίας του Porter (1980), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: (α) την ηγεσία κόστους – πλεονέκτημα κόστους (ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά) και (β) τη διαφοροποίηση – πλεονέκτημα διαφορετικότητας (προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά, που οι καταναλωτές διατίθενται να πληρώσουν περισσότερο προκειμένου να το αποκτήσουν).

Έτσι, η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δύο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαθέτει τρεις κυρίαρχες επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει : (α) τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, (β) τη στρατηγική διαφοροποίησης και (γ) τη στρατηγική εστίασης. Επίσης, αναλύονται οι τρόποι ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Τέλος, μελετώνται τα είδη διαφοροποίησης και ο συσχετισμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών με τη δομή της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η ανάλυση των εξεταζόμενων κλάδων, δηλαδή του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων και του κλάδου των λογιστικών επιχειρήσεων. Η τουριστική βιομηχανία διακρίνεται σε τρεις κλάδους οι οποίοι αφορούν τον πρωτογενή, τον δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα της τουριστικής βιομηχανίας.

Ο πρωτογενής τομέας της τουριστικής βιομηχανίας, ο οποίος έχει άμεση σχέση με τον τουρισμό η οποία είναι πραγματική και αμιγής, συμπεριλαμβάνει τους κλάδους των μεταφορών, των υπηρεσιών φιλοξενίας, των υπηρεσιών εστίασης και τροφοδοσίας, τους ενδιάμεσους φορείς (τουριστικά πρακτορεία και tour operators), των θεαμάτων, της διάθεσης τροφίμων.

Ο δευτερογενής τομέας εμπεριέχει τους παραγωγικούς κλάδους οι οποίοι δέχονται άμεση επιρροή από την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επωφελούνται με άμεσο τρόπο από τις τουριστικές δαπάνες στον τόπο προορισμού (π.χ. επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, επιχειρήσεις διασκέδασης, τράπεζες, επιχειρήσεις καθαριστηρίων, κ.λπ.).

Ο τριτογενής τομέας εμπεριέχει του παραγωγικούς κλάδους που δέχονται έμμεση επιρροή από την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επωφελούνται με έμμεσο τρόπο υποστηρίζοντας τον τουριστικό κλάδο (π.χ. έμποροι χονδρικής πώλησης, βιοτεχνίες κατασκευής μαγιό ή φωτογραφικού εξοπλισμού, τράπεζες, ξεναγοί, πολιτιστικοί χώροι κ.λπ.)

Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει μόνο ο κλάδος των υπηρεσιών φιλοξενίας, ο οποίος εμπεριέχει όλες τις τουριστικές μονάδες οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες φιλοξενίας και χωρίζεται σε πολλές μικρές μονάδες βάσει της θέσης, της χωροταξικής κατανομής των καταλυμάτων και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.

Σχετικά με τον κλάδο των λογιστικών επιχειρήσεων, αξίζει να αναφερθεί ότι τα λογιστικά γραφεία αναφέρονται στην επίτευξη των ακόλουθων εργασιών: (α) ενημέρωση βιβλίων, (β) μισθοδοσία υπαλλήλων και εργατών, (γ) σύσταση νέων επιχειρήσεων (δ) Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, (ε) φορολογικές δηλώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, (στ) λογιστικές και φορολογικές συμβουλές, (ζ) οικονομικές αναλύσεις κ.λπ.

Το τελευταίο κεφάλαιο, αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας όπου αναλύονται τα τέσσερα ερωτηματολόγια και τα αποτελέσματα τους που διανεμήθηκαν στο δείγμα της



έρευνας. Από αυτά τα ερωτηματολόγια, τα 60 αφορούν τις τουριστικές επιχειρήσεις (40 πελάτες και 20 στελέχη) και τα υπόλοιπα 30 αφορούν τις λογιστικές επιχειρήσεις (20 πελάτες και 10 στελέχη).

Η έρευνα έχει ως σκοπό την ανάδειξη αποτελεσμάτων σχετικά με τις στρατηγικές διαφοροποίησης με σκοπό απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις του λογιστικού και του τουριστικού κλάδου αλλά και πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες αυτών των κλάδων τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες που τους παρέχονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>:

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### 2.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αναλύοντας την έννοια της στρατηγικής, παρατηρείται το φαινόμενο ότι δεν υπάρχει μόνο μία σωστή άποψη και δεν υφίσταται ένας μόνος ορισμός της, καθώς ο κάθε συγγραφέας την βλέπει από την δική του σκοπιά. Υπάρχουν διατυπωμένες τόσες πολλές απόψεις για την έννοια της στρατηγικής, μερικές από τις οποίες θα αναφερθούν στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού, με αποτέλεσμα ορισμένοι συγγραφείς μελετών, άρθρων, βιβλίων κ.λπ., να τις ταξινομούν σε προσεγγίσεις ή και σε σχολές.

Στον τομέα της σύγχρονης διοίκησης, η πολιτική και η στρατηγική ως έννοιες παρουσιάζονται στις εργασίες των Fayol H. και Drucker P. Το έτος 1954 ο συγγραφέας και μελετητής Drucker P. όρισε το κύριο εννοιολογικό πλαίσιο της επιχειρησιακής πολιτικής και του πεδίου της στρατηγικής, έννοιες οι οποίες αναπτύχθηκαν μετέπειτα στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης.

Οι πρώτες εμπειρικές αλλά και θεωρητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν εκείνη την εποχή, εμφάνιζαν την στρατηγική διοίκηση ως σημαντική παράμετρο για τις μεγάλες επιχειρήσεις (*Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971*). Με το πέρασ των χρόνων, η διαδικασία αλλά και η αρχική έννοια της στρατηγικής στο επιχειρησιακό πλαίσιο, είχε ως αποτέλεσμα ποικίλες σημαντικές μεταβολές στις αρχικές έννοιες καθώς επίσης και αύξηση της πολυπλοκότητας και του πεδίου της.

Η αρχική έννοια της στρατηγικής και της επιχειρησιακής πολιτικής κατέγραψε μετατόπιση σε διάφορες έννοιες, όπως για παράδειγμα εταιρική στρατηγική, πολιτική διατύπωση, εταιρικός προγραμματισμός, στρατηγικός προγραμματισμός, μακροχρόνιος σχεδιασμός κ.λπ., που τόνιζαν κατά κύριο λόγο την διατύπωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας, η στρατηγική διοίκηση νοείται ευρέως ως μια διαδικασία η

οποία έχει τρεις φάσεις: (α) διατύπωση, (β) υλοποίηση και (γ) αξιολόγηση και έλεγχος, οι οποίες θα αναπτυχθούν παρακάτω (Κοκκίνης, 2007: σελ. 106).

## 2.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στην βιβλιογραφία και στην αρθρογραφία διεθνώς, έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας της στρατηγικής και παρακάτω θα παρουσιαστούν ορισμένοι από τους αντιπροσωπευτικότερους.

- ❖ Chandler : *«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».*
- ❖ Andrews : *«Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».*
- ❖ Ansoff : *«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».*
- ❖ Hofer & 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 του περιβάλλον».*

Από την πληθώρα και την ποικιλία των ορισμών της στρατηγικής γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει μια γενικότερη σύγχυση γύρω από το τι είναι τελικά η στρατηγική. Ο Porter, ένας από τους επιφανέστερους ακαδημαϊκούς της στρατηγικής των επιχειρήσεων, θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κυρίως *«η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της»*. Σήμερα, έπειτα από σχεδόν 60 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο, διακρίνεται

ακόμα η ανάγκη για την πραγματική διερεύνηση του όρου της στρατηγικής και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει να γίνει η μελέτη της.

Η φανερή ή η λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως η κύρια διαδικασία διατύπωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά των προαναφερθέντων τεσσάρων ορισμών της έννοιας της στρατηγικής. Πιο απλά, η επιχείρηση συνυπολογίζει όλες τις επικρατούσες συνθήκες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της, πριν τον καθορισμό της αποστολής της, των αντικειμενικών στόχων της, των στρατηγικών επιλογών της και του τρόπου εφαρμογής και αξιολόγησης τους (Παπαδάκης, 2007: σελ. 31).

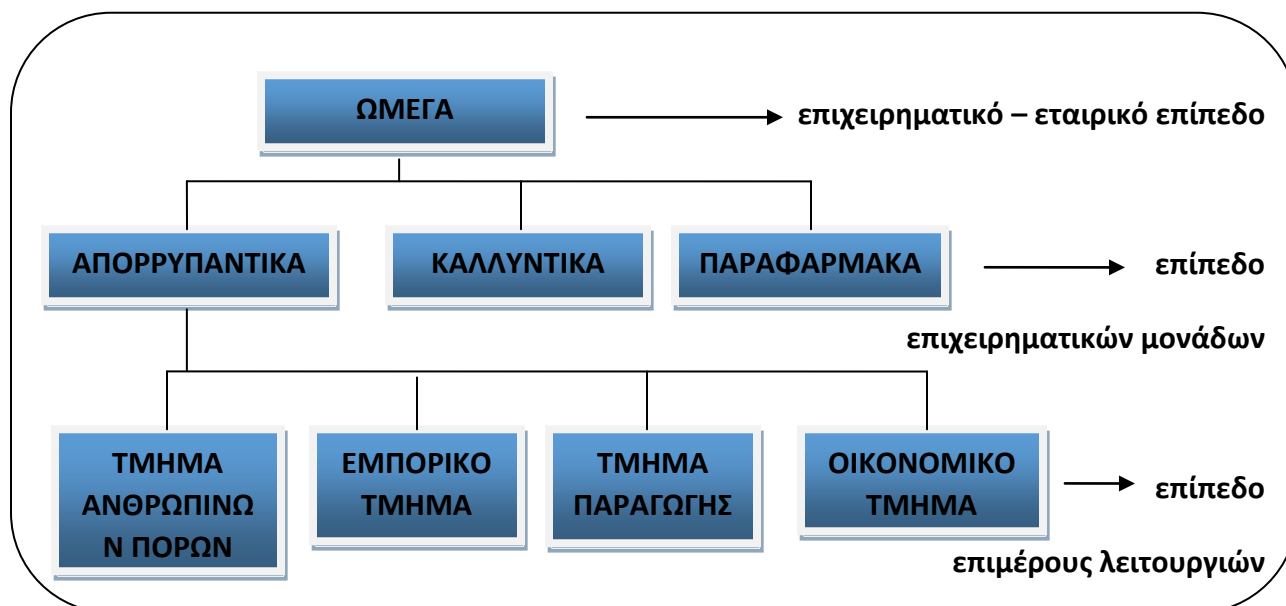
### 2.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Προκειμένου να αναλυθούν τα είδη των στρατηγικών, θα πρέπει πρώτα να ξεκινήσει η ανάλυση από τα επίπεδα διαμόρφωσης της στρατηγικής. Έτσι, υποθέτοντας ότι η επιχείρηση «Ωμέγα» δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς με δικές της, αυτόνομες εταιρείες, οι οποίες ελέγχονται κεντρικά από αυτήν, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπό αυτό το πλαίσιο οργάνωσης μιας επιχείρησης σαν την «Ωμέγα», υφίστανται τρία κύρια επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής, τα οποία είναι τα ακόλουθα και παρίστανται διαγραμματικά παρακάτω:

- ◆ Επιχειρηματικό – εταιρικό επίπεδο. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται, προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την επιλογή και διαχείριση του συνόλου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (που πιθανόν να βρίσκονται σε διαφορετικού κλάδους ή αγορές).
- ◆ Επίπεδο καθεμιάς από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Η στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ανταγωνιστική στρατηγική) είναι η στρατηγική η οποία ακολουθείται από κάθε επιχειρηματική μονάδα ξεχωριστά, έτσι ώστε να καταφέρει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο όπου ασκεί τις δραστηριότητες της.

- ❖ Επίπεδο επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Για παράδειγμα, στρατηγική ανθρωπίνων πόρων της επιχειρηματικής μονάδας των καλλυντικών, χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας των απορρυπαντικών κ.λπ. (Παπαδάκης, 2007: σελ. 220 – 221).

**Διάγραμμα 2.1 : Επίπεδα στρατηγικής**



Πηγή: Παπαδάκης, 2007

Όπως γίνεται αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, και τα τρία επίπεδα στρατηγικής είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν αρμονικά και να ενδυναμώνει το ένα το άλλο, προκειμένου η κατανομή των διαθέσιμων πόρων της μητρικής επιχείρησης να πραγματοποιείται με ορθολογικό τρόπο μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της συνολικής της απόδοσης.

Έτσι, έπειτα από την ανάλυση των επιπέδων διαμόρφωσης της στρατηγικής, μπορεί να ειπωθεί ότι οι τρεις κύριες κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών είναι οι εξής:

- ❖ Στρατηγικές σταθερότητας.
- ❖ Στρατηγικές ανάπτυξης.
- ❖ Στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής (Παπαδάκης, 2007: σελ. 221 – 222).

## 2.4 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ

Χρησιμοποιώντας τις στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναστρέψουν ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα και να αντιμετωπίσουν υφιστάμενα προβλήματα ή να προλάβουν κάποια πιθανά μελλοντικά προβλήματα. Ορισμένοι συνηθισμένοι παράγοντες αποτυχίας μιας επιχείρησης είναι η κακή προσαρμογή της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η απουσία εσωτερικού ελέγχου, κάποιοι μη ελεγχόμενοι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. πολιτικές της κυβέρνησης, τεχνολογικές εξελίξεις κ.λπ.), η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, η προβληματική ηγεσία κ.λπ.

Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν αυτού του είδους την στρατηγική από τις υπόλοιπες επιχειρηματικές στρατηγικές είναι : (α) οι περιορισμένοι πόροι, (β) το μειωμένο ηθικό του προσωπικού, (γ) η επιφυλακτικότητα του περιβάλλοντος και (δ) η σημαντικότητα του χρόνου. Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής είναι :

- ❖ Η στρατηγική εξυγίανσης – ανόρθωσης, η οποία αποτελείται από το στάδιο της συρρίκνωσης, το στάδιο της σταθεροποίησης και το στάδιο της ανάπτυξης – αναδόμησης. Το πρώτο στάδιο έχει ως κυρίαρχο σκοπό την διάσωση της επιχείρησης με διάφορες κινήσεις, όπως για παράδειγμα η αντικατάσταση της διοίκησης, η μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα κ.λπ. Το δεύτερο στάδιο αποτελεί την προσαρμογή στις νέες συνθήκες, την προσπάθεια για βελτίωση του κέρδους, ενώ το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τον εκ νέου σχεδιασμό για την ανάπτυξη της (Λιβιεράτος, 2015: σελ. 9 – 12).
- ❖ Η στρατηγική αποεπένδυσης, όπου πραγματοποιείται πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων μια επιχείρησης κυρίως λόγω της αποτυχίας της στρατηγικής ανόρθωσης που εφαρμόστηκε ή της απαίτησης του τμήματος αυτού περισσότερων πόρων από ότι η επιχείρηση διατίθεται να επενδύσει σε αυτό (Παπαδάκης, 2007: σελ. 290 – 291).
- ❖ Η στρατηγική «αιχμάλωτης επιχείρησης», που υιοθετείται όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης και αναζητά την εξάρτηση της από έναν πελάτη της, μειώνοντας τις λειτουργίες και ελαχιστοποιώντας το κόστος.

- ❖ Η στρατηγική ρευστοποίησης χρησιμοποιείται όταν όλες οι άλλες προσπάθειες και στρατηγικές έχουν αποτύχει και το μόνο που έχει απομείνει για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι η προσπάθεια τμηματοποίησης και πώλησης των διαφόρων τμημάτων που πιθανόν να έχουν κάποια αξία, όπως για παράδειγμα πάγιος εξοπλισμός κ.λπ. (Λιβιεράτος, 2015: σελ. 12 – 13).

## 2.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ

Η τοποθέτηση των προϊόντων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής του marketing και ειδικότερα της στρατηγικής προϊόντων, καθώς επίσης και της γενικής στρατηγικής μιας οικονομικής μονάδας. Όλες οι αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με την τοποθέτηση καθώς και η επιτυχία μιας οικονομικής μονάδας εξαρτώνται από την διαφοροποίηση που έχει αποφασίσει να εκτελέσει. Η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης έχει ως απαίτηση την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και την επικοινωνία αυτής της τοποθέτησης.

Η τοποθέτηση ως έννοια ξεκίνησε να γίνεται γνωστή στον χώρο του marketing από τους Ries & Trout από το βιβλίο τους, το 1982, *Positioning : The battle for your mind*. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η φύση της τοποθέτησης είναι κατά κύριο λόγο επικοινωνιακή και έχει άμεση εξάρτηση από τον τρόπο με τον οποία επικοινωνεί η οικονομική μονάδα την θέση που επιθυμεί να έχει το προϊόν της στην αντίληψη των καταναλωτών.

Πολύ εύστοχα παραδείγματα αποτελούν η περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας BMW, η οποία τοποθετεί τα αυτοκίνητα της ως αυτοκίνητα υψηλής απόδοσης και με υψηλές προδιαγραφές και η περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, η οποία τοποθετεί τα αυτοκίνητα της ως ασφαλή, ανεξάρτητα με το γεγονός ότι και οι δύο μάρκες αυτοκινήτων είναι υψηλών αποδόσεων και ταυτόχρονα ασφαλή (Bluewave, 2002).

Η τοποθέτηση ακολουθεί την επιλογή της αγοράς – στόχου και έχει ως σκοπό την εύρεση μιας αποκλειστικής και μοναδικής θέσης μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων βάσει της τιμής, των χαρακτηριστικών, της χρήσης, της ποιότητας κ.λπ. Φυσικά, η τοποθέτηση έχει την δυνατότητα η διάσταση της να είναι εσωτερική, δηλαδή να σχετίζεται με άλλα ομοειδή

προϊόντα της ίδιας επιχείρησης. Το προϊόν είναι απαραίτητο να είναι αρκετά διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφεύγεται η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος εξαιτίας του ανταγωνισμού από κάποιο άλλο

Οι επιλογές σχετικά με την τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά είναι πάρα πολλές, αλλά οι βασικότερες είναι οι τρεις ακόλουθες :

- ◆ Η τοποθέτηση σχετικά με τους ανταγωνιστές, όπου η επιχείρηση αναζητά κάποια θέση στην αγορά αποκλειστικά βάσει των ανταγωνιστικών προϊόντων. Ιδανικά, η επιχείρηση θα καταφέρει να βρει κάποια θέση στην αγορά για το προϊόν της, ωστόσο ορισμένες φορές αυτό δεν είναι εύκολο και ο μετωπικός ανταγωνισμός με τα ανταγωνιστικά προϊόντα είναι δύσκολο να αποφευχθεί. Για παράδειγμα όλοι οι τουριστικοί οργανισμοί των χωρών της νότιας Ευρώπης (Ελλάδας, Ιταλίας, Ισπανίας κ.λπ.) διαφημίζουν στις Η.Π.Α. τον ήλιο, την θάλασσα, τα μνημεία, την φιλοξενία κ.λπ.
- ◆ Η τοποθέτηση σύμφωνα με την αγορά – στόχο, όπου η επιχείρηση τοποθετεί το προϊόν της βάσει των χαρακτηριστικών της αγοράς – στόχου, όπως για παράδειγμα τις τάσεις, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της, τις προτιμήσεις των αγοραστών κ.λπ.
- ◆ Η τοποθέτηση σύμφωνα με την κατηγορία του προϊόντος, όπου η επιχείρηση καταβάλει προσπάθεια για να τοποθετήσει το προϊόν της βάσει των χαρακτηριστικών της κατηγορίας όπου ανήκει το προϊόν, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ορισμένα νέα χαρακτηριστικά τα οποία δεν υπάρχουν στα ανταγωνιστικά προϊόντα. Σε αυτήν την περίπτωση, τα προϊόντα τοποθετούνται σε ένα σημείο του φάσματος υψηλή ποιότητα / υψηλή τιμή – χαμηλή ποιότητα / χαμηλή τιμή. Για παράδειγμα το ελληνικό γιαούρτι της ΦΑΓΕ είναι τοποθετημένη στην αγορά των Η.Π.Α. ως γιαούρτι πολυτελείας (Bluewave, 2002).



Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί, ότι παρόλο που η τοποθέτηση ενός προϊόντος σε μια αγορά – στόχο μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει οποιασδήποτε επιλεγμένης στρατηγικής διαφοροποίησης, δεν είναι απαραίτητο ότι η επιτυχία της θα είναι εύκολη ή εγγυημένη. Ένα παράδειγμα είναι ότι μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την τοποθέτηση σύμφωνα με την κατηγορία του προϊόντος προκειμένου να τοποθετήσει το προϊόν της σε μια θέση υψηλότερης τιμής / ποιότητας, όμως οι καταναλωτές να μην αντιληφθούν την υψηλότερη ποιότητα στην συγκεκριμένη κατηγορία και η τοποθέτηση του προϊόντος να αποτύχει.

Φυσικά, η διαδικασία της τοποθέτησης ενός προϊόντος σε μια αγορά – στόχο δεν τελειώνει με τη εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, αλλά είναι απαραίτητο να αποτελεί αντικείμενο διαρκούς εξέτασης από την οικονομική μονάδα, εξαιτίας των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών στην αγορά.

Είναι πολύ συχνό φαινόμενο μια τοποθέτηση να θεωρηθεί ξεπερασμένη και να κριθεί απαραίτητη η αναθεώρηση της από την επιχείρηση. Δυστυχώς υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων, οι οποίες δεν αντιλήφθηκαν έγκαιρα ότι η τοποθέτηση των προϊόντων τους είχε πλέον θεωρηθεί ξεπερασμένη, λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, οδηγώντας ξαφνικά σε μειωμένα μερίδια αγοράς (Bluwave, 2002).

## 2.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι ηγέτες στην στρατηγική έχουν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς πρέπει να επιτύχουν την καθοδήγηση των επιχειρήσεων μέσα από τις αλλαγές, να δημιουργήσουν όραμα και να αναπτύξουν το μέλλον των επιχειρήσεων μέσα από διάφορες στρατηγικές. Για να υλοποιηθούν όλα αυτά, θα πρέπει οι ηγέτες να διαθέτουν ανεπτυγμένες ικανότητες, προκειμένου να μπορέσουν να ρυθμίζουν ποικίλες λειτουργίες και να συντονίσουν ανθρώπους, θέτοντας τους το όραμα της επιχείρησης και τις ωφέλειες που προκύπτουν από αυτό (Wilson learning, 2007: σελ. 8).

Έτσι, ο ρόλος των ηγετών στην στρατηγική είναι εξαιρετικά σημαντικός και αναφέρεται στα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία τον καθιστούν απαραίτητο :

- ◆ Η ξεκάθαρη διάκριση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στρατηγικής.

- ◆ Η καθοδήγηση του ορισμού και της επικοινωνίας της μοναδικής θέσης της επικοινωνίας.
- ◆ Η επικοινωνίας της στρατηγικής στο σύνολο των εμπλεκόμενων.
- ◆ Η διευκόλυνση του προσωπικού στην κατανόηση της στρατηγικής στα διάφορα τμήματα όπου είναι υπεύθυνο.
- ◆ Η καθοδήγηση του προσωπικού στην υλοποίηση συμβιβασμών που προκύπτουν από καθημερινές δραστηριότητες και αποφάσεις,
- ◆ Η απόφαση αλλαγών όπου θα ανταποκριθεί η επιχείρηση και η απόφαση του τρόπου ανταπόκρισης βάσει της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής.
- ◆ Η αποφυγή οργανωτικών περισπασμών (Παναγιώτου, 2003: σελ. 77).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

#### 3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ελκυστικότητα του κλάδου όπου δραστηριοποιείται μια οικονομική μονάδα έχει ουσιαστικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας της. Παρόλο που ένας κλάδος ίσως να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μιας επιχείρησης δύναται να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, στην περίπτωση που η διατήρηση των αποδόσεων της υπερβαίνει τον μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησης της. Αυτό το πλεονέκτημα είναι το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος της επιχείρησης, τα οποία το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών προϊόντων της.

Κάποιες φορές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά τις περισσότερες των περιπτώσεων είναι δύσκολο να διατηρηθεί, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν σε σύντομο χρονικό διάστημα ένα νέο ή ένα τεχνολογικά βελτιωμένο.

Για να θεωρηθεί ένα πλεονέκτημα τέτοιου είδους βιώσιμο, είναι απαραίτητο συνήθως να προέρχεται από διαφορετικό παράγοντα από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις των προϊόντων, όπως για παράδειγμα ο συμβολισμός (η έννοια) του προϊόντος στους καταναλωτές με τις εικόνες εμπορικού σήματος, η εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του προϊόντος κ.λπ. Εξάλλου οι ερευνητές marketing αναγνωρίζουν ότι τα προϊόντα έχουν ορισμένα συμβολικά χαρακτηριστικά και ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η κατανάλωση κάποιων προϊόντων πιθανόν να εξαρτάται πιο πολύ από την κοινωνική τους σημασία παρά από τη λειτουργική τους χρησιμότητα (Bestrain, 2013: σελ. 57).

Όντως παρατηρείται μια τάση στους καταναλωτές να επιθυμούν μια προσωπική έννοια σε προϊόντα και σε υπηρεσίες. Επομένως, η καινοτομία κρίνεται απαραίτητη έτσι ώστε

να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στα συναισθήματα τα οποία οδηγούν στις αποφάσεις των καταναλωτών. Την σημερινή εποχή, οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και πιο λίγο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα τα οποία ικανοποιούν την παραπάνω επιθυμία τους. Έτσι, λέξεις όπως «συγκίνηση» και «προσωπική σημασία» λαμβάνονται υπόψη στις επιχειρησιακές στρατηγικές και είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθούν οι άυλοι παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την αντιληπτή αξία του προϊόντος, ξεπερνώντας τις θετικές ή τις αρνητικές αντιλήψεις.

Διάφορες νέες περιγραφές όπως για παράδειγμα εύκολο, πρόσβαση, προσιτό, ενδυνάμωση, προσωπικά κ.λπ. απευθύνονται στο πρόσωπο και όχι στο αντικείμενο. Η αποκάλυψη των συναισθημάτων, καθώς επίσης και της στάσης ως προς τα προϊόντα, αλλά και η συγκέντρωση πληροφοριών που σχετίζονται με τους λόγους για τους οποίους οι καταναλωτές επιλέγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αποτελούν πλέον βασικά στρατηγικά στοιχεία.

Η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ουσιαστικά είναι μια φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μελετά τις οικονομικές διαστάσεις της δραστηριότητας μιας οικονομικής μονάδας, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στην ικανότητα δημιουργίας επιπλέον απόδοσης του κεφαλαίου και συσχέτισης της στρατηγικής της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για περισσότερο χρονικό διάστημα. Στο τέλος, αυτό που επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτύχει υψηλές αποδόσεις για τους μετόχους της είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Επομένως, ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξαιρετικής σημασίας, καθώς δίχως αυτό, μια επιχείρηση διαθέτει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης και δεν θα ευημερήσει, αφού το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αιτία ύπαρξης της. Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο είναι αναγκαίο να εστιάζει την προσοχή της (Bestrain, 2013: σελ. 57-58).

Βάσει της θεωρίας του Porter (1980), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: (α) την ηγεσία κόστους – πλεονέκτημα κόστους, το

οποίο υφίσταται όταν η επιχείρηση μπορεί να πωλεί ένα προϊόν σε μικρότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών και (β) τη διαφοροποίηση – πλεονέκτημα διαφορετικότητας, το οποίο δημιουργείται στην περίπτωση που το προϊόν μιας επιχείρησης είναι τόσο διαφορετικό από το ανταγωνιστικό προϊόν, έτσι ώστε οι καταναλωτές θεωρούν ότι τους παρέχεται μια καλύτερη επιλογή (Κοντογεώργιος & Σεργάκη, 2015: σελ. 168 & Τράπεζα Κύπρου).

Έτσι, η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δύο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαθέτει τρεις κυρίαρχες επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει : (α) τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, (β) τη στρατηγική διαφοροποίησης και (γ) τη στρατηγική εστίασης, οι οποίες θα αναλυθούν εκτενώς στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία μόνο μια καθαρή στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη απόδοση (Κοντογεώργιος & Σεργάκη, 2015: σελ. 168).

### **3.2 ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑ PORTER (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ)**

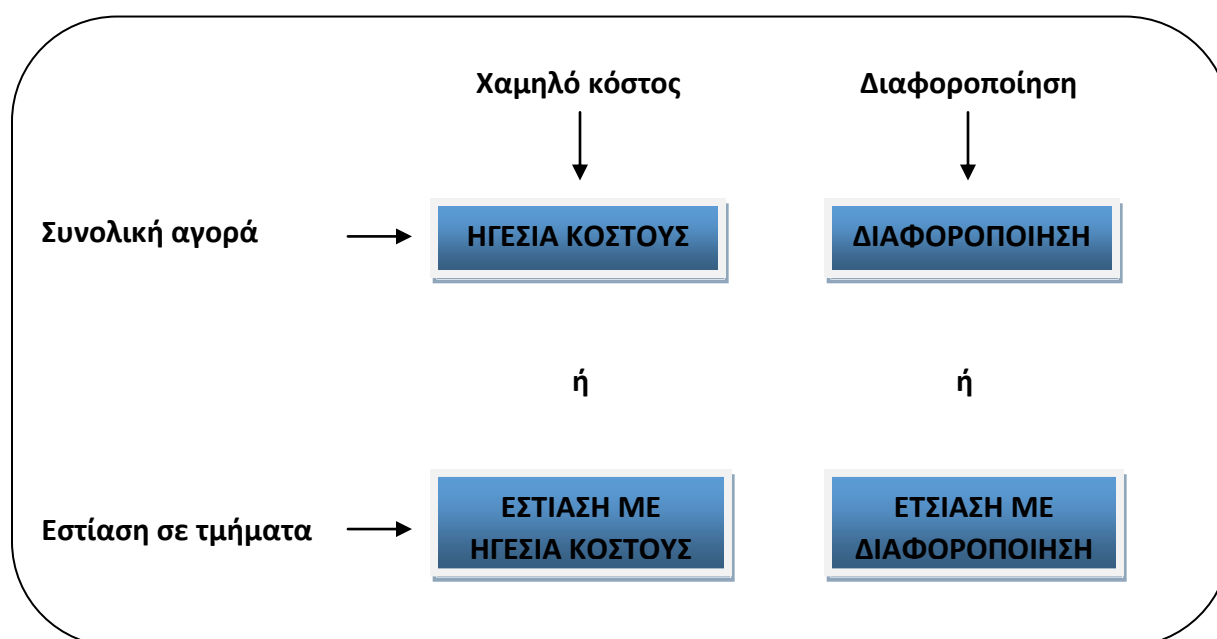
Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, υφίστανται τρία κύρια επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής : (α) το επιχειρηματικό – εταιρικό επίπεδο, (β) το επίπεδο καθεμιάς από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (ανταγωνιστικές στρατηγικές – στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και (γ) το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

Προτού πραγματοποιηθεί η ανάλυση των ανταγωνιστικών στρατηγικών, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί ένας ακόμα ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant), ο οποίος θεωρεί ότι στην περίπτωση που δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν οι δραστηριότητες τους λαμβάνουν χώρα στην ίδια αγορά και δύνανται να προμηθεύσουν τους ίδιους καταναλωτές, η επιχείρηση η οποία επιτυγχάνει ή μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το Porter και όπως προαναφέρθηκε, δύο είναι τα βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τα οποία αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, είτε λόγω της μείωσης του κόστους λειτουργίας της, είτε λόγω της αύξησης των συνολικών εσόδων της :

- ❖ Η ηγεσία κόστους, η οποία είναι η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά.
- ❖ Η διαφοροποίηση, η οποία είναι η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά, που οι καταναλωτές διατίθενται να πληρώσουν περισσότερο προκειμένου να το αποκτήσουν.

**Διάγραμμα 3.1 : Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**



Πηγή: Παπαδάκης, 2007

Επομένως, η οικονομική μονάδα λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δύο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαθέτει τρεις κυρίαρχες επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα :

- ❖ Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.
- ❖ Τη στρατηγική διαφοροποίησης.
- ❖ Τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους (Παπαδάκης, 2007: σελ. 318 – 320).

Κάθε μία από τις τρεις παραπάνω στρατηγικές, όταν υιοθετηθεί από μια επιχείρηση, έχει ως συνέπεια μια τελείως διαφορετική θεώρηση της γενικής φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης και ειδικότερα της οργανωτικής δομής της και των ικανοτήτων που πρόκειται να αναπτύξει.

Έτσι, για να επιτύχει την διαμόρφωση μιας κατάλληλης στρατηγικής, η οικονομική μονάδα, προτού ξεκινήσει την εφαρμογή της στρατηγικής της, είναι απαραίτητο να δώσει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα, τα οποία είναι : (α) ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται (πεδίο δράσης της), (β) ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών και (γ) ποιες μοναδικές ικανότητες θα αναπτύξει.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τέσσερις και μπορεί να τους επιτύχει μέσω ανάπτυξης ανώτερης ποιότητας, ανώτερης αποδοτικότητας, ανώτερης καινοτομίας και ανώτερης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες. Για να επιτύχει σε έναν από τους προαναφερθέντες τομείς, είναι απαραίτητο να πάρει αποφάσεις για τις ικανότητες που προτίθεται να αναπτύξει αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα σχετίσει τις ικανότητες αυτές.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης ποιότητας, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης καινοτομίας και η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Από την άλλη, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης αποδοτικότητας οδηγεί σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Στον επόμενο πίνακα, απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο απαντά καθεμία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές σε καθένα ερώτημα, δηλαδή ο συσχετισμός των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης και των ανταγωνιστικών στρατηγικών της (Παπαδάκης, 2007: σελ. 321 – 323).

**Πίνακας 3.1 : Στρατηγικές επιλογές και ανταγωνιστικές στρατηγικές**

	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ</b>
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	Χαμηλό (κυρίως μέσω της τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό ή υψηλό (τιμή ή μοναδικότητα)
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό ή υψηλό (ένα ή λίγα τμήματα)
<b>ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	Διοίκηση παραγωγής & αποθεμάτων	Ερευνά & ανάπτυξη, marketing & πωλήσεις	Οποιαδήποτε ικανότητα που ταιριάζει στο κάθε τμήμα

Πηγή: Παπαδάκης, 2007

### 3.2.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί την συστηματική προσπάθεια που καταβάλλει μια οικονομική μονάδα, έτσι ώστε να επιτύχει την διατήρηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστών της, επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτή η στρατηγική είναι πιο κατάλληλη για επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκουν μεγάλους όγκους παραγωγής, μειώνοντας το κόστος των προϊόντων. Έτσι, το μεγάλο μέγεθος της αγοράς – στόχου επιτρέπει την μαζική παραγωγή και διάθεση προϊόντων με μικρό κόστος μέσα από οικονομίες κλίμακας, πιθανή πλεονάζουσα δυναμικότητα, αυτοματοποιημένες παραγωγικές διαδικασίες κ.λπ. (Ζιγκιρίδης, 2007: σελ. 112 – 113).

Παρόλα αυτά, είναι εξαιρετικά σημαντικό το γεγονός ότι ένας ηγέτης κόστους δεν πρέπει να αγνοεί την διαφοροποίηση, καθώς στην περίπτωση που το προϊόν της επιχείρησης θεωρηθεί ισάξιο με τα προϊόντα των ανταγωνιστών, τότε θα πρέπει να μειωθεί περισσότερο η τιμή του με αποτέλεσμα την εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος του (Παπαδάκης, 2007: σελ. 324).



Εφαρμόζοντας την στρατηγική ηγεσίας κόστους προκύπτουν ορισμένα πλεονεκτήματα αλλά και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία συνοπτικά είναι τα εξής :

- ❖ Η μείωση της διαπραγματευτικής ισχύς των προμηθευτών, καθώς η επιχείρηση κάνει μαζικές αγορές, προκειμένου να τροφοδοτήσει την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της. Έτσι, είναι ένας σημαντικός πελάτης, τον οποίο οι προμηθευτές δεν θα επιθυμήσουν να τον χάσουν.
- ❖ Η μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, καθώς υφίστανται πολλά περιθώρια διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα της σε μικρότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της.
- ❖ Η ελαχιστοποίηση της ελκυστικότητας των υποκατάστατων προϊόντων, λόγω της μείωσης της διαφοράς των τιμών ανάμεσα σε αυτά και στα προϊόντα της επιχείρησης.
- ❖ Η εξαφάνιση κάποιων επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, εξαιτίας της αδυναμίας τους να ανταγωνιστούν μια επιχείρηση, η οποία επιτυγχάνει την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της στην αγορά με αρκετά μικρότερο κόστος από αυτές (Ζιγκιρίδης, 2007: σελ. 113).

Από την άλλη, η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους από μια επιχείρηση, έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία δεν πρέπει να υποτιμηθούν και είναι τα ακόλουθα :

- ❖ Η απαίτηση μεγάλης κλίμακας επενδύσεων, λόγω της μαζικής παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, η οποία μπορεί να την υποχρεώσει να λειτουργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο και να μην της επιτρέψει να προσαρμοστεί σε καινούριες συνθήκες, όταν το απαιτήσουν οι περιστάσεις.
- ❖ Ο πιθανός κίνδυνος της επιχείρησης να έρθει αντιμέτωπη με μία άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση, η οποία θα επιτύχει να λειτουργήσει με ακόμα πιο χαμηλό κόστος (Ζιγκιρίδης, 2007: σελ. 113).

- ◆ Η οδήγηση σε ανικανότητα της επιχείρησης να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσει τις νέες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, λόγω του αυστηρού προσανατολισμού προς το κόστος.
- ◆ Η μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή, καθώς η προσπάθεια για ελαχιστοποίηση του κόστους, πιθανόν να οδηγήσει στην δημιουργία ενός χάσματος ανάμεσα στις προσδοκίες για το προϊόν και σε αυτό που τελικά λαμβάνουν (Ραφαηλίδης, 2012: σελ. 10).

Προκειμένου η επιλογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, η επιχείρηση η οποία την υιοθετεί είναι απαραίτητο να είναι πραγματικός ηγέτης κόστους και όχι μια από τις πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες διεκδικούν αυτή τη θέση. Αντιθέτως, στην περίπτωση που πολλές επιχειρήσεις διεκδικούν τη θέση του ηγέτη κόστους, δίχως να ξεχωρίζει κάποια, ο μεταξύ τους ανταγωνισμός ίσως πάρει επικίνδυνες διαστάσεις, λόγω των διαρκών προσπαθειών για συμπίεση του κόστους και της επιρροής της απόδοσης των επιχειρήσεων και της δομής της αγοράς μακροπρόθεσμα από την συνακόλουθη μείωση των τιμών (Ζιγκιρίδης, 2007: σελ. 113).

### 3.2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης – μοναδικότητας εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αυτό το πλεονέκτημα δημιουργείται από την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της, τα οποία τα αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές ως μοναδικά και ταυτόχρονα ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης μπορούν να τιμολογούν το προϊόν τους σε πιο υψηλή τιμή από την μέση τιμή της αγοράς εξαιτίας της υψηλής διαφοροποίησης του συγκριτικά με τα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Φυσικά η τιμή στην οποία πωλούν το προϊόν τους είναι πολύ πιο υψηλή από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης η οποία είναι ηγέτης κόστους.

Παρά το γεγονός ότι η τιμή των προϊόντων των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την στρατηγική διαφοροποίησης είναι υψηλή, οι καταναλωτές της αγοράς – στόχου στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, θεωρώντας τα διαφορετικά και σε πολλές περιπτώσεις ως ένα σύμβολο κύρους.

Επομένως, μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την προσφορά μοναδικών προϊόντων υψηλού επιπέδου και μπορεί να το επιτύχει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία και ανώτερη ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες.

Στις περιπτώσεις που η διαφοροποίηση επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών κρίνεται απαραίτητη η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και μετά την πώληση. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση στο ίδιο το προϊόν που παράγει και πωλεί ή στην συνοδευτική υπηρεσία. Ένα ακόμα είδος διαφοροποίησης είναι η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των πελατών. Επομένως, η διαφοροποίηση δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αφορά άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Επίσης, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και να πραγματοποιήσει την διαφοροποίηση αυτή σε όσες περισσότερες διαστάσεις είναι εφικτές, έτσι ώστε να εμποδίζεται η αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Φυσικά, πρέπει να δίνεται και η απαραίτητη προσοχή στο κόστος, δίχως να γίνονται μειώσεις του κόστους εις βάρος της ποιότητας, και να υπάρχει ένας αυστηρός και προσεκτικός έλεγχος του. Ωστόσο, πρέπει η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων να μην καταστεί ανεξέλεγκτη, λαμβάνοντας υπόψη και τις τιμές των ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2007: σελ. 332 – 336).

Κλείνοντας, η διαφοροποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με πάρα πολλούς τρόπους, με τους βασικότερους από αυτούς να είναι οι παρακάτω :

- ◆ Η λειτουργική υπεροχή, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την βελτιωμένη απόδοση και την ευχέρεια στην χρήση του.
- ◆ Η δημιουργία καινοτομίας με την προσθήκη καινούριων χαρακτηριστικών στο προϊόν ή στην υπηρεσία.

- ◆ Ο τρόπος με τον οποίο διανέμεται το προϊόν.
- ◆ Η δύναμη της μάρκας, κυρίως μέσα από την διαφήμιση, η οποία προσφέρει ξεχωριστή αναγνώριση και γρήγορο μέσα από ένα επώνυμο προϊόν στους καταναλωτές.
- ◆ Η εξυπηρέτηση των πελατών.
- ◆ Η κατοχύρωση μιας ευρεσιτεχνίας (πατέντας), καθώς προσφέρει προστασία και διασφαλίζει το προνόμιο της αποκλειστικής εφαρμογής μιας καινοτομίας σε ένα προϊόν, εμπλουτίζοντας το με μοναδικότητα (Ζιγκιρίδης, 2007: σελ. 114).

### 3.2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Το κεντρικό στοιχείο αυτής της στρατηγικής είναι η επιλογή και η συγκέντρωση μιας οικονομικής μονάδας σε ένα πολύ μικρό τμήμα της ευρύτερης αγοράς, ενός niche, όπου οι καταναλωτές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες.

Η τμηματοποίηση αυτή (το niche) μπορεί να έχει πολλές μορφές και βασίζεται κατά κύριο λόγο σε τρεις μεταβλητές : (α) γεωγραφικός χώρος (π.χ. μια ακτοπλοϊκή εταιρεία η οποία εξυπηρετεί μόνο ένα νησί), (β) την ειδική χρήση ενός προϊόντος ανάλογα με τον τύπο του καταναλωτή (π.χ. ένας προσωπικός υπολογιστής ο οποίος απευθύνεται μόνο σε κοινό με οικονομική ευχέρεια) και (γ) ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία ελκύουν τους καταναλωτές αυτού του niche (π.χ. ένα απορρυπαντικό που χρησιμοποιείται μόνο για μάλλινα ρούχα) (Bluwave, 1999).

Μια ακόμα προϋπόθεση για να επιτύχει η στρατηγική εστίασης είναι η κατάλληλη ελκυστικότητα του τμήματος της αγοράς το οποίο επιλέγεται, καθώς κάθε τμήμα έχει την δική του δομή, έχοντας ως αποτέλεσμα την διαφορετικότητα του σε διάφορα στοιχεία, όπως για παράδειγμα στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στην διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών και των καταναλωτών, στην ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων κ.λπ.

Άρα, το τμήμα το οποίο επιλέγεται από την επιχείρηση για την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης θα πρέπει να διαθέτει τον ευνοϊκότερο συσχετισμό δυνάμεων για

αυτήν, καθώς κάποια τμήματα παρόλο που θα μπορούσαν να είναι βάση τμηματοποίησης διαθέτοντας σαφείς ιδιαιτερότητες, δεν προσφέρονται για στρατηγική εστίασης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για τρεις λόγους :

- ◆ Η επιχείρηση δεν έχει τις δυνατότητες ανταπόκρισης στις ιδιαιτερότητες του τμήματος τις αγορές.
- ◆ Υφίσταται ήδη κάλυψη του συγκεκριμένου τμήματος από άλλες διαφοροποιημένες επιχειρήσεις.
- ◆ Το μέγεθος και η δυναμική των τμημάτων δεν ενδείκνυνται για ανάπτυξη επαρκούς όγκου πωλήσεων για την επιχείρηση.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία από την στρατηγική διαφοροποίησης αλλά και από την στρατηγική ηγεσίας κόστους, με την εστίαση να στηρίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και την διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους να απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, να αποτελεί την κύρια διαφορά τους.

Έτσι, για να επιτύχει μια επιχείρηση στην εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης, είναι απαραίτητο να αξιοποιήσει αυτό το τμήμα της αγοράς – στόχου, το οποίο διαθέτει ορισμένες ιδιαιτερότητες, στις οποίες έχει την ικανότητα αποτελεσματικότερης ανταπόκρισης από τους ανταγωνιστές της (Ραφαηλίδης, 2012: σελ. 13 – 14).

Επομένως, η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι είτε χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης. Η προϋπόθεση εφαρμογής της στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους είναι η ύπαρξη ενός τμήματος καταναλωτών, των οποίων οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με πιο χαμηλό κόστος από την υπόλοιπη αγορά. Από την άλλη, η προϋπόθεση υιοθέτησης της στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση είναι η ύπαρξη ενός τμήματος καταναλωτών με ειδικές ανάγκες (Bluewave, 1999).

Αναλυτικότερα, προϋπόθεση της στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους μπορεί να είναι η ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας ή η ύπαρξη ενός οδηγού κόστους άμεσα συνδεδεμένο με τις ιδιαιτερότητες του τμήματος της αγοράς – στόχου ή η παραγωγή

προϊόντων τα οποία είναι προσαρμοσμένα να ικανοποιούν τις ανάγκες συγκεκριμένων καταναλωτών.

Ουσιαστικά, μια επιχείρηση πέρα από τη διαφοροποίηση βάσει των διαφορετικών αναγκών του τμήματος της αγοράς όπου έχει εστιάσει, έχει την δυνατότητα να επιδιώξει πλεονέκτημα κόστους εστιάζοντας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, αντί σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. Επίσης, μπορεί να εστιάσει στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων για την ικανοποίηση των αναγκών ορισμένων μόνο καταναλωτών.

Τέλος, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση έχει ως κυρίαρχο σκοπό να εντοπίσει τις ειδικές ανάγκες των καταναλωτών ενός τμήματος της αγοράς – στόχου και να τους ικανοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα, αντίθετα με την στρατηγική διαφοροποίησης η οποία έχει ως βάση τα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμεί το ευρύτερο κοινό. Η αδυναμία που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις να παράγουν για το σύνολο της αγοράς και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία περιθωρίων για επιπλέον διαφοροποίηση του προϊόντος, τα οποία καλύπτονται από τις επιχειρήσεις οι οποίες υλοποιούν την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (Ραφαηλίδης, 2012: σελ. 15 – 16).

Οι παράγοντες οι οποίοι καθιστούν την στρατηγική εστίασης περισσότερο ελκυστική είναι αρκετοί αλλά οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι όταν (α) το τμήμα της αγοράς – στόχου (niche) είναι αρκετά μεγάλο και επομένως μπορεί να αποφέρει κέρδος και έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης, (β) δεν είναι κρίσιμο για τους μεγάλους ανταγωνιστές, (γ) η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους για την αποτελεσματική ικανοποίηση του τμήματος αυτού και (δ) η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί καθώς έχει αναπτύξει μια ευαρέσκεια στους πελάτες της.

Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν την στρατηγική εστίασης είναι η εξειδίκευση που έχουν αναπτύξει και με την οποία έχουν την ικανότητα να αντιδρούν σε ποικίλες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις οι οποίες απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς ή σε πολλά τμήματα της δεν επιτυγχάνουν την ανάπτυξη ανάλογων πλεονεκτημάτων και γιατί οι δεξιότητες εξυπηρέτησης του τμήματος της αγοράς που έχει επικεντρωθεί η επιχείρηση με την υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης εμποδίζουν την

δραστηριότητα αυτών που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα εκτός του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ορισμένοι κίνδυνοι από την υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης, οι οποίοι συνοψίζονται σε τρία βασικά σημεία, που είναι τα εξής :

- ◆ Η πιθανότητα μίμησης των τρόπων εξυπηρέτησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τους καταναλωτές του τμήματος της αγοράς όπου δραστηριοποιείται.
- ◆ Η πιθανότητα αλλαγής των προτιμήσεων των πελατών της επιχείρησης προς κάποιο άλλο προϊόν της ευρύτερης αγοράς.
- ◆ Η ελκυστικότητα που διαθέτει το niche είναι πιθανό να το καταστήσει τελικά πολυσύχναστο και με μικρή προοπτική κέρδους για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτό (Bluwave, 1999).

### 3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρόλο που κατά τον Porter η ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι σχεδόν ανέφικτη, καθώς από την μια πλευρά η μείωση του κόστους επιβάλλει ορισμένους περιορισμούς στην διαφοροποίηση και από την άλλη η διαφοροποίηση συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, υπάρχουν διάφορες απόψεις οι οποίες υποστηρίζουν ότι αυτό δεν είναι απόλυτο.

Συχνά, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης παρέχουν τις βάσεις για μια ουσιαστική μείωση του κόστους, με ταυτόχρονη βελτίωση της διαφοροποίησης του προϊόντος, μερικά από τα οποία είναι τα ακόλουθα. Επίσης, στην επόμενη σελίδα ακολουθεί και η παρουσίαση ενός πίνακα για την καλύτερη κατανόηση.

- ◆ Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής, που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος.

- ❖ Τα συστήματα άμεσου χρόνου, τα οποία συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους αποθήκευσης και μεταφοράς, καθώς τα απαραίτητα υλικά φτάνουν στην επιχείρηση από τους προμηθευτές ακριβώς την ώρα που τα χρειάζεται.
- ❖ Ο ανασχεδιασμός – ενοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς μειώνεται ο χρόνος εκτέλεσης τους και επομένως και το κόστος.
- ❖ Η διοίκηση ολικής ποιότητας, επιτυγχάνοντας την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, εξαιτίας του περιορισμού των ελέγχων και των ελαττωματικών προϊόντων.
- ❖ Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με του προμηθευτές, τους διανομείς και τους καταναλωτές, καθώς μέσα από δίκτυα άμεσης πληροφόρησης συμβάλει στην μείωση του κόστους, με παράλληλη εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών η οποία αποτελεί ένα είδος διαφοροποίησης.
- ❖ Τα πακέτα προϊόντων, με τα οποία μειώνονται οι δαπάνες marketing και διαφήμισης, καθώς εστιάζουν οι δραστηριότητες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα (Ραφαηλίδης, 2012: σελ. 17 – 19).



Πίνακας 3.2 : Τρόποι ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	Ταχύτατη εναλλαγή της παραγωγικής γραμμής	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΡΩΝ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	Οικονομίες κλίμακας κατά την απόκτηση και συναρμολόγηση των προτυποποιημένων μερών	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μείωση κόστους ελέγχου και ελαττωματικών προϊόντων, καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση καταναλωτών μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας όλων των λειτουργιών
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	Μείωση κόστους διατήρησης αποθεμάτων και καθυστερήσεων	Άμεση εξυπηρέτηση αναγκών των καταναλωτών
ΠΑΚΕΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	Μαζική παραγωγή, μείωση δαπανών marketing και διαφήμισης	Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων με δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς

Πηγή: Ραφαηλίδης, 2012

### 3.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφοροποίηση αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση με διάφορες μορφές, ανάλογα με τα κριτήρια που εφαρμόζονται. Αναλόγως της κατεύθυνσης που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση, υπάρχουν τα παρακάτω είδη διαφοροποίησης:

- ❖ Οριζόντια διαφοροποίηση είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που πιθανόν να ενδιαφέρουν τις υφιστάμενες ομάδες πελατών μιας επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση στηρίζεται στις πωλήσεις και στις τεχνολογικές σχέσεις με τις ήδη υπάρχουσες γραμμές του προϊόντος (π.χ. ένα γαλακτοκομείο που παράγει τυρί, παράγει και ένα νέο είδος τυριού).
- ❖ Κάθετη διαφοροποίηση, η οποία πραγματοποιείται στην περίπτωση που η επιχείρηση πηγαίνει πίσω στα προηγούμενα στάδια ή μπροστά στα επόμενα στάδια του κύκλου παραγωγής της – παραγωγή πρώτων υλών ή διανομή

τελικού προϊόντος. (π.χ. μια επιχείρηση ανοικοδόμησης κατοικιών αρχίζει το εμπόριο χρωμάτων).

- ❖ Ομόκεντρος διαφοροποίηση, όπου πραγματοποιείται διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της παραγωγής, προσθέτοντας νέα προϊόντα και στοχεύοντας στην πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού των τρεχουσών τεχνολογιών και του συστήματος marketing (π.χ. ένας φούρνος αρχίζει να παράγει γλυκά).
- ❖ Ετερογενής – συσσωρευτική διαφοροποίηση, η οποία αφορά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες με καμία τεχνολογική ή εμπορική σχέση με τα τρέχοντα προϊόντα, και τον εξοπλισμό, αλλά πιθανόν να ενδιαφέρουν νέες ομάδες καταναλωτών. Η υψηλή απόδοση των επενδύσεων στο νέο κλάδο και οι πρόσθετες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης της κύριας δραστηριότητας αποτελούν δύο βασικά κίνητρα για την εφαρμογή αυτού του είδους διαφοροποίησης.
- ❖ Επιχειρησιακή διαφοροποίηση η οποία αφορά την παραγωγή μη σχετικών αλλά κερδοφόρων αγαθών και συνήθως συνδυάζεται με μεγάλες επενδύσεις, με το ενδεχόμενο υψηλών αποδόσεων (Strategy Train, 2009).

Άλλη μια πολύ σημαντική διάκριση της διαφοροποίησης αποτελεί η βάση πάνω στην οποία πραγματοποιείται και οι τρεις βασικότεροι τρόποι για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι οι ακόλουθοι :

- ❖ Η διαφοροποίηση βάσει της λειτουργίας και της απόδοσης του προϊόντος, η οποία στηρίζεται σε κάποια συγκεκριμένα χειροπιαστά χαρακτηριστικά του προϊόντος (φυσικά χαρακτηριστικά, υλικά κατασκευής κ.λπ.) σύμφωνα με τα οποία ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα απευθείας συγκρίσεων με άλλα προϊόντα. Καθώς ο πελάτης συνηθίζει αλλά και μπορεί να συγκρίνει διαρκώς τα καταναλωτικά προϊόντα, αυτά είναι μια κατηγορία που διαφοροποιείται ιδιαίτερα με αυτόν τον τρόπο.
- ❖ Η διαφοροποίηση βάσει του συναισθήματος σε πολλές κατηγορίες προϊόντων, η οποία προσπαθεί να δημιουργήσει στον καταναλωτή τα κατάλληλα

συναισθήματα, καθώς δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Τις περισσότερες φορές, δημιουργείται μία μοναδική εικόνα, αναπτύσσοντας μια εντύπωση αποκλειστικότητας ή ένα ξεχωριστό στυλ για τους χρήστες του.

- ❖ Η διαφοροποίηση βάσει των ωφελειών από την χρήση του προϊόντος, η οποία εφαρμόζεται στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει χρήση των χαρακτηριστικών του προϊόντος της για να επιτύχει την διαφοροποίηση (Bluewave, 2001)

### **3.5 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Εκτός από τις συγκεκριμένες ικανότητες που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να ακολουθήσει μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλα και την δομή της. Μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, είναι απαραίτητο να έχει μια δομή η οποία θα της επιτρέψει να μειώνει το κόστος σε καθεμία από τις δραστηριότητες της.

Οπότε όσο πιο λίγα είναι τα επίπεδα ιεραρχίας της, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Δίνεται έμφαση στην διαδικασία παραγωγής καθώς αυτή έχει το μεγαλύτερο κόστος και τέλος η λειτουργία της επιχείρησης στηρίζεται στην λιτότητα, στην πειθαρχία και στην προσοχή στην λεπτομέρεια.

Μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να εστιάζει σε τελειώς διαφορετικά στοιχεία από τα παραπάνω, γιατί διαφορετικά θα αποτύχει. Δίνεται έμφαση στην λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης και στην λειτουργία του marketing και η οργάνωση γίνεται είτε γύρω από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είτε γύρω από τις ομάδες των προϊόντων. Επίσης, η χρήση των συστημάτων ελέγχου πραγματοποιείται σε μικρή έκταση, ενώ η χρήση των συστημάτων υποκίνησης, τα οποία ενδυναμώνουν την δημιουργικότητα και την ελεύθερη σκέψη, πραγματοποιείται ευρέως.

Τέλος, μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει την στρατηγική της εστίασης, συνήθως έχει αυξημένο παραγωγικό κόστος, οπότε υπάρχει η ανάγκη για έλεγχο του κόστους και για ανάπτυξη μοναδικότητας και επομένως ενδείκνυται η οργάνωση κατά λειτουργίες. Τέλος, οι

μηχανισμοί ελέγχου της απόδοσης χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθεί η παραγωγή και οι πωλήσεις. Όλα τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται και με τη δομή πίνακα για την καλύτερη κατανόηση τους (Παπαδάκης, 2007: σελ. 345 – 347).

**Πίνακας 3.3 : Στρατηγικές επιλογές και ανταγωνιστικές στρατηγικές**

	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ</b>
<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>	Λειτουργική	Βάσει των ομάδων προϊόντων	Λειτουργική
<b>ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ</b>	Εστίαση στην παραγωγή	Εστίαση στην έρευνα & ανάπτυξη και στο marketing	Εστίαση στον πελάτη ή στο προϊόν
<b>ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	Μεγάλη χρήση	Μερική χρήση	Μερική χρήση
<b>ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</b>	Μερική χρήση	Μερική χρήση	Μερική χρήση

Πηγή: Παπαδάκης, 2007

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

#### 4.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η τουριστική βιομηχανία διακρίνεται σε τρεις κλάδους οι οποίοι αφορούν τον πρωτογενή, τον δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα της τουριστικής βιομηχανίας. Ωστόσο, εκτός από αυτού του είδους την κατηγοριοποίηση, υπάρχει και η διάκριση σε κύριες και σε δευτερεύουσες ομάδες. Ούτως ή άλλως, υφίστανται περίπου τριάντα πέντε βασικοί τύποι επιχειρήσεων οι οποίες εξυπηρετούν τους τουρίστες αλλά και τους μόνιμους κατοίκους ενός τόπου προορισμού.

Έτσι, στον πρωτογενή τομέα της τουριστικής βιομηχανίας, ο οποίος έχει άμεση σχέση με τον τουρισμό η οποία είναι πραγματική και αμιγής, συμπεριλαμβάνεται μικρό αριθμό μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων και μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, περιλαμβάνει πολλά τουριστικά γραφεία αλλά μικρό αριθμό tour operators.

Στον πρωτογενή τομέα ανήκουν οι κλάδοι των μεταφορών, των υπηρεσιών φιλοξενίας, των υπηρεσιών εστίασης και τροφοδοσίας, οι ενδιάμεσοι φορείς (τουριστικά πρακτορεία και tour operators), των θεαμάτων, της διάθεσης τροφίμων.

Ο δευτερογενής τομέας εμπεριέχει τους παραγωγικούς κλάδους οι οποίοι δέχονται άμεση επιρροή από την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επωφελούνται με άμεσο τρόπο από τις τουριστικές δαπάνες στον τόπο προορισμού (π.χ. επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, επιχειρήσεις διασκέδασης και αναψυχής, τράπεζες, επιχειρήσεις καθαριστηρίων, κομμωτηρίων κ.λπ.).

Τέλος, ο τριτογενής τομέας εμπεριέχει του παραγωγικούς κλάδους οι οποίοι δέχονται έμμεση επιρροή από την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επωφελούνται με έμμεσο τρόπο υποστηρίζοντας τον τουριστικό κλάδο και τροφοδοτώντας τον με ποικιλία προϊόντων (π.χ. έμποροι χονδρικής πώλησης, βιοτεχνίες κατασκευής μαγιό ή φωτογραφικού εξοπλισμού, οι τράπεζες, οι ξεναγοί, οι πολιτιστικοί χώροι κ.λπ.) (Λαγός, 2005: σελ. 316-327).

Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει μόνο ο κλάδος των υπηρεσιών φιλοξενίας, ο οποίος εμπεριέχει όλες τις τουριστικές μονάδες οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες φιλοξενίας και χωρίζεται σε πολλές μικρές μονάδες βάσει της θέσης, της χωροταξικής κατανομής των καταλυμάτων και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (Λαγός, 2005: σελ. 316-317).

Γενικότερα, ο ξενοδοχειακός κλάδος μελετάται ως ένα αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς υποστηρίζει ένα ολόκληρο κύκλωμα, που εμπεριέχει διαφόρων ειδών καταλύματα, ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης οχημάτων, επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων, μονάδες εστίασης και αναψυχής κλπ.

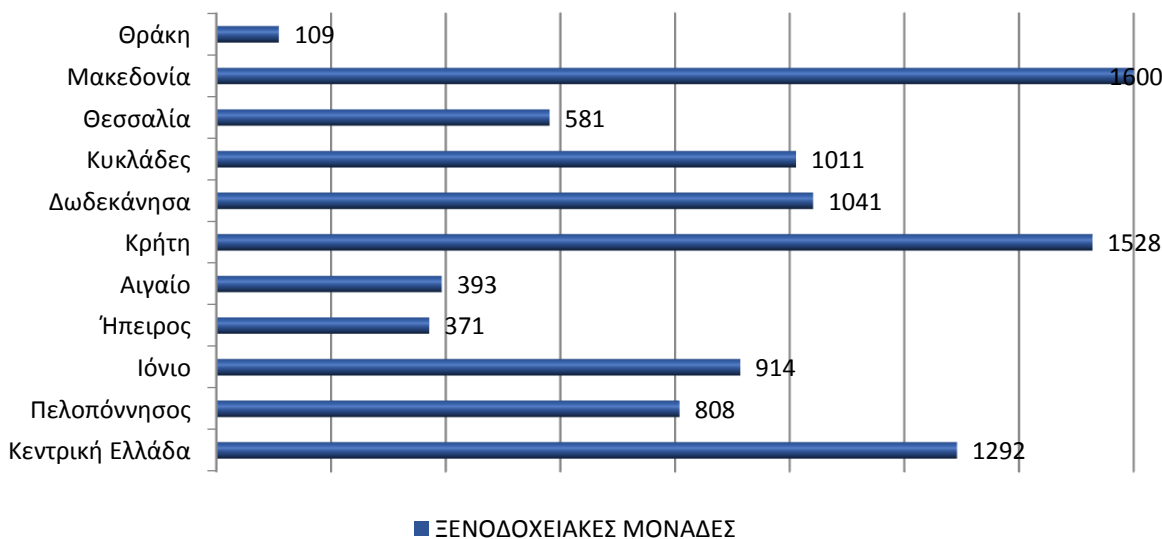
Τα ξενοδοχεία ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες αναλόγως του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, του τύπου ιδιοκτησίας και της γεωγραφικής περιοχής όπου δραστηριοποιούνται. Αναλόγως της περιοχής και της δραστηριότητά τους, οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε αστικές (η λειτουργία τους είναι σε δωδεκάμηνη βάση) και σε εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (τα περισσότερα εκ των οποίων είναι εγκατεστημένα σε παραθαλάσσιες περιοχές και κατά κύριο λόγο σε νησιά).

Αναφορικά με τη δομή λειτουργίας και με την οικονομική απόδοση των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζονται διαφορετικά χαρακτηριστικά σε αυτές που βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές που χαρακτηρίζονται ως κορεσμένες, καθώς σχεδόν το 50% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας συγκεντρώνεται σε αυτές.

Μελετώντας το ποσοστό με το οποίο κατανέμεται ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, τα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς απεικονίζουν τη γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού στην χώρα μας, το έτος 2011, ανά περιφέρεια, σε ξενοδοχειακές μονάδες, σε δωμάτια και σε κλίνες.

**Διάγραμμα 4.1 : Γεωγραφική κατανομή του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, δωμάτια και κλίνες**

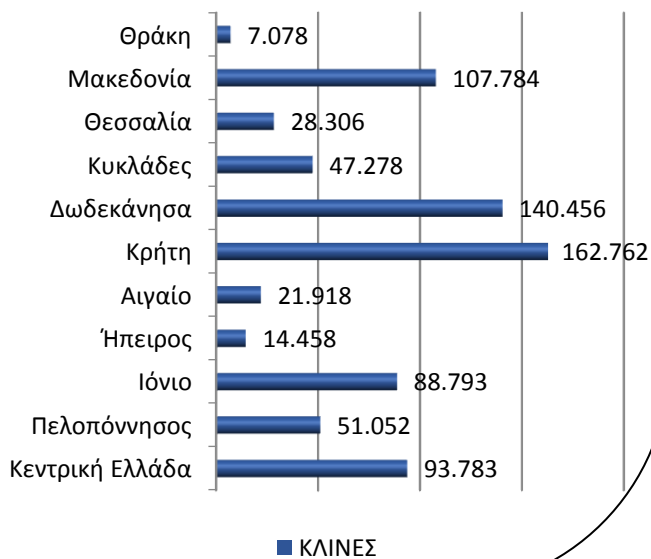
### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ



### ΔΩΜΑΤΙΑ



### ΚΛΙΝΕΣ



Πηγή: Λαγός, 2005

Η υφιστάμενη ξενοδοχειακή υποδομή δείχνει το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, υποδηλώνοντας ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι το βασικότερο τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού. Ένα μεγάλο τμήμα της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη πραγματοποιείται εξαιτίας της ύπαρξης πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Icar Group A.E., 2012: σελ. 6).

Μελετώντας τα χαρακτηριστικά των ελληνικών ξενοδοχείων, παρουσιάζονται μερικές βασικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα ξενοδοχεία που βρίσκονται στις παραθαλάσσιες περιοχές και σε αυτά που είναι εγκατεστημένα στις ορεινές περιοχές. Αυτό συμβαίνει καθώς υφίσταται το πρότυπο του μαζικού τουρισμού, οδηγώντας στην ανάπτυξη ωφελειών κατά κύριο λόγο, στις παραθαλάσσιες περιοχές. Ωστόσο, οι ορεινές περιοχές έχουν πολύ σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού, οι οποίες κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιηθούν.

Τα τελευταία χρόνια, αναφορικά με την ισχύουσα τουριστική πολιτική, είχε ως κύριο άξονα την παύση δημιουργίας νέων κλινών και την μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στις ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Άλλωστε αυτό είναι και το χαρακτηριστικό σημείο που ακολούθησε η ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού, καθώς πολλά από τα προβλήματα του βρίσκονται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες περιοχές και όχι σε ολόκληρη ελληνική επικράτεια.

Στην Ελλάδα, η κατάταξη των ξενοδοχείων γινόταν σε έξι κατηγορίες, βάσει κριτηρίων περισσότερο σχετικά με την κατασκευή τους παρά με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (πολυτελείας, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης, Ε' τάξης). Πλέον όμως, η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων από κατηγορίες σε αστέρια έχει ήδη προωθηθεί, σκοπεύοντας στην καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 ως 5, σχετικά όχι μόνο με κριτήρια που συνδέονται με την κατασκευή τους αλλά και με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Icar Group A.E., 2012 : σελ. 7).

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της Icar Group A.E. η οποία πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2012, έχοντας ως αντικείμενο τη διερεύνηση της ελληνικής αγοράς των



ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο ελληνικός τουρισμός συμμετείχε στο ΑΕΠ το 2011 κατά 16,50% και στην απασχόληση κατά 18,40%. Η μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, κατά τα έτη 2009-2011 σημείωσε, όμως η τουριστική κίνηση κατέγραψε αύξηση κατά 9,50% το 2011 συγκριτικά με το 2010.

Επίσης, οι βασικοί πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα είναι αλλοδαποί, καλύπτοντας το 74,20% του συνόλου των διανυκτερεύσεων του 2010, με την Γερμανία και την Βρετανία να αποτελούν τις δύο κυριότερες αγορές του ελληνικού τουρισμού (το μερίδιο αγοράς του 2011 για αυτές τις δύο αγορές ανέρχεται σε 24,30%) (Icar Group A.E., 2012: σελ. 8).

Επομένως, έπειτα από την συνοπτική ανάλυση του κλάδου των τουριστικών επιχειρήσεων και κατά κύριο λόγο των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αυτές θα αποτελέσουν αντικείμενο της έρευνας της παρούσας πτυχιακής εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και πάλι ότι οι διαφοροποιημένες ενέργειες οι οποίες μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση ποικίλουν.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα για να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ξενοδοχείων, θα μπορούσε να προβεί σε διάφορες ενέργειες, όπως για παράδειγμα να οργανώσει εκδρομές ή εκδηλώσεις, να διαθέτει μεσογειακό πρωινό αντί για το κλασικό τυποποιημένο που διαθέτει σχεδόν η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων, να συνεργάζεται και με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. ενοικιάσεις οχημάτων, τουριστικά πρακτορεία κ.λπ.) να παρέχει υπηρεσίες spa ή και μασάζ, να έχει διάφορα καταστήματα εντός του ξενοδοχείου κ.λπ.

#### **4.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα λογιστικά γραφεία αναφέρονται στην επίτευξη των ακόλουθων εργασιών : (α) ενημέρωση βιβλίων, (β) μισθοδοσία υπαλλήλων και εργατών, (γ) σύσταση νέων επιχειρήσεων (δ) Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, (ε) φορολογικές δηλώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, (στ) λογιστικές και φορολογικές συμβουλές, (ζ) οικονομικές αναλύσεις κ.λπ. (Βαμβούκας, 2004).

Με βάση την παγκόσμια έρευνα της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών (IFAC) αναφορικά με τις μικρομεσαίες λογιστικές επιχειρήσεις παγκοσμίως το 2014, οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζονται από αυτές τις επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο η συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τα πρότυπα καθώς επίσης και η προσέλκυση καινούριων πελατών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα κύρια συμπεράσματα από αυτήν την παγκόσμια έρευνα της IFAC για τις μικρομεσαίες λογιστικές επιχειρήσεις οι μεγαλύτερες προκλήσεις τους είναι οι ακόλουθες :

- ❖ Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τα πρότυπα με ποσοστό 57% και η προσέλκυση νέων πελατών με ποσοστό 58% αποτελούν τις δύο σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες λογιστικές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Η πίεση για πιο χαμηλές αμοιβές με ποσοστό 51%, η άνοδος του κόστους με ποσοστό 50% και η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό με ποσοστό 50% ήταν οι επόμενες μεγαλύτερες προκλήσεις.
- ❖ Η προσέλκυση καινούριων πελατών αποτελεί το κύριο μέλημα των μικρομεσαίων λογιστικών επιχειρήσεων στη Μέση Ανατολή κατά 80%, ενώ από την άλλη ανησυχεί λιγότερο τις μικρομεσαίες λογιστικές επιχειρήσεις στη Βόρεια Αμερική, κατά 33% και στην Αυστραλασία/Ωκεανία κατά 36%.
- ❖ Διάφορα ρυθμιστικά ζητήματα ανησυχούν αρκετά τις επιχειρήσεις αυτού του είδους στην Κεντρική και Νότια Αμερική με ποσοστό 68), τη Μέση Ανατολή με ποσοστό 65% και την Ευρώπη με ποσοστό 63% (Τυροβολά, 2015).

Από την άλλη πλευρά οι σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι πελάτες των μικρομεσαίων λογιστικών επιχειρήσεων είναι η άνοδος του κόστους κατά 67% καθώς και η οικονομική αβεβαιότητα κατά 66% βρέθηκαν ως οι κυρίαρχες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι πελάτες των μικρομεσαίων λογιστικών επιχειρήσεων. Αυτό το γεγονός ήταν αρκετά αισθητό στις επιχειρήσεις αυτού του είδους στις χώρες της Μέσης

Ανατολής και της Αφρικής, καθώς η άνοδος του κόστους και η οικονομική αβεβαιότητα βρίσκονται στην υψηλότερη θέση της κατάταξης όλων των προκλήσεων.

Τέλος, αναφορικά με τις επιδόσεις και προοπτικές του κλάδου των μικρομεσαίων λογιστικών επιχειρήσεων παγκοσμίως ισχύουν τα ακόλουθα :

- ◆ Διαφαίνεται μια ελπιδοφόρα οικονομική ανάπτυξη για τον κλάδο αυτό, καθώς ποσοστό της τάξεως του 72% των οικονομικών μονάδων διατηρούν ή αυξάνουν τα έσοδα που πραγματοποίησαν το προηγούμενο έτος από αμοιβές παρεχόμενων υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ποσοστό της τάξεως του 31% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι τα έσοδα από αμοιβές παρεχόμενων υπηρεσιών παρέμειναν ίδια, το 37% δήλωσε μέτρια άνοδο, ενώ το 4% δήλωσε σημαντική άνοδο.
- ◆ Οι κορυφαίες περιοχές με μέτρια ως σημαντική άνοδο των εσόδων από αμοιβές παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η Αυστραλία/Ωκεανία με ποσοστό 63%, η Βόρεια Αμερική με ποσοστό 56% και η Αφρική με ποσοστό 55%.
- ◆ Οι μεγαλύτερες πηγές ανόδου των εσόδων για το επόμενο έτος κατά προσέγγιση είναι η παροχή φορολογικών υπηρεσιών με ποσοστό της τάξεως του 48% και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με ποσοστό της τάξεως του 50% (Τυροβολά, 2015).

Επομένως, έπειτα από την συνοπτική ανάλυση και του κλάδου των λογιστικών επιχειρήσεων, καθώς αυτές θα αποτελέσουν αντικείμενο της έρευνας της παρούσας πτυχιακής εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι οι διαφοροποιημένες ενέργειες οι οποίες μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση ποικίλουν. Μια λογιστική επιχείρηση για να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων, θα μπορούσε να προβεί σε διάφορες ενέργειες, όπως για παράδειγμα να παρέχει και ασφαλιστικές υπηρεσίες, οικονομοτεχνικές μελέτες, να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά γραφεία κ.λπ.), να πραγματοποιούν τις απαραίτητες ενέργειες για επιχορηγούμενα προγράμματα κ.λπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>:

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 5.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ, Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας αναφέρεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου σε δείγμα 90 ατόμων. Από αυτά τα ερωτηματολόγια, τα 60 αφορούν τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα υπόλοιπα 30 αφορούν τις λογιστικές επιχειρήσεις. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε έπειτα από προσωπική συνάντηση των ατόμων αυτών και έτσι όταν τους δόθηκε το ερωτηματολόγιο, σχεδόν όλα τα άτομα δέχθηκαν να συμμετάσχουν σε αυτή.

Η έρευνα έχει ως σκοπό την ανάδειξη αποτελεσμάτων σχετικά με τις στρατηγικές διαφοροποίησης με σκοπό απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις του λογιστικού και του τουριστικού κλάδου αλλά και πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες αυτών των κλάδων τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες που τους παρέχονται. Έτσι, δημιουργήθηκαν τέσσερα ερωτηματολόγια:

- ◆ Ερωτηματολόγιο για στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων (20 άτομα).
- ◆ Ερωτηματολόγιο για πελάτες τουριστικών επιχειρήσεων (40 άτομα).
- ◆ Ερωτηματολόγιο για στελέχη λογιστικών επιχειρήσεων (10 άτομα).
- ◆ Ερωτηματολόγιο για πελάτες λογιστικών επιχειρήσεων (20 άτομα).

Όπως προαναφέρθηκε η κύρια μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις με προκαθορισμένες απαντήσεις, έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων και πιο κατανοητή η ανάλυση τους. Με αυτόν των τρόπο ο ερωτώμενος έχει συγκεκριμένες επιλογές απάντησης και είναι ευκολότερο και γρηγορότερο για αυτόν να το κατανοήσει και να δώσει την απάντηση του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο έγινε χρήση των πρώτων τριών από τα τέσσερα είδη ερωτήσεων κλειστού τύπου, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ◆ Διπολικές ερωτήσεις.
- ◆ Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.
- ◆ Ερωτήσεις της κλίμακας Likert.
- ◆ Ερωτήσεις με κατάταξη.

Οι διπολικές ερωτήσεις, είναι αυτές οι οποίες έχουν την δυνατότητα απάντησης δύο μόνο επιλογών, όπως για παράδειγμα η ερώτηση με επιλογές του τύπου «Ναι / Όχι» ή «Σωστό / Λάθος», χωρίς να μπορεί να απαντηθεί οτιδήποτε άλλο εκτός από αυτές τις δύο επιλογές. Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής δίνουν την δυνατότητα επιλογής μιας απάντησης από τις ήδη προκαθορισμένες απαντήσεις και επιτρέπουν ανάλογα με τη διατύπωση, είτε να δοθεί μόνο μία απάντηση είτε να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.

Οι ερωτήσεις η οποίες κάνουν χρήση της κλίμακας Likert, έχει ως στόχο να αντλήσει την στάση του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα ή να κατανοήσει κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί πάνω σε αυτό το θέμα, επιτρέποντας μόνο μία απάντηση. Ουσιαστικά, ποσοτικοποιεί την λεκτική απόσταση από το «Διαφωνώ» ως το «Συμφωνώ» σε αντιστοιχία με τα αριθμητικά σύμβολα.

Η κλίμακα Likert λαμβάνει ως υπόθεση ότι η ένταση της στάσης του ερωτώμενου είναι γραμμική, δηλαδή ότι το «Διαφωνώ απόλυτα» με το «Διαφωνώ» επέχει το ίδιο όσο και το «Συμφωνώ απόλυτα» με το «Συμφωνώ», και ότι η στάση αυτή του ατόμου μπορεί να μετρηθεί. Παράδειγμα μιας ερώτησης με χρήση της κλίμακας Likert αποτελεί η παρακάτω: «Θεωρείς ότι ένας άνθρωπος πρέπει να είναι ευγενικός όταν ο συνομιλητής του δεν είναι;» «5=Συμφωνώ απόλυτα, 4=Συμφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 2=Διαφωνώ, 1=Διαφωνώ απόλυτα».

Τέλος, υπάρχουν και οι ερωτήσεις κατάταξης, οι οποίες παρόλο που δεν χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, κρίνεται σκόπιμο να

αναφερθούν. Αυτές οι ερωτήσεις ζητούν από τον ερωτώμενο να τοποθετήσει κάποιες προτάσεις ή λέξεις κατά σειρά προτεραιότητας (Estatistics, 2017).

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους ανάλογους ερωτώμενους, με κάθε ερωτηματολόγιο να αποτελεί και ξεχωριστή ενότητα. Οι πρώτες πέντε ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε στελέχη λογιστικών και τουριστικών επιχειρήσεων καθώς και οι τρεις πρώτες ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια των πελατών τους, οι οποίες αναφέρονται στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, δεν αναλύονται με διαγράμματα για λόγους συντομίας.

Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις θα αναλυθούν εκτενώς και τα αποτελέσματά τους θα απεικονιστούν σε διαγράμματα με τη μορφή πίτας ή σε διαγράμματα με ράβδους για την καλύτερη κατανόηση τους από τους αναγνώστες. Τα τέσσερα ερωτηματολόγια παρατίθενται στο παράρτημα της εργασίας.

## 5.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 5.2.1 ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Δημογραφικά στοιχεία

Αναφορικά με τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, διεξήχθησαν τα παρακάτω. Αρχικά οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου τα οποία αποτελούνται από πέντε βασικές ερωτήσεις. Γενικότερα παρατηρείται μια ισομερής κατανομή μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία τους. Ερωτήθηκαν 20 άτομα από τα οποία τα 11 είναι άνδρες και τα 9 γυναίκες, αριθμοί που αντικατοπτρίζονται σε ποσοστό 55% και 45% αντίστοιχα.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία των ατόμων αυτών. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ατόμων ανήκει στην κατηγορία των 24-33 ετών (11 άτομα – ποσοστό 55%), ενώ 7 άτομα ανήκουν στην επόμενη ηλικιακή ομάδα των 34-43 ετών (ποσοστό της τάξεως του 35%) με μόλις 2 άτομα να είναι ηλικίας 44-53 ετών (10%). Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν είναι άνω των 54 ετών.

Απαραίτητο στοιχείο για δημογραφικούς λόγους αποτελεί η ερώτηση σχετικά με την επαγγελματική σχέση που διαθέτει ο ερωτώμενος με την επιχείρηση, δηλαδή αν είναι ο ιδιοκτήτης, ο διευθυντής ή ο υπεύθυνος κάποιου τμήματος. Όπως παρατηρείται η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι υπεύθυνοι κάποιου τμήματος με ποσοστό της τάξεως του 80% (16 άτομα), ενώ το υπόλοιπο 20% (4 άτομα) είναι ιδιοκτήτες. Από τους ερωτηθέντες κανένας δεν είναι διευθυντής ξενοδοχειακής μονάδας.

Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο αποτελεί η εμπειρία τους, η οποία υπολογίζεται σε έτη. Το 50% των ερωτηθέντων διαθέτουν εμπειρία μεγαλύτερη των πέντε ετών, το 10% διαθέτουν εμπειρία από δύο ως πέντε έτη, ενώ το υπόλοιπο 40% διαθέτει εμπειρία μικρότερη από δύο έτη και αναφέρεται κυρίως στα άτομα της μικρότερης ηλικιακής ομάδας.

Η τελευταία ερώτηση αφορά τον αριθμό των κλινών που διαθέτει το ξενοδοχείο όπου εργάζεται το στέλεχος που κλήθηκε να απαντήσει το ερωτηματολόγιο. Μόλις 3 άτομα, δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 15% εργάζεται σε ξενοδοχειακή μονάδα η οποία διαθέτει λιγότερες από 20 κλίνες και το 35% των ατόμων απασχολείται σε ξενοδοχειακή μονάδα με περισσότερες από 50 κλίνες. Το 50 % (10 άτομα) των ερωτηθέντων, εργάζονται σε ξενοδοχείο που διαθέτει αριθμό κλινών μεγαλύτερο από 20 και μικρότερο από 50.

### Κύριο μέρος

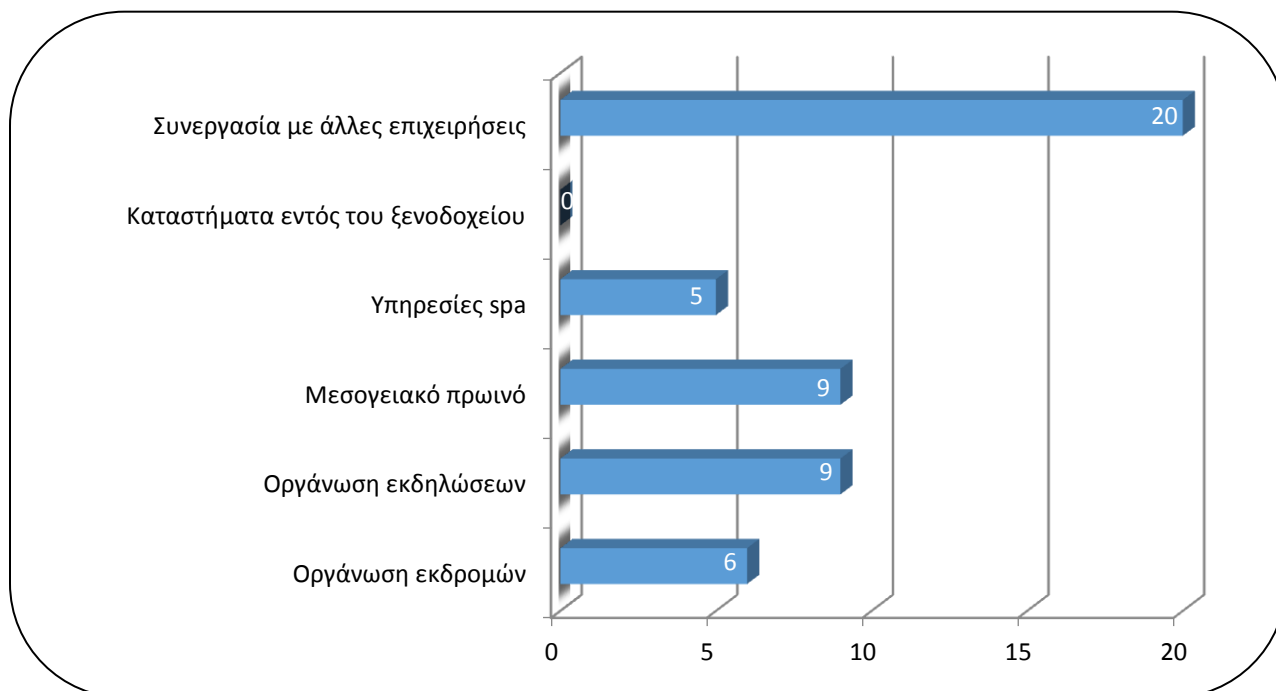
◆ **«Ποιες από τις παρακάτω αποτελούν επιπλέον ενέργειες που προσφέρει η επιχείρησή σας, εκτός από τις κλασικές υπηρεσίες;».**

Αυτή η ερώτηση αποτελεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα από έξι απαντήσεις, ποιες αντιπροσωπεύουν τις επιπλέον ενέργειες που προσφέρονται από την επιχείρηση όπου απασχολούνται, εκτός από τις κλασικές υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι επιλογές αυτές είναι (α) η οργάνωση εκδρομών, (β) η οργάνωση εκδηλώσεων, (γ) το μεσογειακό πρωινό, (δ) οι υπηρεσίες spa, (ε) τα καταστήματα εντός του ξενοδοχείου και (στ) η

συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. ενοικιάσεις οχημάτων, τουριστικά πρακτορεία κ.λπ.). Επιπλέον, μπορούν να δώσουν όσες απαντήσεις επιθυμούν και τους δίνεται η επιλογή να διευκρινίσουν οι ίδιοι οι ερωτώμενοι κάποια άλλη ενέργεια η οποία δεν περιλαμβάνεται στις ήδη υπάρχουσες επιλογές.

**Διάγραμμα 5.1 : Επιπλέον προσφερόμενες ενέργειες από την επιχείρηση, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες**



Τα αποτελέσματα της έκτης ερώτησης παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα και δείχνουν τα εξής:

- ❖ Και τα είκοσι στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων που μελετήθηκαν, συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. τουριστικά πρακτορεία, ενοικιάσεις οχημάτων κ.λπ.), οπότε εδώ υπάρχει 100% συμμετοχή από τα ξενοδοχεία.
- ❖ Καμία ξενοδοχειακή μονάδα δεν διαθέτει καταστήματα εντός του ξενοδοχείου της, ως διαφοροποιημένη υπηρεσία της, γεγονός το οποίο είναι κάπως



φυσιολογικό γιατί η πλειοψηφία των στελεχών που ερωτήθηκαν (65%) απασχολούνται σε ξενοδοχεία τα οποία διαθέτουν λιγότερες από 50 κλίνες.

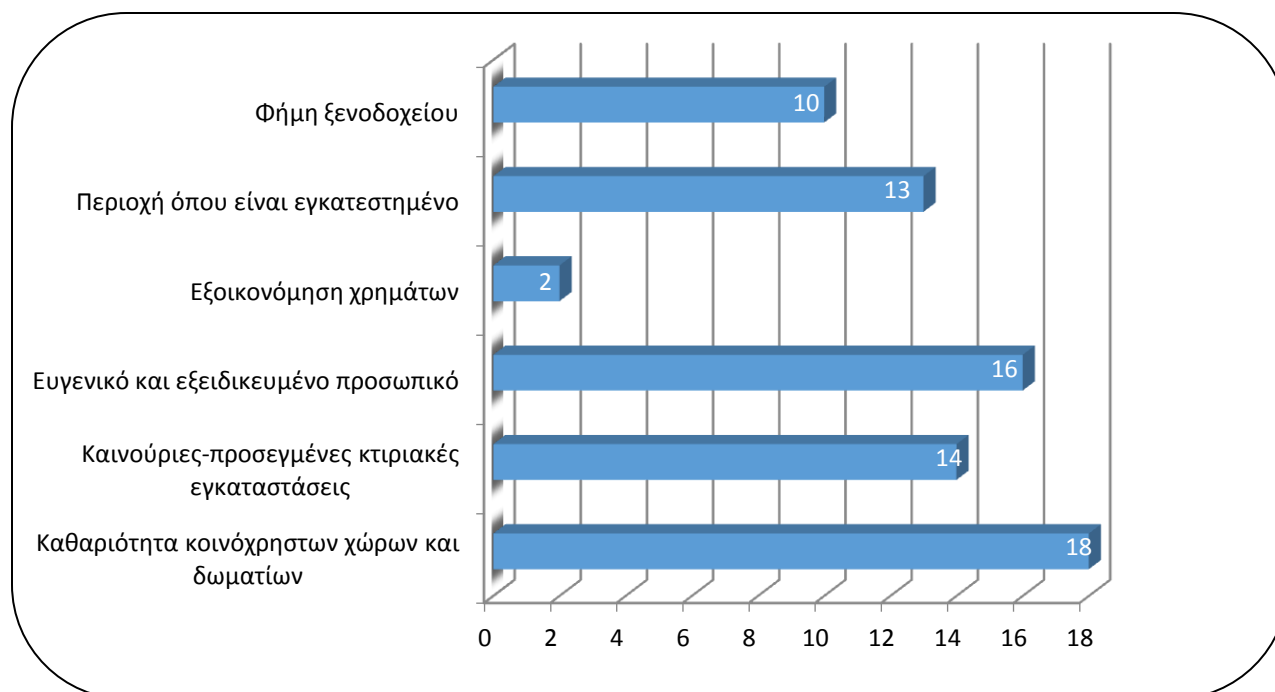
- ❖ Στην επιλογή οργάνωση εκδηλώσεων και μεσογειακό πρωινό αποκρίθηκε ποσοστό της τάξεως του 45% (9 άτομα) για κάθε επιλογή.
- ❖ Ποσοστό της τάξεως του 30% (6 άτομα) και ποσοστό της τάξεως του 25% (5 άτομα) απάντησε αντιστοίχως ότι η ξενοδοχειακή μονάδα όπου απασχολούνται εκτός από τις κλασικές υπηρεσίες, παρέχουν επιπλέον οργάνωση εκδρομών και υπηρεσίες spa για τους πελάτες τους.
- ❖ Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών, έτσι ώστε να καταφέρουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων, σε μία άκρως αναπτυσσόμενη αγορά.

❖ **«Ποιες από τις παρακάτω ανάγκες των πελατών σας πιστεύετε ότι καλύπτονται από την επιχείρησή σας;»**

Και αυτή η ερώτηση αποτελεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν και πάλι ανάμεσα σε έξι απαντήσεις, ποιες αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες των πελατών που καλύπτονται από τη διαμονή τους στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Οι επιλογές αυτές είναι (α) η καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων, (β) οι καινούριες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, (γ) το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό, (δ) η εξοικονόμηση χρημάτων από τη διαμονή, (ε) η περιοχή όπου είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο και (στ) η φήμη του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, μπορούν να δώσουν όσες απαντήσεις επιθυμούν και τους δίνεται η επιλογή να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποια άλλη ανάγκη που πιστεύουν ότι καλύπτεται από τη διαμονή στο ξενοδοχείο τους και δεν υπάρχει στις προσφερόμενες επιλογές. Έτσι, σύμφωνα με το διάγραμμα 5.2, παρατηρούνται τα ακόλουθα:

**Διάγραμμα 5.2 : Ανάγκες πελατών που καλύπτονται από την επιχείρηση**

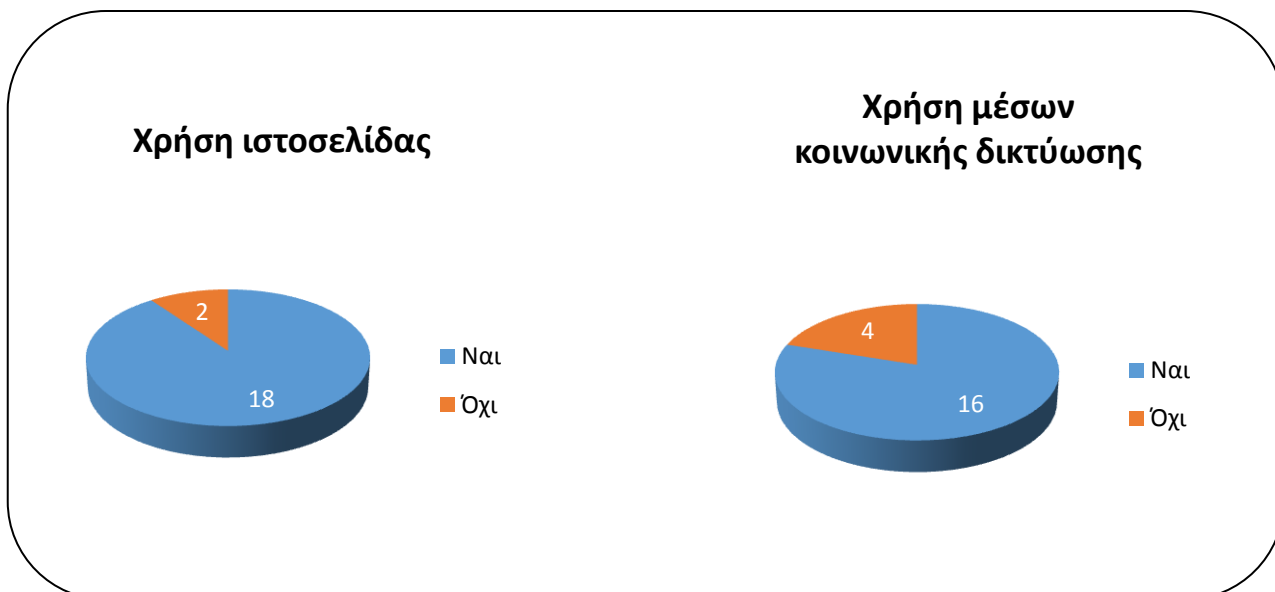
- ❖ 18 άτομα (90%) θεωρούν ότι η ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζονται καλύπτει την ανάγκη των τουριστών για καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων, γεγονός το οποίο αποτελεί την απόλυτα βασική ανάγκη για την συντριπτική πλειοψηφία των τουριστών, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των πελατών στο ανάλογο ερωτηματολόγιο.
- ❖ Η αμέσως επόμενη ανάγκη κατά σειρά μεγαλύτερου ποσοστού, αποτελεί η ανάγκη για ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό (16 άτομα που αναλογεί σε 80%) και την ακολουθεί η ανάγκη για καινούριες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις (14 άτομα που αναλογεί σε 70%) και η ανάγκη για την περιοχή όπου υπάρχουν οι εγκαταστάσεις (13 άτομα που αναλογεί σε 65%).
- ❖ Παρόλο που 10 από τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων (50%) θεωρεί ότι η φήμη που διαθέτουν σαν ξενοδοχείο είναι μια ανάγκη η οποία καλύπτεται κατά τη διαμονή των πελατών, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, για τους πελάτες δεν έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς μόλις το 15% αναζητά την φήμη ενός ξενοδοχείου. Το αντίθετο όμως συμβαίνει με την εξοικονόμηση χρημάτων, όπου

μόλις το 10% (2 άτομα) των στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρούν ότι καλύπτεται, παρόλο που οι πελάτες το θεωρούν αρκετά σημαντικό με ποσοστό της τάξεως του 80%.

- ◆ **«Για να επιτύχετε την σωστή και καλή προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση κάνετε χρήση ιστοσελίδας – κάνετε χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- αν ναι παρουσιάζονται ευκρινώς οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες σας;»**

Η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελείται από τρία τμήματα τα οποία έχουν διπολικό χαρακτήρα, επιτρέποντας στον ερωτώμενο να απαντήσει απλά με ένα «Ναι» ή ένα «Όχι». Σε περίπτωση που έχει απαντήσει «Όχι» και στις δύο πρώτες ερωτήσεις τότε δεν πρέπει να απαντήσει στην τρίτη ερώτηση, καθώς αφορά μόνο τα άτομα τα οποία απάντησαν «Ναι» σε έστω μία από τις δύο πρώτες ερωτήσεις.

**Διάγραμμα 5.3 & 5.4 : Χρήση ιστοσελίδας και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για προώθηση παρεχόμενων υπηρεσιών**



Έτσι λοιπόν, παρατηρείται ότι 18 άτομα, τα οποία αντιστοιχούν σε ποσοστό 90% δήλωσαν πως χρησιμοποιούν ιστοσελίδα προκειμένου να κάνουν μια πολύ σωστή προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, ενώ μόλις το 10% δεν κάνει χρήση ιστοσελίδας. Σχετικά με την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η ερώτηση αυτή έδειξε ότι το 80% (16 άτομα) κάνουν για τον ίδιο λόγο χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook, twitter κ.λπ.).

Τα αποτελέσματα αυτά ήταν σχεδόν αναμενόμενα, καθώς στη σημερινή εποχή, όπου το διαδίκτυο και όλες οι παρεχόμενες από αυτό υπηρεσίες έχουν εισβάλει για τα καλά στην καθημερινότητα των ανθρώπων, δεν δύναται να υπάρχει ξενοδοχειακή μονάδα η οποία να μην χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και επομένως ιστοσελίδα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Το τρίτο τμήμα αυτής της ερώτησης ερευνά το γεγονός αν τα ερωτηθέντα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων που κάνουν χρήση ιστοσελίδας ή/και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, παρουσιάζουν ευκρινώς τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες τους, δηλαδή τις επιπλέον ενέργειες που πραγματοποιούν για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους. Ποσοστό της τάξεως του 95% (19 άτομα) απάντησε «Ναι». Ένα μόνο άτομο (ποσοστό 5%) δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση καθώς απάντησε αρνητικά και στις δύο προηγούμενες.

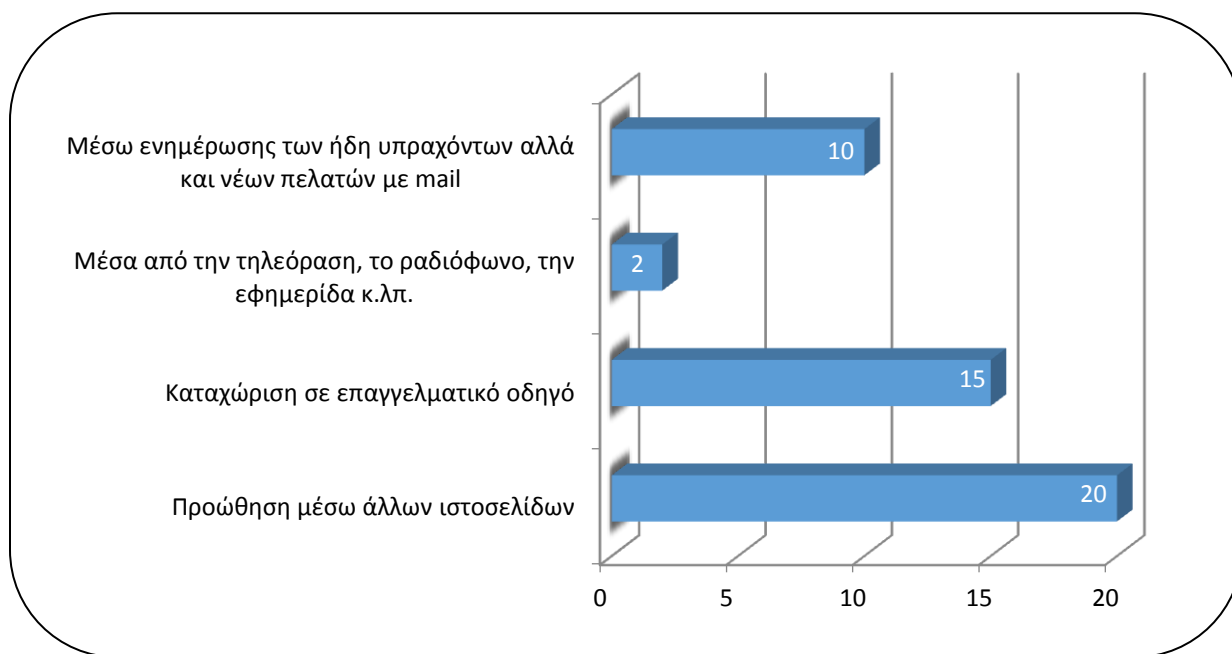
❖ **«Με ποιον άλλο τρόπο πραγματοποιείται η διαφήμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχείρησή σας;».**

Η ένατη ερώτηση αποτελεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε τέσσερις απαντήσεις τους τρόπους με τους οποίους διαφημίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας όπου και απασχολούνται. Επιπλέον, μπορούν να δώσουν όσες απαντήσεις επιθυμούν και έχουν την επιλογή να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποιο άλλο τρόπο διαφήμισης των υπηρεσιών.

Αυτές οι τέσσερις επιλογές είναι (α) η προώθηση μέσω άλλων ιστοσελίδων, (β) η καταχώριση σε επαγγελματικό οδηγό, (γ) μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ. και (δ) μέσω ενημέρωσης των ήδη υπαρχόντων αλλά και των νέων πελατών με mail. Επομένως, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- ❖ Και τα 20 άτομα που ερωτήθηκαν, απάντησαν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες όπου εργάζονται προωθούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μέσα από άλλες ιστοσελίδες.
- ❖ Το 75% (15 άτομα) έχει κάνει καταχώριση σε κάποιον επαγγελματικό οδηγό, το 50% (10 άτομα) ενημερώνουν για τις διαθέσιμες υπηρεσίες τους μέσα από την αποστολή mail σε ήδη υπάρχοντες πελάτες ή/και σε νέους, ενώ μόλις το 10% (2 άτομα) διαφημίζουν τις υπηρεσίες τους μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ.

**Διάγραμμα 5.5 : Τρόποι πραγματοποίησης διαφήμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών**



❖ **«Η επιχείρησή σας στοχεύει»**

Η ερώτηση αυτή δίνει μόνο δύο πιθανές απαντήσεις και επομένως είναι μια διπολική ερώτηση, δίνοντας την επιλογή στους ερωτώμενους να απαντήσουν είτε ότι η επιχείρησή τους στοχεύει σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς (π.χ. νέοι, αλλοδαποί κ.λπ.) είτε στο σύνολο της αγοράς. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες στοχεύουν στο

σύνολο της αγοράς δείχνοντας ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν περιορίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους σε ένα μόνο τμήμα.

❖ **«Σύμφωνα με την εμπειρία σας στην επιχείρησή σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε το βαθμό που πιστεύετε ότι οι πελάτες σας θεωρούν κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως συστατικά άριστης παροχής τουριστικών υπηρεσιών και το οποίο αποτελεί το επιθυμητό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών»**

Σε αυτήν και την επόμενη ερώτηση γίνεται χρήση της κλίμακας Likert με την εξής διαβάθμιση: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό, προκειμένου να διερευνηθεί το επιθυμητό επίπεδο των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Κάθε ένας ερωτώμενος συμπλήρωσε σε έναν πίνακα δίπλα από εφτά χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7 σύμφωνα με την παραπάνω κλίμακα.

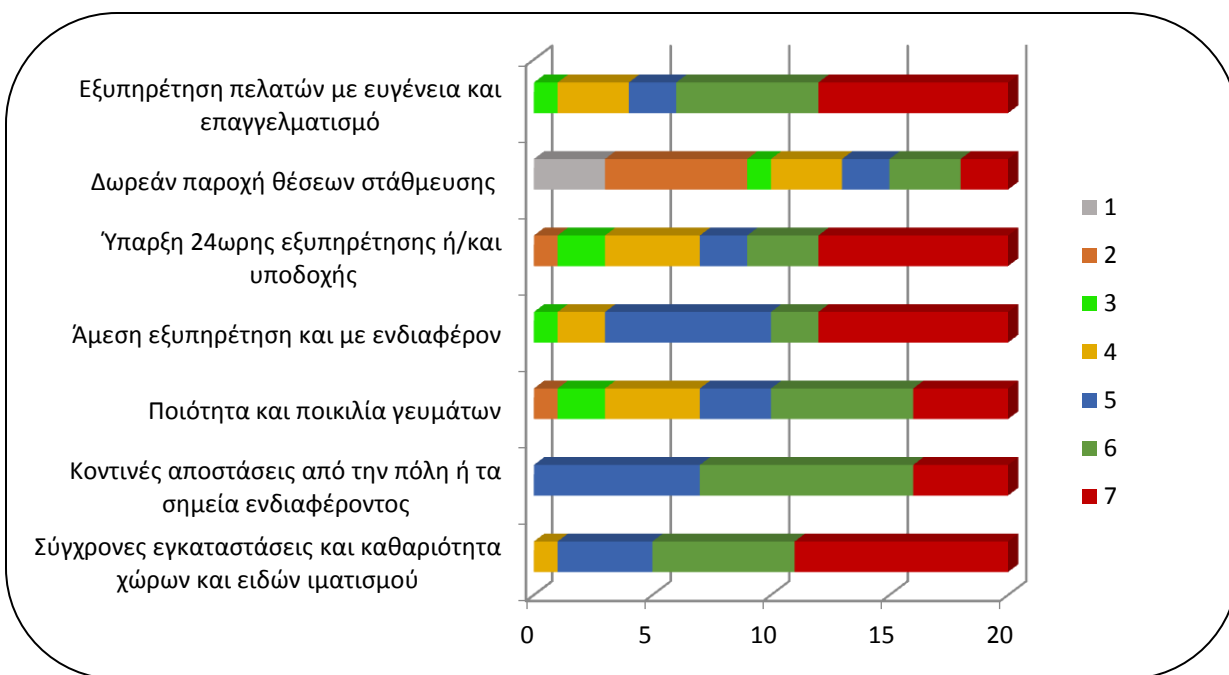
Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω: (α) οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα χώρων και ειδών ιματισμού, (β) οι κοντινές αποστάσεις από την πόλη ή από τα σημεία ενδιαφέροντος, (γ) η ποιότητα και ποικιλία των γευμάτων, (δ) η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον, (ε) η ύπαρξη 24ωρης εξυπηρέτησης ή/και υποδοχής, (στ) η δωρεάν παροχή θέσεων στάθμευσης και (ζ) η εξυπηρέτηση πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η βαθμολόγηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών από τα στελέχη των εξεταζόμενων τουριστικών επιχειρήσεων ως σημαντικά ή μη σημαντικά. Αυτό που γενικά παρατηρείται είναι ότι τα στελέχη πιστεύουν ότι σχεδόν όλα τα χαρακτηριστικά θεωρούνται αρκετά σημαντικά από τους πελάτες τους, καθώς πολλοί από αυτούς τα έχουν βαθμολογήσει με 5, 6 και 7. Εξάιρεση αποτελεί το γεγονός ότι η παροχή δωρεάν θέσεων στάθμευσης για το 50% των ερωτώμενων (10 άτομα) θεωρείται ως καθόλου σημαντικό, αφού βαθμολογήθηκε με 1 από τρία άτομα, με 2 από έξι άτομα και με 3 από ένα άτομο.

Επιπλέον, τα στελέχη πιστεύουν ότι οι πελάτες τους θεωρούν σημαντικότερα από όλα τα χαρακτηριστικά τις κοντινές αποστάσεις από την πόλη ή τα σημεία ενδιαφέροντος, καθώς βαθμολογήθηκε με 5 από το 35% των ερωτώμενων, με 6 από το 45% των ερωτώμενων και με 7

από το 20% των ερωτώμενων και ακολουθούν οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα χώρων και ιματισμού με 1 άτομο να βαθμολογεί με 4, 4 άτομα να βαθμολογούν με 5, 6 άτομα να βαθμολογούν με 6 και 9 να δίνουν ως βαθμολογία το 7. Ακολουθούν η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον και η εξυπηρέτηση με ευγένεια και επαγγελματισμό.

**Διάγραμμα 5.6 : Επιθυμητό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών**



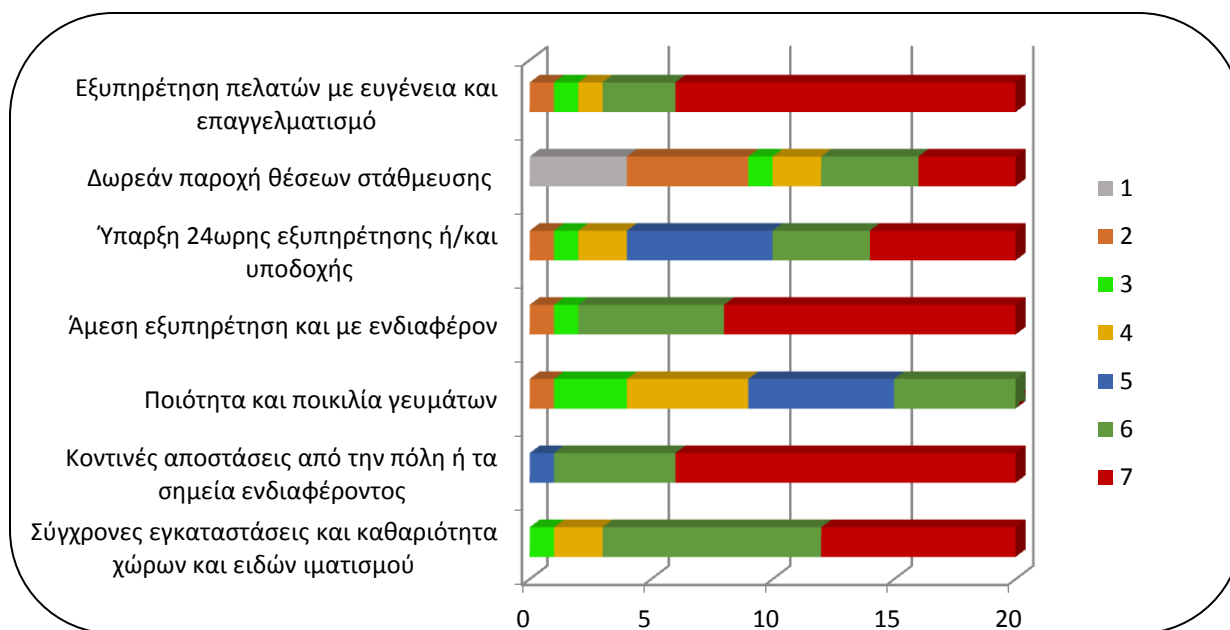
❖ **«Πάλι σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε σε τι βαθμό θεωρείτε ότι τελικά παρέχονται οι υπηρεσίες στην επιχείρησή σας και το οποίο αποτελεί το παρεχόμενο επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών»**

Και σε αυτήν ερώτηση γίνεται χρήση της κλίμακας Likert με τη διαβάθμιση να είναι ίδια με την προηγούμενη, δηλαδή: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό, προκειμένου να διερευνηθεί το παρεχόμενο επίπεδο των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Κάθε ένας ερωτώμενος συμπλήρωσε σε έναν πίνακα

δίπλα από τα προαναφερθέντα εφτά χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7 σύμφωνα με την παραπάνω κλίμακα.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών από τα στελέχη των εξεταζόμενων τουριστικών επιχειρήσεων αναφορικά με το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών. Γενικότερα, αυτό που παρατηρείται σύμφωνα με την γνώμη των στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων, είναι ότι υπάρχει μια διαφορά μεταξύ του επιθυμητού επιπέδου τουριστικών υπηρεσιών από τους πελάτες και του παρεχόμενου επιπέδου. Κάποια από τα χαρακτηριστικά παρόλο που πιστεύεται ότι είναι σημαντικά αναφορικά με το επιθυμητό επίπεδο, στην πραγματικότητα δεν παρέχονται από τις επιχειρήσεις.

**Διάγραμμα 5.7 : Παρεχόμενο επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών**



Πρέπει να αναφερθεί ότι η δωρεάν παροχή θέσεων στάθμευσης αποτελεί το χαρακτηριστικό το οποίο τελικά δεν θεωρείται σημαντικό από τα στελέχη και έτσι δεν παρέχεται σε ικανοποιητικό βαθμό, καθώς το 50% των ερωτώμενων βαθμολόγησαν κάτω από 4 (βαθμολογήθηκε με 1 από τέσσερα άτομα, με 2 από πέντε άτομα και με 3 από ένα άτομο).



Επίσης, τα στελέχη θεωρούν ότι οι κοντινές αποστάσεις από την πόλη ή τα σημεία ενδιαφέροντος αποτελεί ένα χαρακτηριστικό το οποίο παρέχεται σε αρκετά σημαντικό βαθμό από τις επιχειρήσεις, αφού βαθμολογήθηκε με 5 από ένα άτομο, με 6 από 5 άτομα και με 7 από 14 άτομα.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι παρόλο που τα στελέχη θεωρούν ότι η εξυπηρέτηση των πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό και η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον αποτελούν δύο από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ως συστατικά άριστης παροχής τουριστικών υπηρεσιών, ένα ποσοστό της τάξεως του 5-15% θεωρεί ότι τελικά δεν παρέχονται από την επιχείρηση όπου απασχολούνται.

## 5.2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### Δημογραφικά στοιχεία

Αναφορικά με τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους πελάτες των τουριστικών επιχειρήσεων, στην πρώτη ερώτηση οι πελάτες κλήθηκαν να απαντήσουν στα δημογραφικά στοιχεία τα οποία αποτελούνται από τρεις ερωτήσεις. Ερωτήθηκαν 40 άτομα από τα οποία τα 24 είναι άνδρες και τα 16 γυναίκες, τα οποία αποτελούν το 60% και το 40% αντίστοιχα.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία των ατόμων αυτών, ενώ η τρίτη το επάγγελμα τους. Οι ηλικιακές ομάδες είναι διαφορετικές από αυτές των στελεχών, καθώς ένα άτομο κάτω των 24 ετών είναι σχεδόν αδύνατο να είναι στέλεχος σε ξενοδοχειακή μονάδα, ενώ ένα άτομο από 18 ετών και άνω μπορεί να είναι πελάτης σε τουριστική επιχείρηση.

Παρατηρείται ότι υπάρχουν άτομα από όλες τις ηλικιακές ομάδες, με μόλις 2 άτομα (ποσοστό 5%) να είναι ηλικίας μεταξύ 38 και 47 ετών. Το 30% των ατόμων ανήκει στην κατηγορία των 28-37 ετών (12 άτομα) και ακόμα 30% είναι άνω των 58 ετών. Τέλος, 8 άτομα (ποσοστό της τάξεως του 20%) είναι μεταξύ 48 και 57 ετών, ενώ 6 άτομα (ποσοστό 15%) ανήκουν στην κατηγορία των 18-27 ετών.

Τέλος, ερωτήθηκε το επάγγελμα των πελατών. Όπως παρατηρείται μόλις δύο άτομα είναι δημόσιοι υπάλληλοι και άλλα δύο άτομα είναι ελεύθεροι επαγγελματίες. Το μεγαλύτερο

ποσοστό το οποίο είναι 35% (14 άτομα) απασχολούνται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι σε κάποια επιχείρηση, ενώ το 30% (12 άτομα) είναι άνεργοι, φοιτητές, οικιακά κ.λπ. Τέλος, το 25% των ερωτώμενων (10 άτομα) είναι πλέον συνταξιούχοι.

### Κύριο μέρος

- ❖ **«Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες, που έχετε λάβει από τη διαμονή σας, σας καθοδηγούν στην απόφαση για την επιλογή καταλύματος;».**

Η πρώτη ερώτηση του κύριου μέρους του ερωτηματολογίου είναι μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, στην οποία οι πελάτες των τουριστικών επιχειρήσεων πρέπει να επιλέξουν μία ή περισσότερες από τις έξι απαντήσεις, που να αντιπροσωπεύουν τις επιπλέον υπηρεσίες που έχουν λάβει, εκτός από τις κλασικές υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι οποίες τους καθοδηγούν προκειμένου να διαμείνουν σε ένα κατάλυμα.

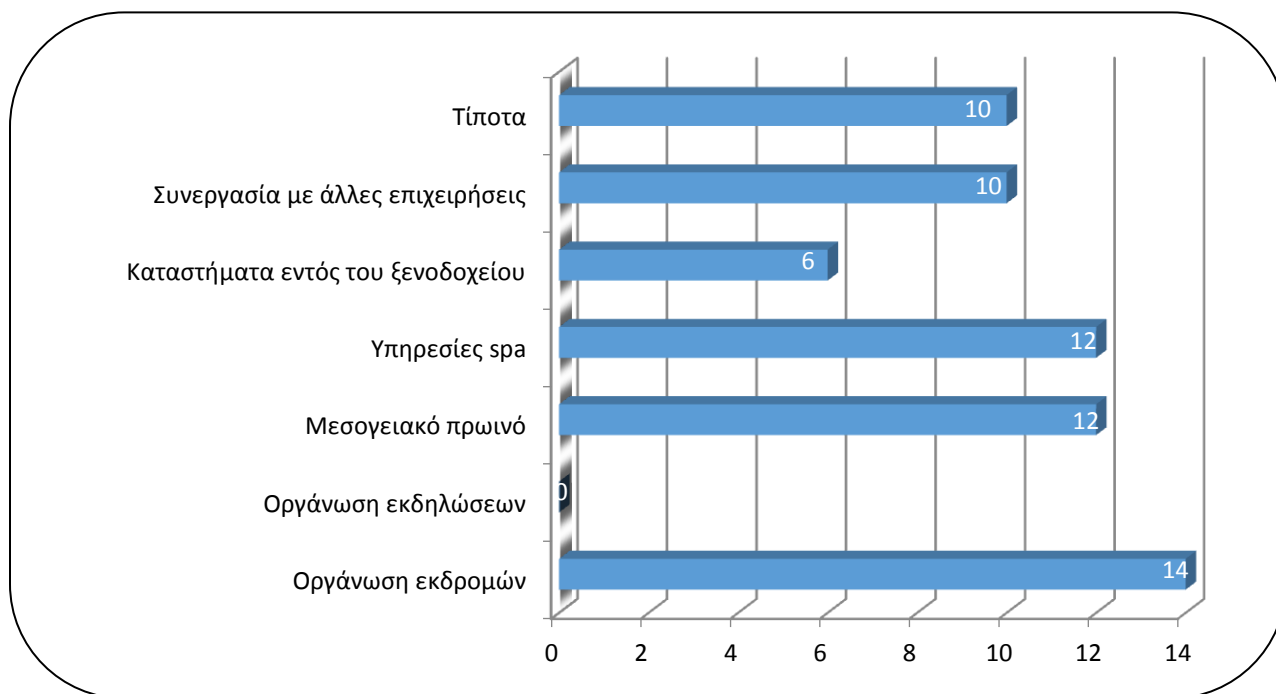
Οι επιλογές αυτές είναι (α) η οργάνωση εκδρομών, (β) η οργάνωση εκδηλώσεων, (γ) το μεσογειακό πρωινό, (δ) οι υπηρεσίες spa, (ε) τα καταστήματα εντός του ξενοδοχείου και (στ) η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. ενοικιάσεις οχημάτων, τουριστικά πρακτορεία κ.λπ.). Επιπλέον, τους δίνεται η επιλογή να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποια άλλη υπηρεσία που δεν συμπεριλαμβάνεται στις ήδη υπάρχουσες επιλογές.

Αναλύοντας τις απαντήσεις των 40 πελατών των τουριστικών επιχειρήσεων, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα, τα οποία απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.8:

- ❖ Κανένας από τους σαράντα ερωτώμενους δεν έχει λάβει ως διαφοροποιημένη υπηρεσία την οργάνωση εκδηλώσεων, παρόλο που το 45% των ερωτώμενων στελεχών δήλωσε ότι προσφέρεται ως επιπλέον υπηρεσία στην ξενοδοχειακή μονάδα όπου απασχολούνται.
- ❖ Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 25% (10 άτομα) δεν έχουν λάβει κάποια επιπλέον υπηρεσία από την ξενοδοχειακή μονάδα, όπου διέμειναν, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες.

- ❖ Ποσοστό 35%, δηλαδή 14 άτομα, τους προσφέρθηκε η οργάνωση εκδρομών, ενώ 12 άτομα (30%) απόλαυσαν μεσογειακό πρωινό και επιπλέον 12 άτομα απόλαυσαν υπηρεσίες spa.
- ❖ Ποσοστό της τάξεως του 15% (6 άτομα) είχαν τη δυνατότητα να αγοράσουν ή απλά να κάνουν μια βόλτα σε καταστήματα εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, παρόλο που καμία από τις μελετώμενες ξενοδοχειακές μονάδες δεν διαθέτει καταστήματα, ως διαφοροποιημένη υπηρεσία.

**Διάγραμμα 5.8 : Επιπλέον προσφερόμενες υπηρεσίες από την επιχείρηση, πέραν από τις κλασικές**



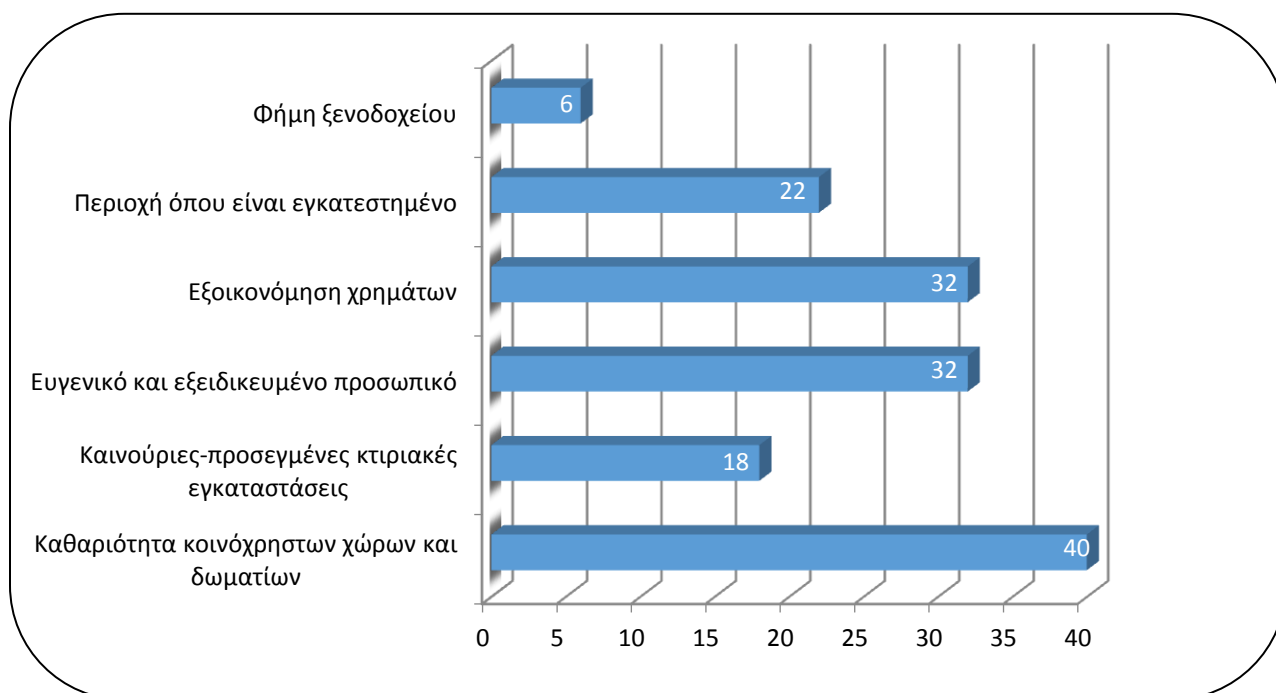
- ❖ **«Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων που έχετε διαμείνει, είναι αυτά που αναζητάτε σε ένα ξενοδοχείο περισσότερο;»**

Σε αυτή την ερώτηση πολλαπλής επιλογής, οι πελάτες των τουριστικών επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ έξι απαντήσεων προκειμένου να καθορίσουν τα

χαρακτηριστικά τα οποία αναζητούν να απολαμβάνουν από την διαμονή τους σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Οι επιλογές αυτές είναι (α) η καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων, (β) οι καινούριες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, (γ) το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό, (δ) η εξοικονόμηση χρημάτων από τη διαμονή, (ε) η περιοχή όπου είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο και (στ) η φήμη του ξενοδοχείου. Επομένως σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

**Διάγραμμα 5.9 : Χαρακτηριστικά που αναζητούνται σε ένα ξενοδοχείο από τους πελάτες**

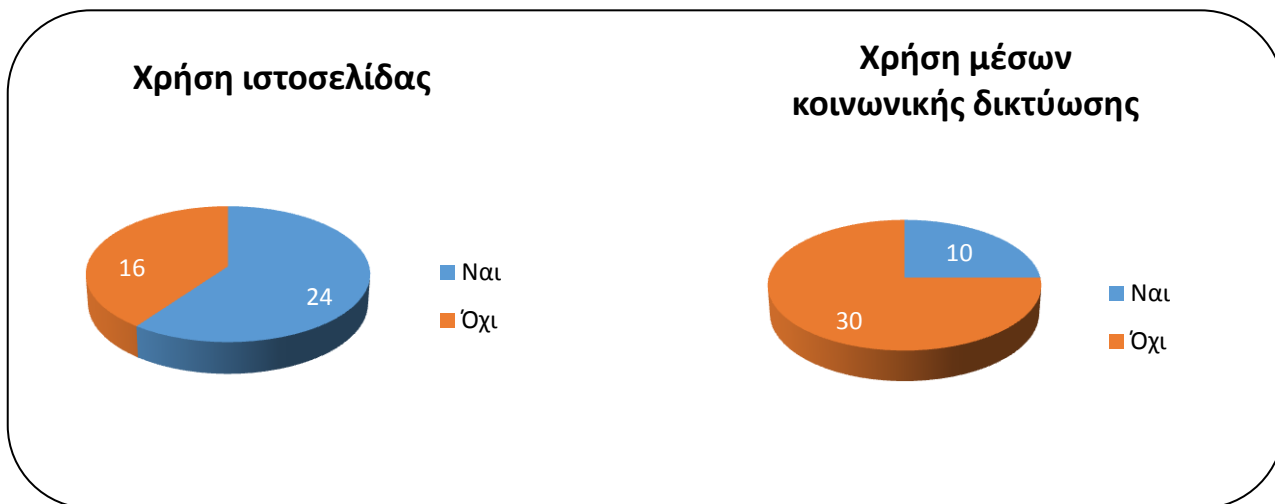


- ❖ Το 100% των πελατών των τουριστικών επιχειρήσεων θεωρούν την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων ως το πρωτεύων χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένα ξενοδοχείο όπου θα διαμείνουν, γεγονός το οποίο συμβαδίζει με τις απόψεις των στελεχών, καθώς το 90% αυτών, πιστεύουν ότι το ξενοδοχείο όπου εργάζονται καλύπτει αυτήν την ανάγκη.

- ❖ Τα αμέσως επόμενα χαρακτηριστικά που αναζητούνται σε ένα ξενοδοχείο είναι η εξοικονόμηση χρημάτων και το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό με ποσοστό 80% (32 άτομα) για το καθένα. Ωστόσο, αναφορικά με την εξοικονόμηση χρημάτων, μόλις το 10% των στελεχών θεωρούν ότι καλύπτεται από τα ξενοδοχεία.
  - ❖ Μόλις 15% (6 άτομα) αναζητά την φήμη ενός ξενοδοχείου κατά την διαμονή τους σε αυτό, ενώ το αμέσως επόμενο λιγότερο αναζητούμενο χαρακτηριστικό είναι οι καινούργιες ή/και προσεγγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις από το 45% των πελατών (18 άτομα).
- ❖ **«Για να διαλέξετε ξενοδοχείο κάνετε χρήση ιστοσελίδας – κάνετε χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης – αν ναι παρουσιάζονται ευκρινώς οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες τους;»**

Τα τρία τμήματα της συγκεκριμένης ερώτησης είναι διπολικού τύπου. Ουσιαστικά πρέπει να απαντηθούν απλά με ένα «Ναι» ή ένα «Όχι». Αν απαντήσει αρνητικά και στις δύο πρώτες ερωτήσεις, τότε δεν μπορεί να απαντήσει στην τρίτη ερώτηση, καθώς σχετίζεται μόνο με τα άτομα που απάντησαν θετικά σε έστω μία από τις δύο πρώτες ερωτήσεις.

**Διάγραμμα 5.10 & 5.11 : Χρήση ιστοσελίδας και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για αναζήτηση ξενοδοχείου**



Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας για την ερώτηση αυτή, παρατηρείται ότι 24 άτομα (ποσοστό 60%) απάντησαν ότι κάνουν χρήση της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου για να επιλέξουν τελικά αυτό στο οποίο θα διαμείνουν. Το ποσοστό δεν είναι αρκετά ικανοποιητικό αν συγκριθεί με το ανάλογο ποσοστό των στελεχών που χρησιμοποιεί ιστοσελίδα (90%) προκειμένου να προωθήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Όσον αφορά την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, παρατηρείται ότι μόνο το 25%, το οποίο αντιστοιχεί σε 10 άτομα, τα χρησιμοποιούν έτσι ώστε να επιλέξουν το ξενοδοχείο όπου θα διαμείνουν, αντίθετα με το 80% των στελεχών που δηλώνουν ότι κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να προωθήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Διαπιστώνεται ότι παρόλο που την σημερινή εποχή το διαδίκτυο έχει συμβάλει σημαντικά στην ζωή των ανθρώπων, μεγάλο ποσοστό από τους πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν κάνουν χρήση ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να επιλέξουν ένα ξενοδοχείο.

Τέλος, στο τρίτο τμήμα της ερώτησης, απάντησαν όσοι προανέφεραν ότι κάνουν χρήση ιστοσελίδας ή/και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δηλαδή τα 24 από τα 40 άτομα (ποσοστό 60%). Έτσι, το 42% από αυτά τα άτομα (10 άτομα) απάντησε ότι εμφανίζονται ευκρινώς οι επιπλέον τουριστικές υπηρεσίες εκτός από τις κλασικές, ενώ το 58% απάντησε αρνητικά.

Δεν απάντησαν 16 άτομα σε αυτήν την ερώτηση, καθώς απάντησαν αρνητικά και στις δύο προηγούμενες, ποσοστό που αντικατοπτρίζεται σε 40%. Ας σημειωθεί ότι αυτά τα 16 άτομα είναι όλα αυτά που απάντησαν αρνητικά στο πρώτο τμήμα της ερώτησης σχετικά με την χρήση της ιστοσελίδας.

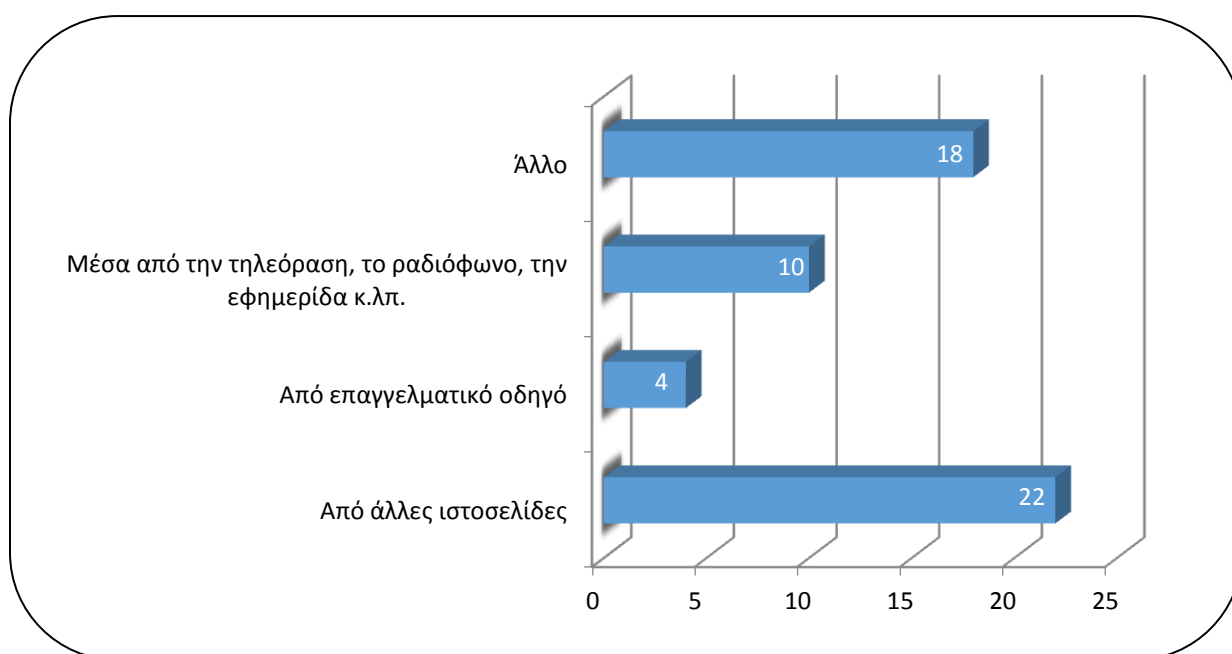
❖ **«Έχετε χρησιμοποιήσει άλλο τρόπο για να βρείτε τα ξενοδοχεία όπου έχετε διαμείνει και τις υπηρεσίες που προσφέρουν;»**

Στην ερώτηση αυτή, οι πελάτες των τουριστικών επιχειρήσεων έχουν την δυνατότητα να απαντήσουν μία ή και παραπάνω από τις τρεις επιλογές που τους δίνονται, σχετικά με τον τρόπο εύρεσης των ξενοδοχείων όπου έχουν διαμείνει (εκτός από την χρήση της ιστοσελίδας

του ξενοδοχείου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης, μπορούν να προσδιορίσουν μόνοι τους κάποιον άλλο τρόπο.

Οι τρεις επιλογές είναι (α) από άλλες ιστοσελίδες, (β) από επαγγελματικό οδηγό και (γ) μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ. Επομένως, έπειτα από την συλλογή των δεδομένων, σημειώνονται τα παρακάτω αποτελέσματα και απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.12.

**Διάγραμμα 5.12 : Τρόποι εύρεσης ξενοδοχειακής μονάδας**



- ❖ 22 από τα ερωτώμενα άτομα, που αντικατοπτρίζουν το 55% του δείγματος, απάντησαν ότι προκειμένου να βρουν τις ξενοδοχειακές μονάδες όπου διέμειναν χρησιμοποίησαν άλλες ιστοσελίδες, όπως booking, tripadvisor κ.λπ. Συγκριτικά με τις απαντήσεις των στελεχών του τουριστικών επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι όντως αυτός είναι ο πλέον κυριότερος τρόπος εύρεσης ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς το 100% των στελεχών έδωσαν αυτήν την απάντηση.

- ◆ Το 45% των ερωτώμενων (18 άτομα) προσδιόρισαν κάποιον άλλο τρόπο εύρεσης ξενοδοχείου. Από αυτά, τα 16 άτομα είπαν ότι έκλεισαν την διαμονή τους σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα σύμφωνα με την εμπειρία φίλων, ενώ τα 2 άτομα βρήκαν τα ξενοδοχεία μέσω τουριστικού γραφείου.
  - ◆ Τέλος, παρόλο που το 75% από τα στελέχη απάντησε ότι έχει κάνει καταχώριση σε κάποιον επαγγελματικό οδηγό για την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ξενοδοχείο όπου εργάζονται, μόλις το 10% των πελατών έχουν κάνει χρήση επαγγελματικού οδηγού για να βρουν ξενοδοχείο.
- ◆ **«Σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε το βαθμό που θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως συστατικά άριστης παροχής τουριστικών υπηρεσιών και το οποίο αποτελεί το επιθυμητό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών»**

Σε αυτό το σημείο χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert για να εξαχθούν αποτελέσματα σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Έτσι, δίπλα από επτά χαρακτηριστικά, κάθε ένας από τους ερωτώμενους πελάτες συμπλήρωσε τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7, σύμφωνα με την με την εξής κλίμακα: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό.

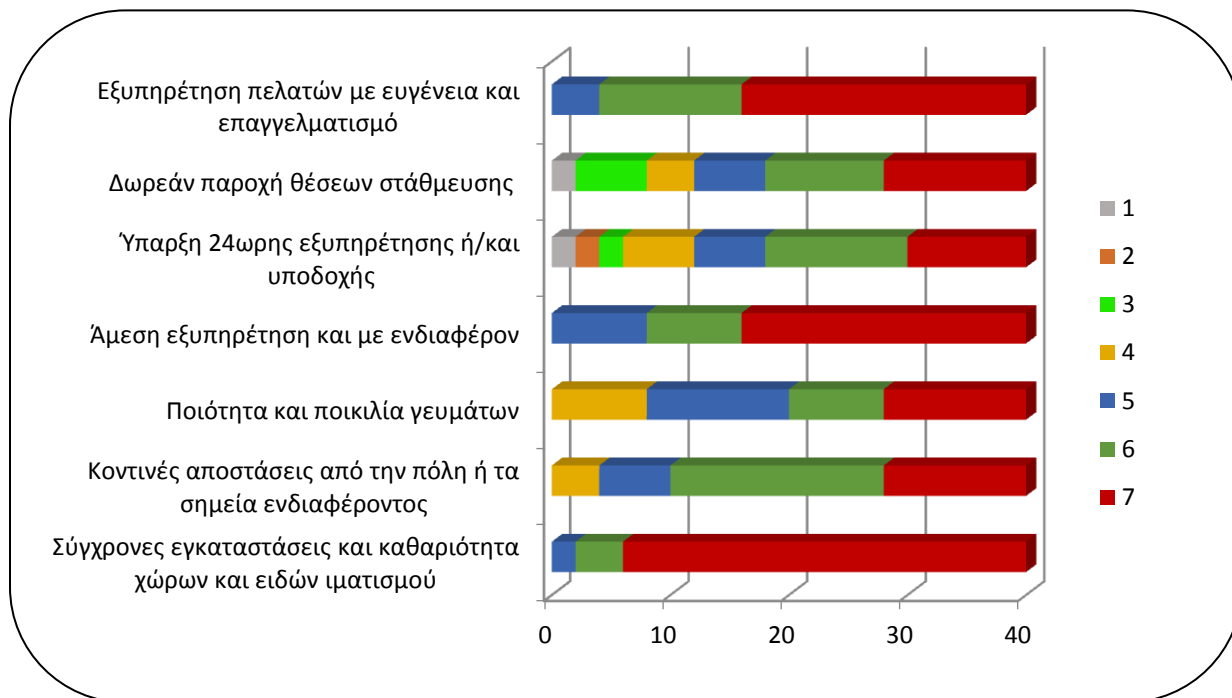
Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: (α) οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα χώρων και ειδών υγιεινότητας, (β) οι κοντινές αποστάσεις από την πόλη ή από τα σημεία ενδιαφέροντος, (γ) η ποιότητα και ποικιλία των γευμάτων, (δ) η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον, (ε) η ύπαρξη 24ωρης εξυπηρέτησης ή/και υποδοχής, (στ) η δωρεάν παροχή θέσεων στάθμευσης και (ζ) η εξυπηρέτηση πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Στο διάγραμμα 5.13 απεικονίζεται η βαθμολόγηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών από πελάτες τουριστικών επιχειρήσεων ως σημαντικά ή μη σημαντικά. Παρατηρείται ότι, η ύπαρξη 24ωρης εξυπηρέτησης ή/και υποδοχής για τους πελάτες είναι έχει σχεδόν τις ίδιες βαθμολογίες και από τα στελέχη, καθώς και εδώ ένα ποσοστό της τάξεως του



15% (6 άτομα) δεν την θεωρεί σημαντικό χαρακτηριστικό, ενώ 18 άτομα την θεωρούν σημαντική (70%).

**Διάγραμμα 5.13 : Επιθυμητό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών**



Επιπλέον, παρόλο που τα στελέχη πιστεύουν ότι οι πελάτες τους θεωρούν σημαντικότερα από όλα τα χαρακτηριστικά τις κοντινές αποστάσεις από την πόλη ή τα σημεία ενδιαφέροντος και ακολουθούν οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα χώρων και ιματισμού, οι πελάτες θεωρούν το σημαντικότερο χαρακτηριστικό τις σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα, ενώ ακολουθεί η εξυπηρέτηση πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Έτσι, δύο πελάτες (5%) βαθμολόγησαν το πρώτο χαρακτηριστικό με 5, τέσσερις (10%) με 6 και οι υπόλοιποι 34, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 85%, πιστεύουν ότι οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και η καθαριότητα αξίζουν 7. Σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό, ποσοστό της τάξεως του 10% (4 άτομα) θεωρούν ότι ο κατάλληλος

βαθμός είναι 5, το 30% (12 άτομα) το βαθμολόγησαν με 6 και το υπόλοιπο 60% (24 άτομα) το βαθμολόγησαν με 7, καθώς το θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό για την διαμόρφωση του επιθυμητού επιπέδου τουριστικών υπηρεσιών.

◆ **«Πάλι σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε σε τι βαθμό προσφέρθηκαν οι υπηρεσίες τελικά στα ξενοδοχεία όπου διαμείνατε και το οποίο αποτελεί το παρεχόμενο επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών»**

Σε αυτήν η ερώτηση, χρησιμοποιείται και πάλι η κλίμακα Likert με τη ίδια διαβάθμιση, έτσι ώστε να βγουν αποτελέσματα σχετικά με το παρεχόμενο επίπεδο των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Έτσι, δίπλα από εφτά χαρακτηριστικά, κάθε ένας από τους ερωτώμενους πελάτες συμπλήρωσε τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7, σύμφωνα με την με την εξής κλίμακα: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό.

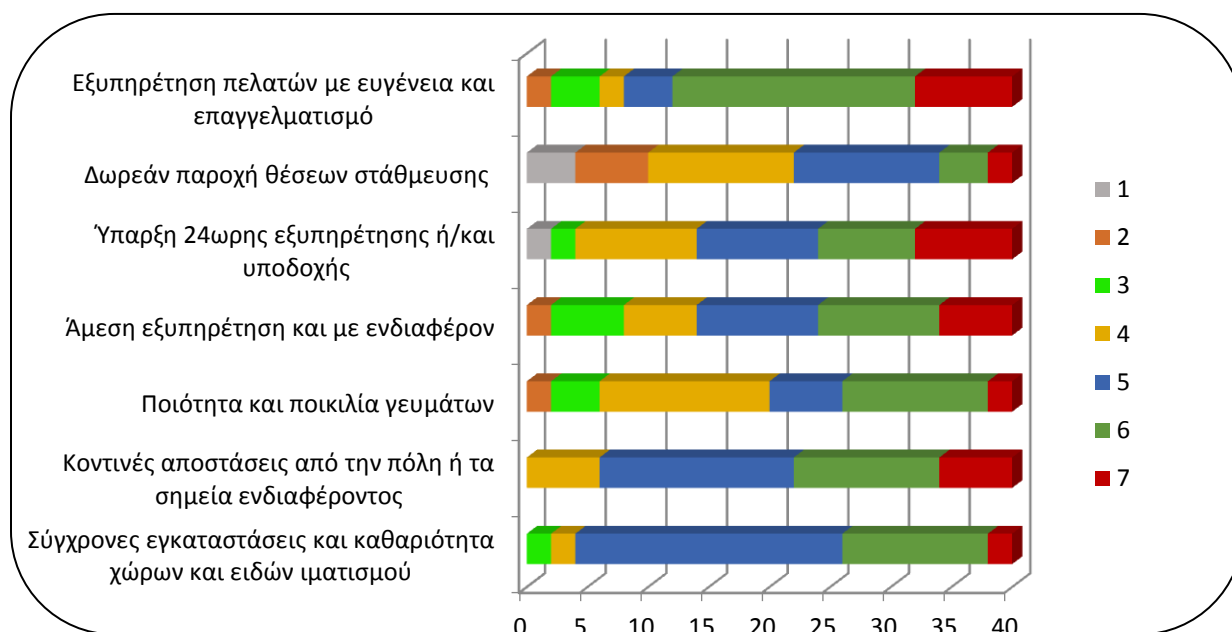
Στο διάγραμμα 5.14 απεικονίζεται η βαθμολόγηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών από πελάτες τουριστικών επιχειρήσεων ως σημαντικά ή μη σημαντικά. Παρατηρείται ότι, παρόλο που οι πελάτες θεωρούν το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ως επιθυμητό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών τις σύγχρονες εγκαταστάσεις και καθαριότητα χώρων και ειδών ιματισμού, ενώ ακολουθεί η εξυπηρέτηση πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό, τελικά το παρεχόμενο επίπεδο δεν ακολουθεί τις ίδιες βαθμολογίες.

Αυτό σημαίνει ότι τελικά οι τουριστικές υπηρεσίες που τους προσέφεραν δεν συμβαδίζουν με τις τουριστικές υπηρεσίες που θα ήθελαν να λάβουν. Έτσι, αναφορικά με τις σύγχρονες εγκαταστάσεις και την καθαριότητα, το 20% (8 άτομα) το βαθμολόγησε με 7, ενώ ως επιθυμητό επίπεδο το βαθμολόγησε το 85% (34 άτομα) με 7. Ποσοστό της τάξεως του 50% (20 άτομα) το βαθμολόγησε με 6, ενώ ως επιθυμητό επίπεδο το βαθμολόγησε το 10% (4 άτομα) με 6.

Συνεχίζοντας με την εξυπηρέτηση με ευγένεια και επαγγελματισμό, παρόλο που ως επιθυμητό επίπεδο, έλαβε τις εξής βαθμολογίες: ποσοστό 10% (4 άτομα) βαθμολόγησε με 5, το 30% (12 άτομα) βαθμολόγησαν με 6 και το υπόλοιπο 60% (24 άτομα) βαθμολόγησαν με 7,

εδώ δεν συμβαίνει το ίδιο. Οι πελάτες θεωρούν ότι το παρεχόμενο επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών δεν συμβαδίζει με το επιθυμητό, καθώς βαθμολογήθηκε με 3,4 και 7 από το 5% για κάθε βαθμό και 22 άτομα, δηλαδή 55% το βαθμολόγησαν με 5. Τέλος, 12 άτομα (30%) του έδωσαν το βαθμό 6.

**Διάγραμμα 5.14 : Παρεχόμενο επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών**



### 5.3 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 5.3.1 ΣΤΕΛΕΧΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

##### Δημογραφικά στοιχεία

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία αποτελούνται από πέντε βασικές ερωτήσεις και συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων, διεξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα:

- ❖ 1<sup>η</sup> ερώτηση: απάντησαν 10 άτομα από τα οποία τα 6 είναι άνδρες και τα 4 γυναίκες, αριθμοί που αντικατοπτρίζονται σε ποσοστό 60% και 40% αντιστοίχως.
- ❖ 2<sup>η</sup> ερώτηση: αναφέρεται στην ηλικία αυτών των ατόμων. Παρατηρείται ότι τα μισά άτομα ανήκουν στην ομάδα 24-33 ετών (5 άτομα – ποσοστό 50%), ενώ 4 άτομα ανήκουν στην επόμενη ηλικιακή ομάδα των 34-43 ετών (ποσοστό 40%) με μόλις 1 άτομο είναι ηλικίας άνω των 54 ετών (10%). Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ανήκει στην κατηγορία των 44-53 ετών.
- ❖ 3<sup>η</sup> ερώτηση: αφορά την επαγγελματική σχέση του ερωτώμενου με την επιχείρηση, δηλαδή αν είναι ιδιοκτήτης ή υπάλληλος και παρατηρείται ότι τα άτομα είναι ισομερώς κατανομημένα, καθώς το 50% είναι ιδιοκτήτες και το άλλο 50% είναι υπάλληλοι.
- ❖ 4<sup>η</sup> ερώτηση: αφορά την εμπειρία των ατόμων, η οποία υπολογίζεται σε έτη. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στελεχών, ποσοστό της τάξεως του 60% διαθέτει εμπειρία μεγαλύτερη των πέντε ετών, το 20% διαθέτουν εμπειρία από δύο ως πέντε έτη, ενώ το υπόλοιπο 20% διαθέτει εμπειρία μικρότερη από δύο έτη.
- ❖ 5<sup>η</sup> ερώτηση: αναφέρεται στον αριθμό των μόνιμων πελατών που έχει η λογιστική επιχείρηση. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι το 70% των ερωτηθέντων έχει πάνω από 50 πελάτες, το οποίο δείχνει ότι οι απαντήσεις των στελεχών αυτών θα είναι πιο εμπειριστατωμένες καθώς έχουν μεγαλύτερη ποικιλία απόψεων. Το υπόλοιπο 30% (3 άτομα) έχουν από 20 έως 50 πελάτες.

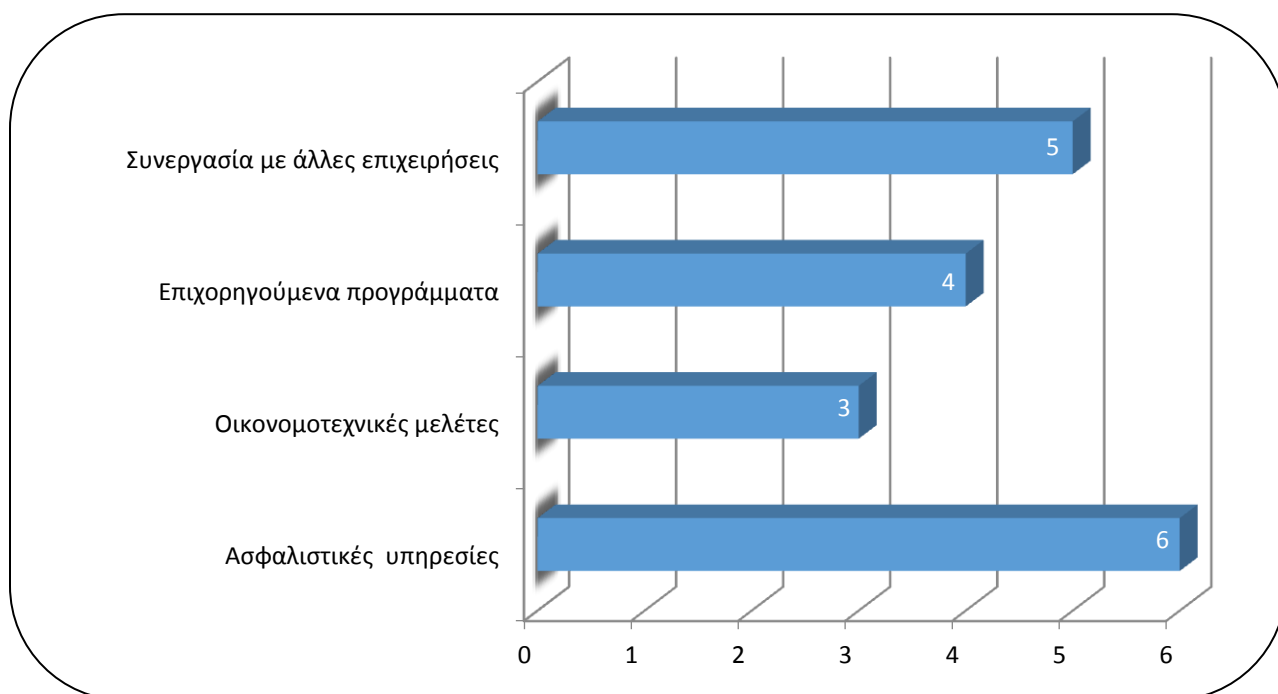
### Κύριο μέρος

- ❖ **«Ποιες από τις παρακάτω αποτελούν επιπλέον ενέργειες που προσφέρει η επιχείρησή σας, εκτός από τις κλασικές υπηρεσίες;».**

Αυτή η ερώτηση αποτελεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα από τέσσερις επιλογές, ποιες αντιπροσωπεύουν τις επιπλέον ενέργειες που παρέχονται από την επιχείρηση, εκτός από τις κλασικές λογιστικές υπηρεσίες.

Οι επιλογές αυτές είναι (α) οι ασφαλιστικές υπηρεσίες, (β) οι οικονομοτεχνικές μελέτες, (γ) τα επιχορηγούμενα προγράμματα και (δ) η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά γραφεία κ.λπ.). Να τονισθεί ότι έχουν τη δυνατότητα να δώσουν όσες απαντήσεις επιθυμούν και τους δίνεται η επιλογή να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποια άλλη ενέργεια η οποία δεν περιλαμβάνεται στις ήδη υπάρχουσες επιλογές.

**Διάγραμμα 5.15 : Επιπλέον προσφερόμενες ενέργειες από την επιχείρηση, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες**



Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα και απεικονίζουν τα ακόλουθα:

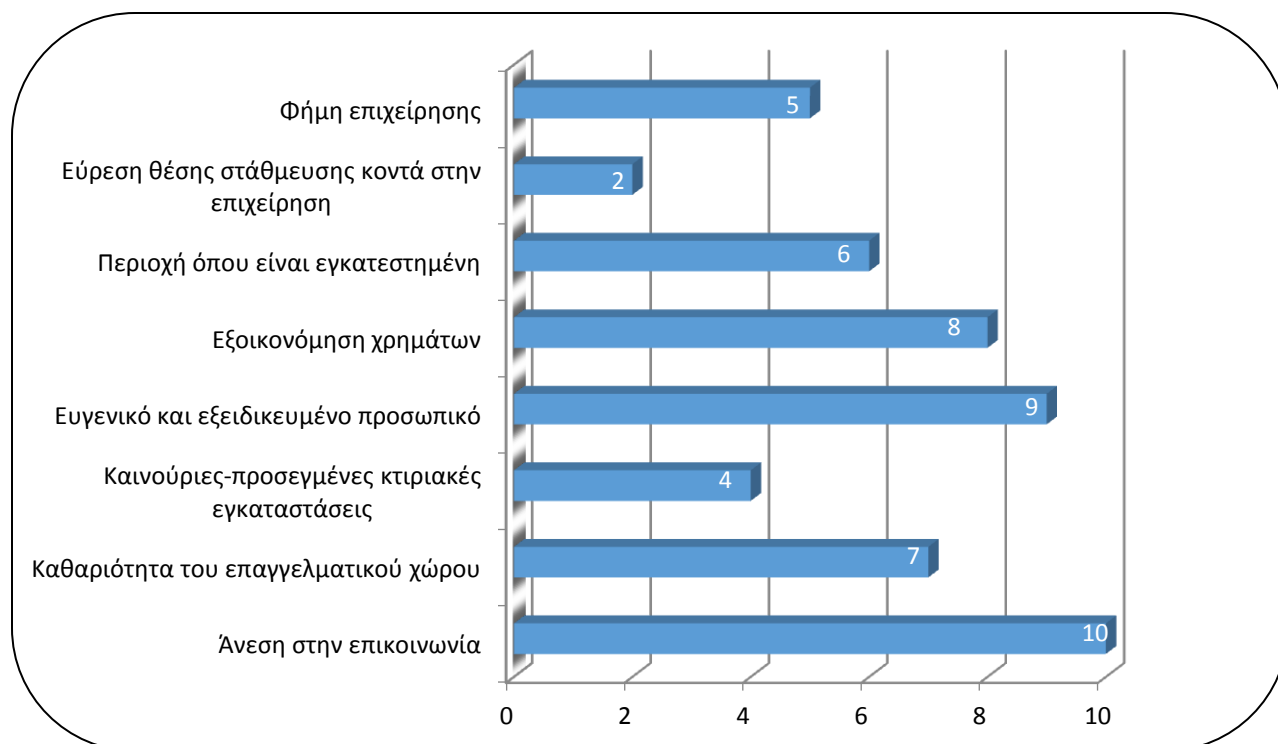
- ❖ Μόνο μία από τις μελετώμενες λογιστικές επιχειρήσεις δεν κάνει κάποια επιπλέον ενέργεια προκειμένου να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες της και να προσφέρει κάποια πέραν από τις κλασικές.

- ❖ Το 50% των λογιστικών επιχειρήσεων συνεργάζονται με κάποια άλλη επιχείρηση (ασφαλιστικά, συμβολαιογραφικά, δικηγορικά γραφεία κ.λπ.), ενώ το 60% παρέχουν από μόνες και ασφαλιστικές υπηρεσίες.
  - ❖ Οι 4 από τις 10 επιχειρήσεις ασχολούνται και με επιχορηγούμενα προγράμματα ενώ οι 3 στις 10 προσφέρουν και οικονομοτεχνικές μελέτες στους ενδιαφερόμενους.
  - ❖ Έτσι, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι λογιστικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών, προκειμένου να επιτύχουν την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων.
- ❖ **«Ποιες από τις παρακάτω ανάγκες των πελατών σας πιστεύετε ότι καλύπτονται από την επιχείρησή σας;».**

Όπως και η προηγούμενη, αυτή η ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι έχουν οκτώ επιλογές, προκειμένου να υποδείξουν ποιες από αυτές πιστεύουν ότι αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες των πελατών που καλύπτονται από την επιχείρησή τους.

Οι επιλογές αυτές είναι (α) η άνεση στην επικοινωνία, (β) η καθαριότητα του επαγγελματικού χώρου, (γ) οι καινούριες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, (δ) το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό, (ε) η εξοικονόμηση χρημάτων από τη συνεργασία, (στ) η περιοχή όπου είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση (ζ) η εύρεση θέσης στάθμευσης κοντά στην επιχείρηση και (η) η φήμη της επιχείρησης.

Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν πάνω από μία απαντήσεις και να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποια άλλη ανάγκη που πιστεύουν ότι καλύπτεται από τη επιχείρηση και δεν υπάρχει στις ήδη υπάρχουσες επιλογές. Έτσι, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούνται τα εξής:

**Διάγραμμα 5.16 : Ανάγκες πελατών που καλύπτονται από την επιχείρηση**

- ❖ 10 άτομα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων πιστεύουν ότι η λογιστική επιχείρηση όπου απασχολούνται καλύπτει την ανάγκη των πελατών τους η οποία σχετίζεται με την άνεση στην μεταξύ τους επικοινωνία, ενώ 9 άτομα (90%) θεωρούν ότι η επιχείρηση τους διαθέτει ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό.
- ❖ Από την άλλη μόνο 2 άτομα πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις όπου απασχολούνται καλύπτουν την ανάγκη για στάθμευση των πελατών και 4 άτομα θεωρούν ότι η ανάγκη των πελατών για καινούργιες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις καλύπτεται. Αυτό σημαίνει ότι οι λογιστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να μην αναλωθούν σε αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, αλλά να επικεντρωθούν σε σημαντικότερα κατά αυτούς χαρακτηριστικά, όπως η άνεση στην επικοινωνία, η εξοικονόμηση χρημάτων από την συνεργασία, το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό κ.λπ.

- ❖ «Για να επιτύχετε την σωστή και καλή προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση κάνετε χρήση ιστοσελίδας – κάνετε χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- αν ναι παρουσιάζονται ευκρινώς οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες σας;».

Η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελείται από τρία τμήματα τα οποία έχουν διπολικό χαρακτήρα, επιτρέποντας στα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων να απαντήσουν απλά με ένα «Ναι» ή ένα «Όχι». Σε περίπτωση που κάποιο από τα στελέχη απαντήσει αρνητικά και στις δύο πρώτες ερωτήσεις, τότε δεν δίνει απάντηση στην τρίτη ερώτηση, καθώς αφορά μόνο τα άτομα τα οποία απάντησαν θετικά σε τουλάχιστον μία από τις δύο πρώτες ερωτήσεις.

**Διάγραμμα 5.17 & 5.18 : Χρήση ιστοσελίδας και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για προώθηση παρεχόμενων υπηρεσιών**



Στα παραπάνω διαγράμματα, παρατηρείται ότι γενικότερα τα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων δεν κάνουν πολύ μεγάλη χρήση ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να προωθήσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους αντίθετα με τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων όπου το 90% χρησιμοποιεί ιστοσελίδα και το 80% κάνει χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στις λογιστικές επιχειρήσεις τα ποσοστά αυτά ανέρχονται σε



30% και 60% αντίστοιχα. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο ένα άτομο απάντησε θετικά και στις δύο ερωτήσεις.

Το τρίτο τμήμα της ερώτησης αυτής αφορά την περίπτωση όπου τα ερωτηθέντα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν ιστοσελίδα ή/και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παρουσιάζουν ευκρινώς τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες τους. Ποσοστό της τάξεως του 40% απάντησε θετικά, ενώ αντίστοιχο ποσοστό απάντησε αρνητικά. Δύο άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση καθώς απάντησαν «Όχι» και στις δύο προηγούμενες. Αυτά τα άτομα είναι και οι δύο γυναίκες, η μία ιδιοκτήτρια λογιστικής επιχείρησης και η άλλη υπάλληλος, ενώ γενικότερα δεν παρέχουν πολλές επιπλέον ενέργειες εκτός από τις κλασικές λογιστικές υπηρεσίες

❖ ***«Με ποιον άλλο τρόπο πραγματοποιείται η διαφήμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την επιχείρησή σας;».***

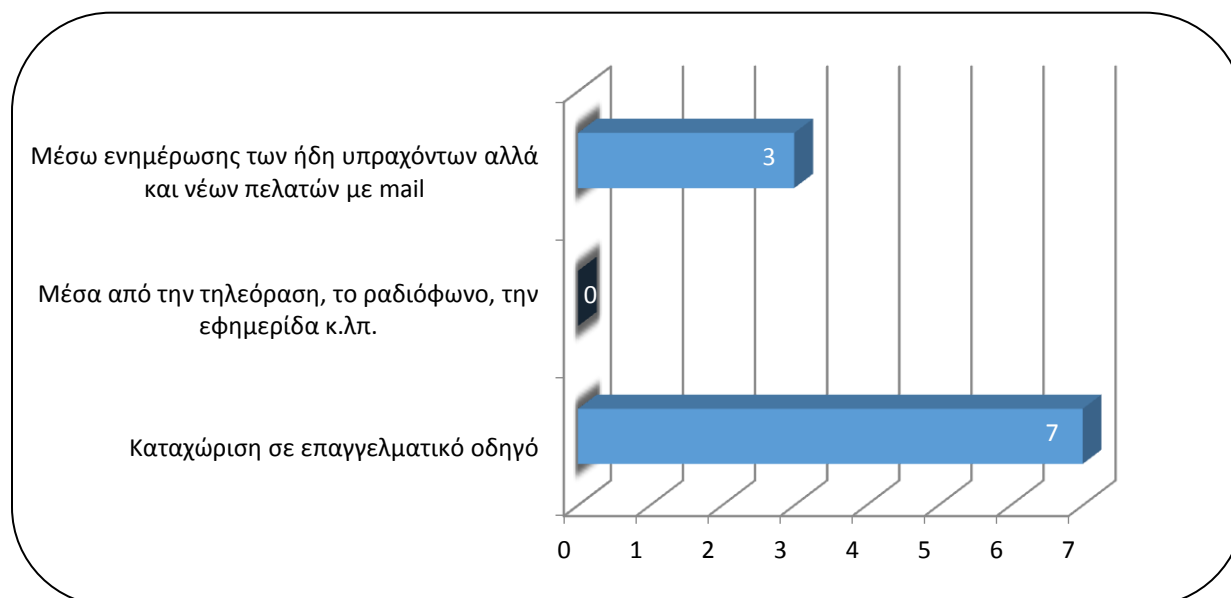
Η ένατη ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, όπου τα ερωτώμενα στελέχη έχουν τη δυνατότητα τριών επιλογών αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους διαφημίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της λογιστικής επιχείρησης όπου απασχολούνται. Συμπληρωματικά, μπορούν να επιλέξουν όσους τρόπους επιθυμούν και να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποιο άλλο τρόπο διαφήμισης.

Αυτές οι τρεις επιλογές είναι (α) η καταχώρηση σε επαγγελματικό οδηγό, (β) μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ. και (γ) μέσω ενημέρωσης των ήδη υπάρχοντων αλλά και των νέων πελατών με mail. Επομένως, σύμφωνα με το διάγραμμα 5.18, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- ❖ Από τα 10 άτομα που ερωτήθηκαν, το 70% απάντησε ότι οι λογιστικές επιχειρήσεις προωθούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μέσω της καταχώρισης σε κάποιον επαγγελματικό οδηγό.
- ❖ Το υπόλοιπο 30% ενημερώνει για τις διαθέσιμες υπηρεσίες του μέσα από την αποστολή mail σε ήδη υπάρχοντες πελάτες ή/και σε νέους.

- ❖ Ας σημειωθεί ότι όλοι οι ερωτώμενοι έδωσαν μόνο μία απάντηση, δείχνοντας ότι δεν χρησιμοποιούν όλους τους διαθέσιμους τρόπους προκειμένου να διαφημίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, ενώ κανένας δεν κάνει χρήση παραδοσιακών (κλασικών) τρόπων διαφήμισης, όπως μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ.

**Διάγραμμα 5.19 : Τρόποι πραγματοποίησης διαφήμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών**



#### ❖ «Η επιχείρησή σας στοχεύει»

Η ερώτηση αυτή δίνει μόνο δύο πιθανές απαντήσεις και επομένως είναι μια διπολική ερώτηση, δίνοντας την επιλογή στους ερωτώμενους να απαντήσουν είτε ότι η επιχείρησή τους στοχεύει σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς (π.χ. νέοι, ιδιώτες, επιχειρήσεις κ.λπ.) είτε στο σύνολο της αγοράς.

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι λογιστικές επιχειρήσεις (90%) στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς δείχνοντας ότι δεν περιορίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους σε ένα μόνο τμήμα. Από την άλλη, μόνο μία επιχείρηση θέτει ως στόχο μόνο ένα τμήμα της αγοράς και η οποία όπως απάντησε δεν προφέρει καμία επιπλέον ενέργεια πέραν από τις

κλασικές και δεν κάνει χρήση ιστοσελίδας, αλλά μόνο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δείχνοντας ότι ακολουθεί ένα περισσότερο συντηρητικό μοτίβο από τις υπόλοιπες.

❖ **«Σύμφωνα με την εμπειρία σας στην επιχείρησή σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε το βαθμό που πιστεύετε ότι οι πελάτες σας θεωρούν κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως συστατικά άριστης παροχής λογιστικών υπηρεσιών και το οποίο αποτελεί το επιθυμητό επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών»**

Στην ενδέκατη ερώτηση γίνεται χρήση της κλίμακας Likert με την εξής διαβάθμιση: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό, προκειμένου να διερευνηθεί το επιθυμητό επίπεδο των προσφερόμενων λογιστικών υπηρεσιών. Ο καθένας από τους ερωτώμενους συμπλήρωσε σε έναν πίνακα δίπλα από εφτά χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7.

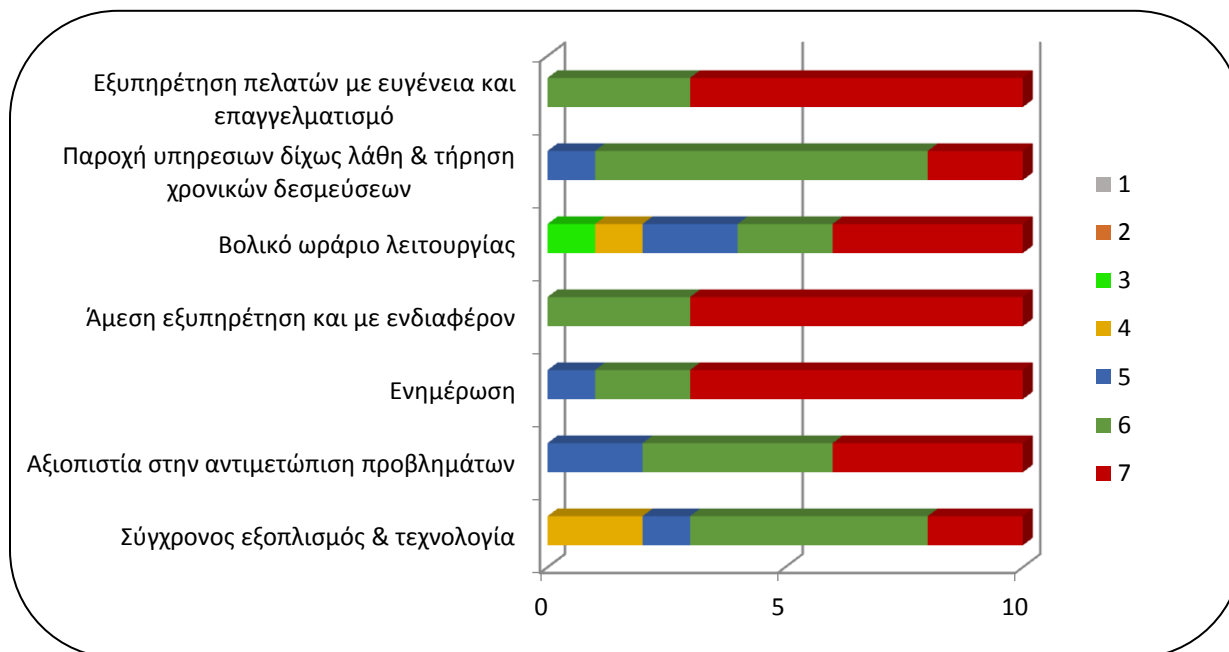
Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα: (α) ο σύγχρονος εξοπλισμός και τεχνολογία, (β) η αξιοπιστία στην αντιμετώπιση προβλημάτων, (γ) η ενημέρωση, (δ) η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον, (ε) το βολικό ωράριο λειτουργίας, (στ) η παροχή υπηρεσιών δίχως λάθη και η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων και (ζ) η εξυπηρέτηση των πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Στο διάγραμμα 5.19 φαίνεται η βαθμολόγηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών από τα στελέχη των εξεταζόμενων λογιστικών επιχειρήσεων ως σημαντικά ή μη σημαντικά. Γενικά, παρατηρείται ότι τα στελέχη πιστεύουν ότι σχεδόν όλα τα χαρακτηριστικά θεωρούνται αρκετά σημαντικά από τους πελάτες τους, καθώς τα έχουν βαθμολογήσει με 5, 6 και 7. Εξάριση αποτελεί ότι το βολικό ωράριο λειτουργίας για το 20% των ερωτώμενων (2 άτομα) θεωρείται λίγο σημαντικό, αφού βαθμολογήθηκε με 3 και με 4 και ο σύγχρονος εξοπλισμός-τεχνολογία ο οποίος για τα ίδια άτομα θεωρείται ουδέτερο αφού το βαθμολόγησαν με 4.

Επίσης, οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι πελάτες τους θεωρούν σημαντικότερα από όλα τα χαρακτηριστικά, την εξυπηρέτηση με ενδιαφέρον και επαγγελματισμό και την άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον, αφού βαθμολογήθηκαν από 7 άτομα με 7 και από 3 άτομα

με 6. Ακολουθεί η παροχή υπηρεσιών δίχως λάθη και η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων με ποσοστό 10% να βαθμολογεί με 5, 70% με 6 και το υπόλοιπο 20% να δίνει ως βαθμολογία το 7.

**Διάγραμμα 5.20 : Επιθυμητό επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών**



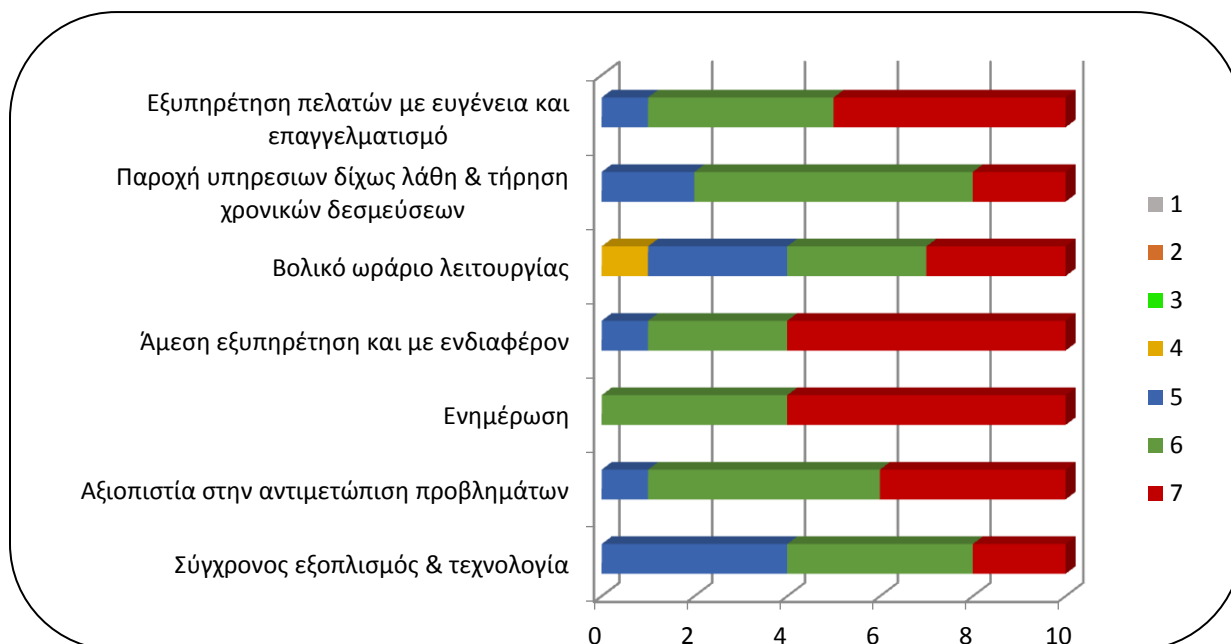
❖ **«Πάλι σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε σε τι βαθμό θεωρείτε ότι τελικά παρέχονται οι υπηρεσίες στην επιχείρησή σας και το οποίο αποτελεί το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών»**

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση και εδώ χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert με τη διαβάθμιση να είναι ίδια με πριν, έτσι ώστε να βρεθεί το παρεχόμενο επίπεδο των λογιστικών υπηρεσιών. Καθένα από τα στελέχη συμπλήρωσε σε έναν πίνακα δίπλα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών από τα στελέχη των εξεταζόμενων επιχειρήσεων όσον αφορά το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών. Γενικότερα, αυτό που παρατηρείται σύμφωνα με την γνώμη των στελεχών, είναι

ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του παρεχόμενου επιπέδου λογιστικών υπηρεσιών.

**Διάγραμμα 5.21 : Παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών**



Το μόνο χαρακτηριστικό το οποίο πιστεύεται ότι δεν αντικατοπτρίζει πλήρως το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών είναι το βολικό ωράριο λειτουργίας, καθώς ένα άτομο (ποσοστό 10%) θεωρεί ότι δεν παρέχεται σε ικανοποιητικό βαθμό, γεγονός το οποίο δεν συμβαίνει σε κανένα άλλο χαρακτηριστικό.

Επιπροσθέτως, τα στελέχη θεωρούν ότι η ενημέρωση αποτελεί ένα χαρακτηριστικό το οποίο παρέχεται σε αρκετά σημαντικό βαθμό από τις επιχειρήσεις, αφού βαθμολογήθηκε με 6 από τέσσερα άτομα και με 7 από έξι άτομα. Ακολουθεί η αξιοπιστία στην αντιμετώπιση προβλημάτων (50% βαθμολόγησε με 6 και 40% με 7), η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον (30% βαθμολόγησε με 6 και 60% με 7) και η εξυπηρέτηση με ευγένεια και επαγγελματισμό (40% βαθμολόγησε με 6 και 50% με 7) όπου και στα τρία χαρακτηριστικά μόνο το 10% βαθμολόγησε με 5.

### 5.3.2 ΠΕΛΑΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Δημογραφικά στοιχεία

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία στο ερωτηματολόγιο των πελατών των λογιστικών επιχειρήσεων, αποτελούνται από τρεις ερωτήσεις. Από την συλλογή και την ανάλυση τους, διεξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα:

- ❖ 1<sup>η</sup> ερώτηση: απάντησαν 20 άτομα από τα οποία τα 12 είναι άνδρες και τα 8 γυναίκες, αριθμοί που αντικατοπτρίζονται σε ποσοστό 60% και 40% αντιστοίχως.
- ❖ 2<sup>η</sup> ερώτηση: αφορά την ηλικία αυτών των ατόμων και απάντησαν άτομα από όλες τις πιθανές ηλικιακές ομάδες. Το 40% (8 άτομα) είναι ηλικίας 28-37 ετών και το 25% (5 άτομα) είναι ηλικίας 18-27 ετών. Επιπλέον, 3 άτομα (15%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 38-47 ετών και ακόμα 3 άτομα είναι ηλικίας άνω των 58 ετών. Μόλις 1 άτομο είναι ηλικίας 48-57 ετών (5%).
- ❖ 3<sup>η</sup> ερώτηση: αναφέρεται στο επάγγελμα των πελατών των λογιστικών επιχειρήσεων. Παρατηρείται ότι 6 άτομα είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι (30%), 5 άτομα είναι ελεύθεροι επαγγελματίες (25%), 4 άτομα είναι άνεργοι ή φοιτητές ή ασχολούνται με τα οικιακά (20%), 3 άτομα είναι συνταξιούχοι (15%), 1 άτομο είναι δημόσιος υπάλληλος (5%) και ακόμα 1 άτομο είναι επιχειρηματίας (5%).

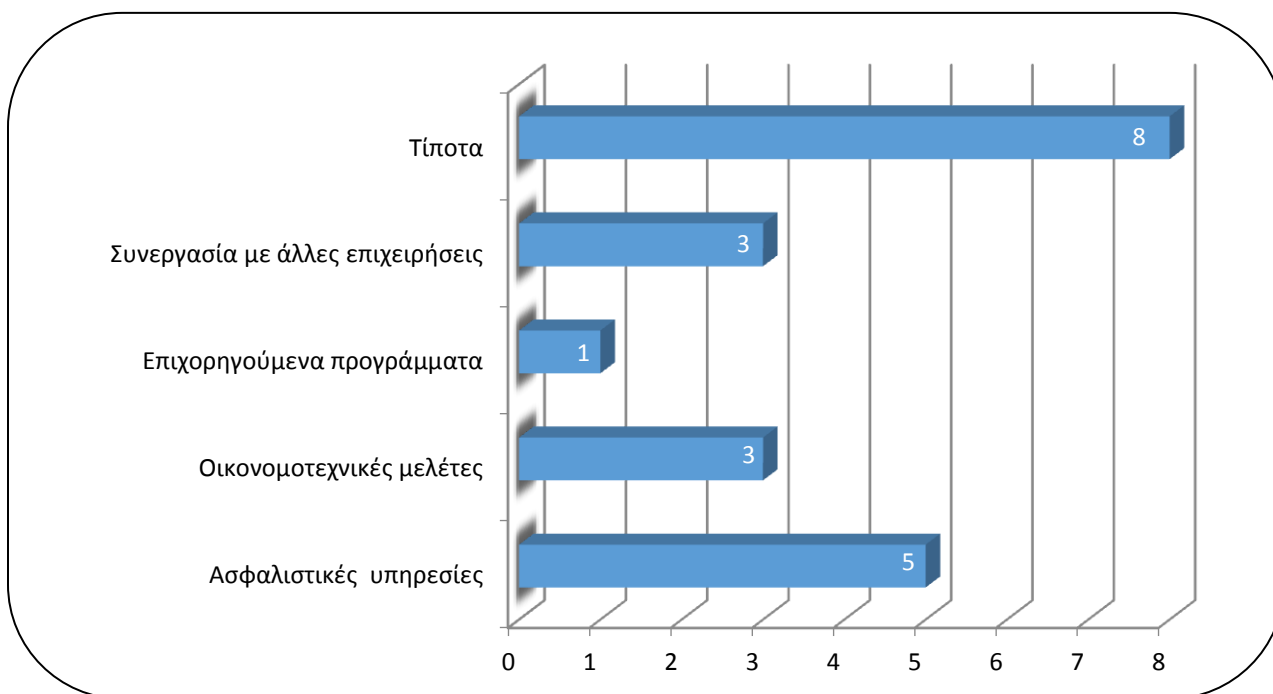
#### Κύριο μέρος

- ❖ **«Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες, πέραν από τις κλασικές λογιστικές υπηρεσίες, έχετε λάβει από τον λογιστή σας, θεωρώντας ότι έχει πλεονέκτημα έναντι των άλλων λογιστών;».**

Αυτή η ερώτηση αποτελεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής, όπου οι πελάτες των λογιστικών επιχειρήσεων έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων επιλογών, σχετικά με το ποιες αντιπροσωπεύουν τις επιπλέον υπηρεσίες, πέραν από τις κλασικές, που έχουν λάβει από τον λογιστή που τους εξυπηρετεί.

Αυτές οι επιλογές είναι (α) οι ασφαλιστικές υπηρεσίες, (β) οι οικονομοτεχνικές μελέτες, (γ) τα επιχορηγούμενα προγράμματα και (δ) η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά γραφεία κ.λπ.). Καθώς, οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποια άλλη υπηρεσία η οποία δεν περιλαμβάνεται στις ήδη υπάρχουσες επιλογές, 8 από αυτούς (40%) δεν έχουν λάβει κάποια επιπλέον υπηρεσία και έτσι έδωσαν την απάντηση «τίποτα».

**Διάγραμμα 5.22 : Επιπλέον προσφερόμενες υπηρεσίες από την επιχείρηση, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες**



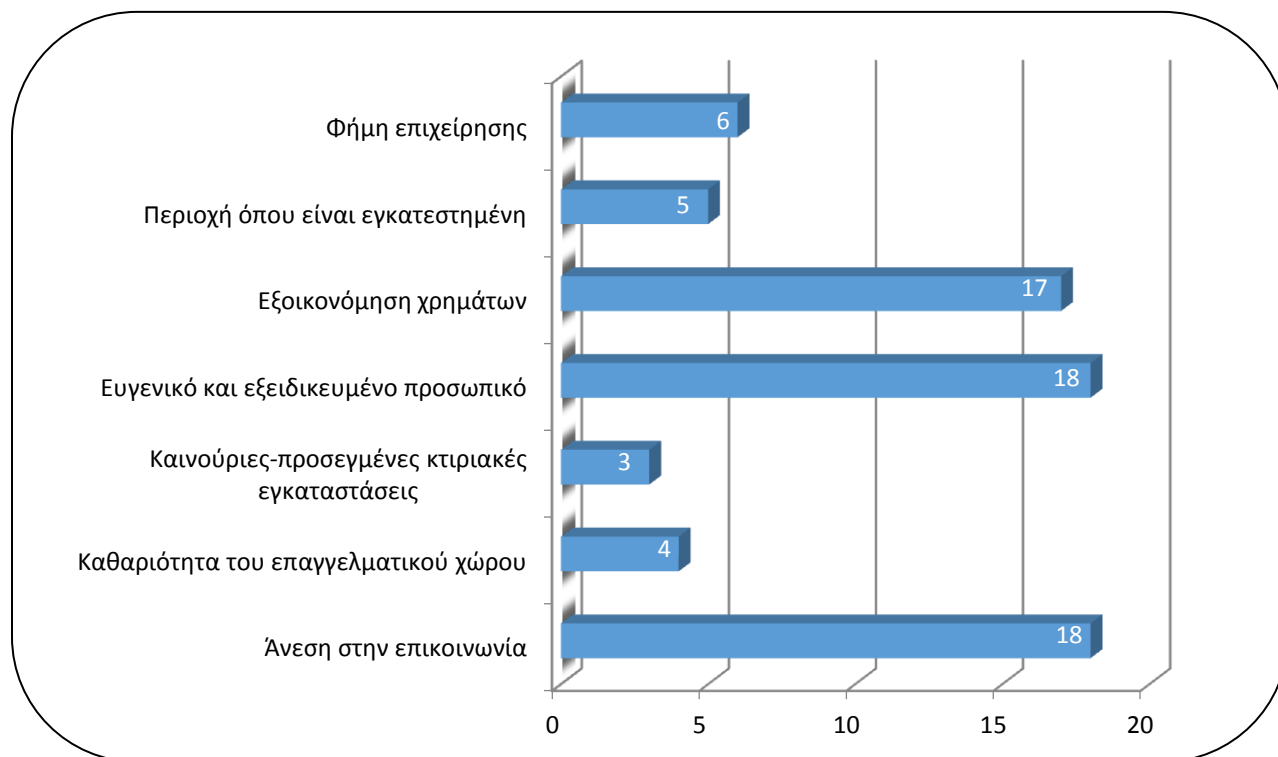
Οι απαντήσεις του υπόλοιπου 60% των ερωτώμενων που τελικά έλαβαν κάποια επιπλέον υπηρεσία από τον λογιστή τους, πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες, συγκεντρώθηκαν και παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα 5.22. Από τους ερωτώμενους που τελικά έλαβαν κάποια επιπλέον υπηρεσία (12 άτομα) τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

- ❖ Μόνο ένα άτομο (ποσοστό 8%) από τους πελάτες λογιστικών επιχειρήσεων έχει λάβει επιχορηγούμενα προγράμματα, συγκριτικά με τις λογιστικές επιχειρήσεις οι οποίες τα παρέχουν που αντικατοπτρίζουν το 40% του δείγματος.
  - ❖ Τα 3 από τα 12 άτομα, δηλαδή το 25% του δείγματος έχουν δεχθεί την συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις που προσφέρει ο λογιστής τους και το ίδιο συμβαίνει και με τις οικονομοτεχνικές μελέτες.
  - ❖ Τέλος, το ποσοστό της τάξεως του 60% των λογιστικών επιχειρήσεων οι οποίες παρέχουν από μόνες και ασφαλιστικές υπηρεσίες συμβαδίζει με το ποσοστό της τάξεως του 42% των πελατών τους που έχουν λάβει αυτήν την επιπλέον υπηρεσία.
- ❖ **«Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θα θέλατε από τον λογιστή που σας εξυπηρετεί;»**

Σε αυτήν την πολλαπλής επιλογής ερώτηση, οι πελάτες έχουν επτά επιλογές, προκειμένου να υποδείξουν ποια χαρακτηριστικά επιθυμούν να έχει ο λογιστής τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι (α) η άνεση στην επικοινωνία, (β) η καθαριότητα του επαγγελματικού χώρου, (γ) οι καινούριες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, (δ) το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό, (ε) η εξοικονόμηση χρημάτων από τη συνεργασία, (στ) η περιοχή όπου είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση και (ζ) η φήμη της επιχείρησης.

Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν πάνω από μία απαντήσεις και να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποιο άλλο στοιχείο που επιθυμούν να χαρακτηρίζει τον λογιστή που τους εξυπηρετεί και δεν υπάρχει ήδη στις υπάρχουσες επιλογές. Έτσι, με βάση το παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούνται τα εξής:



**Διάγραμμα 5.23 : Χαρακτηριστικά που αναζητούνται σε έναν λογιστή από τους πελάτες**

- ❖ Τα 18 από τους 20 πελάτες (90%) επιθυμούν η λογιστική επιχείρηση που τους εξυπηρετεί να χαρακτηρίζεται από άνεση στην μεταξύ τους επικοινωνία, και ακόμα 18 άτομα επιθυμούν να διαθέτει ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτά τα αποτελέσματα σχετίζονται απόλυτα με τα αποτελέσματα των στελεχών των λογιστικών επιχειρήσεων, καθώς το 100% πιστεύει ότι η λογιστική επιχείρηση όπου απασχολούνται καλύπτει την ανάγκη των πελατών τους η οποία σχετίζεται με την άνεση στην επικοινωνία, ενώ το 90% θεωρούν ότι η επιχείρηση τους διαθέτει ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό.
- ❖ Το 85% των πελατών αναζητούν έναν λογιστή ο οποίος να τους παρέχει το χαρακτηριστικό της εξοικονόμησης χρημάτων.
- ❖ Όπως συμβαίνει και με τα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων, έτσι και οι πελάτες τους δεν νοιάζονται σε μεγάλο βαθμό για τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις καινούργιες ή/και προσεγμένες κτιριακές εγκαταστάσεις (3 άτομα – 15%) και με την καθαριότητα του επαγγελματικού χώρου (4 άτομα –

20%). Αυτό δείχνει ότι οι πελάτες όπως και τα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων δεν αναλώνονται σε αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά επικεντρώνονται περισσότερο σε σημαντικότερα κατά αυτούς χαρακτηριστικά, όπως η άνεση στην επικοινωνία, το ευγενικό και εξειδικευμένο προσωπικό, η εξοικονόμηση χρημάτων από την συνεργασία κ.λπ.

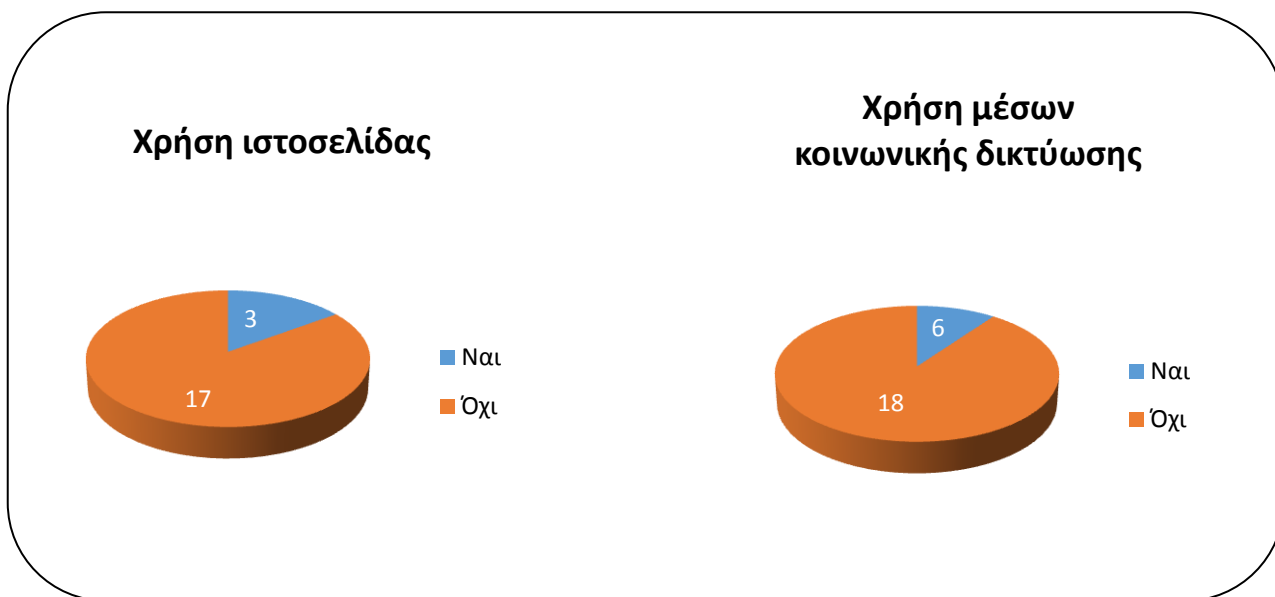
- ❖ **«Για να επιτύχετε την σωστή και καλή έρευνα προκειμένου να βρείτε τον λογιστή σας κάνετε χρήση ιστοσελίδας – κάνετε χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- αν και παρουσιάζονται ευκρινώς οι επιπλέον υπηρεσίες πέραν από τις κλασικές που δίνουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων λογιστών;».**

Τρία τμήματα αποτελούν την συγκεκριμένη ερώτηση και τα οποία έχουν διπολικό χαρακτήρα, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες των λογιστικών επιχειρήσεων να απαντήσουν απλά με ένα «Ναι» ή ένα «Όχι». Σε περίπτωση που δοθεί αρνητική απάντηση και στις δύο ερωτήσεις, τότε δεν δίνεται απάντηση στην τελευταία ερώτηση, αφού αναφέρεται μόνο στα άτομα που απάντησαν «Ναι» σε τουλάχιστον μία από τις δύο πρώτες ερωτήσεις.

Στα παρακάτω διαγράμματα 5.24 και 5.25, παρατηρείται ότι γενικότερα οι πελάτες των λογιστικών επιχειρήσεων δεν κάνουν πολύ μεγάλη χρήση ιστοσελίδας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να προωθήσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Έτσι, το ποσοστό των πελατών που χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα του λογιστή και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι 15% (3 άτομα) και 30% (6 άτομα) αντιστοίχως, ποσοστά που είναι μειωμένα σχετικά με τα αντίστοιχα των στελεχών των λογιστικών επιχειρήσεων, όπου τα ποσοστά αυτά ανέρχονται σε 30% και 60%.

Στο τρίτο τμήμα της ερώτησης, όπου απάντησαν μόνο όσοι πελάτες έδωσαν θετική απάντηση σε έστω μία από τις δύο πρώτες ερωτήσεις, το 25% (5 άτομα) υπέδειξε ότι οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες των λογιστικών επιχειρήσεων παρουσιάζονται ευκρινώς στην ιστοσελίδα ή/και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ το 15% (2 άτομα) αποκρίθηκε αρνητικά. Δώδεκα άτομα δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση καθώς έδωσαν αρνητική απάντηση και στις δύο προηγούμενες.

**Διάγραμμα 5.24 & 5.25 : Χρήση ιστοσελίδας και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για αναζήτηση λογιστή**

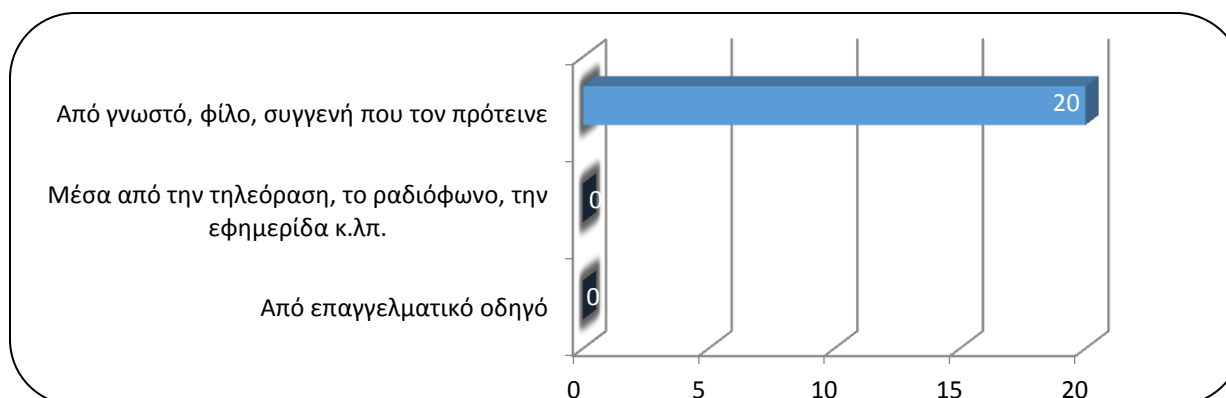


- ❖ **«Έχετε χρησιμοποιήσει άλλο τρόπο για να βρείτε τον λογιστή σας και τις υπηρεσίες που σας προσφέρει;».**

Η ερώτηση 7 είναι πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτηθέντες πελάτες μπορούν να επιλέξουν έναν ή περισσότερους από τους τρεις τρόπους εύρεσης του λογιστή τους και να διευκρινίσουν οι ίδιοι κάποιο άλλο τρόπο. Οι τρεις επιλογές είναι (α) από επαγγελματικό οδηγό, (β) μέσα από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, την εφημερίδα κ.λπ. και (γ) από γνωστό, φίλο, συγγενή που τον πρότεινε.

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα τα αποτελέσματα είναι εμφανή, καθώς το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε σαν τρόπο εύρεσης του λογιστή που τους εξυπηρετεί την σύσταση του από γνωστό, φίλο ή συγγενή, παρόλο που οι λογιστικές επιχειρήσεις προωθούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μέσω της καταχώρισης σε κάποιον επαγγελματικό οδηγό (70%) και μέσα από την αποστολή mail σε ήδη υπάρχοντες πελάτες ή/και σε νέους (30%).

Διάγραμμα 5.26 : Τρόποι εύρεσης λογιστή



- ❖ **«Σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε το βαθμό που θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ως συστατικά ποιοτικής παροχής λογιστικών υπηρεσιών και το οποίο αποτελεί το επιθυμητό επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών»**

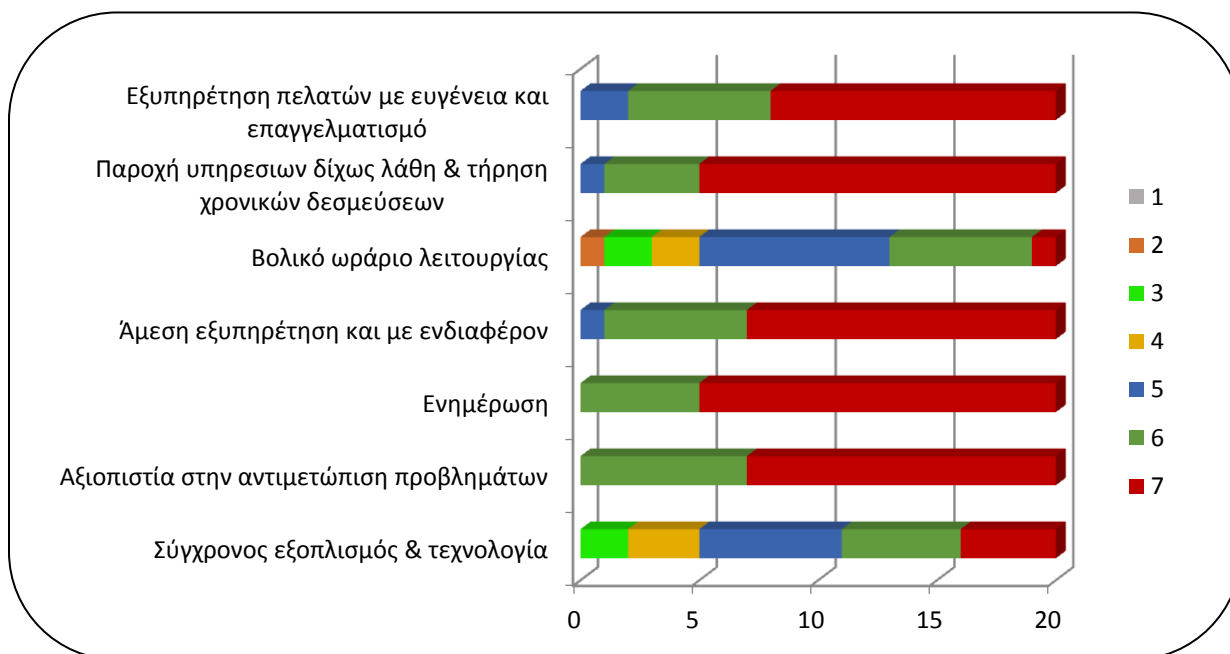
Εδώ χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert με την ίδια διαβάθμιση, όπως και προηγουμένως: 1= Καθόλου σημαντικό, 4= Ούτε σημαντικό ούτε αδιάφορο, 7= Εξαιρετικά σημαντικό, έτσι ώστε να βρεθεί το επιθυμητό επίπεδο των παρεχόμενων λογιστικών υπηρεσιών. Ο καθένας από τους ερωτώμενους πελάτες συμπλήρωσε δίπλα από επτά χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευε από το 1 ως το 7.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: (α) ο σύγχρονος εξοπλισμός και τεχνολογία, (β) η αξιοπιστία στην αντιμετώπιση προβλημάτων, (γ) η ενημέρωση, (δ) η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον, (ε) το βολικό ωράριο λειτουργίας, (στ) η παροχή υπηρεσιών δίχως λάθη και η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων και (ζ) η εξυπηρέτηση των πελατών με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η επιθυμία των πελατών των λογιστικών επιχειρήσεων για ενημέρωση και αξιοπιστία στην αντιμετώπιση προβλημάτων από τον λογιστή τους. Ακολουθούν η παροχή υπηρεσιών δίχως λάθη και η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων, η άμεση εξυπηρέτηση και με ενδιαφέρον και η εξυπηρέτηση με ευγένεια και επαγγελματισμό.

Εξάιρεση αποτελεί ότι το βολικό ωράριο λειτουργίας για το 25% των ερωτώμενων (5 άτομα) θεωρείται λίγο σημαντικό, καθώς βαθμολογήθηκε με 2,3 και 4, ενώ ο σύγχρονος εξοπλισμός και τεχνολογία βαθμολογήθηκε με 3 και 4 πάλι από το 25% των πελατών. Όπως έχει προαναφερθεί αυτά τα δύο χαρακτηριστικά θεωρούνται λιγότερο σημαντικά από τα υπόλοιπα και από τα στελέχη των λογιστικών επιχειρήσεων.

**Διάγραμμα 5.27 : Επιθυμητό επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών**



❖ **«Πάλι σύμφωνα με την εμπειρία σας θα θέλαμε να μας υποδείξετε σε τι βαθμό προσφέρονται τελικά οι υπηρεσίες του λογιστή σας και το οποίο αποτελεί το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών»**

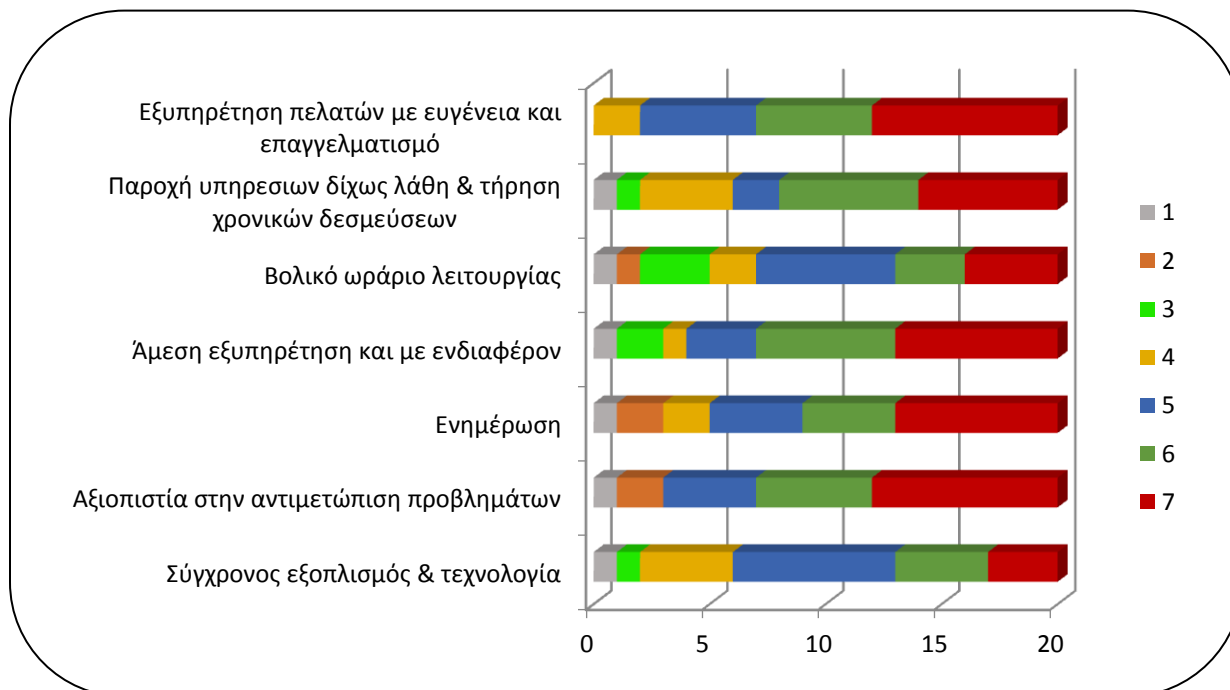
Και σε την τελευταία ερώτηση χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert με τη ίδια διαβάθμιση για να βρεθεί το παρεχόμενο επίπεδο των λογιστικών υπηρεσιών. Οι είκοσι πελάτες συμπλήρωσαν σε έναν πίνακα δίπλα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά τον αριθμό που πίστευαν ότι τους αντιπροσώπευε από το 1 ως το 7.

Στο διάγραμμα 5.28 απεικονίζεται η βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών από τους πελάτες αναφορικά με το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών. Γενικότερα, αυτό που παρατηρείται με βάση την γνώμη των πελατών υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ τους επιθυμητού και του παρεχόμενου επιπέδου λογιστικών υπηρεσιών, γεγονός το οποίο δεν συμβαίνει σύμφωνα με την γνώμη των στελεχών.

Το μόνο χαρακτηριστικό το οποίο πιστεύεται ότι χαρακτηρίζει το παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση με ευγένεια και επαγγελματισμό, καθώς έχει λάβει τις μεγαλύτερες βαθμολογίες από τους πελάτες, με 2 πελάτες να βαθμολογούν με 4 (10%), 5 πελάτες να βαθμολογούν με 5 (25%) και αντίστοιχοι με 6 (25%) και 8 πελάτες να του δίνουν το 7 σαν βαθμολογία (40%).

Το βολικό ωράριο λειτουργίας καταλαμβάνει την τελευταία θέση ως παρεχόμενο χαρακτηριστικό, αφού το 35% (7 άτομα) θεωρούν ότι δεν παρέχεται αρκετά από τις λογιστικές επιχειρήσεις και το βαθμολόγησαν με βαθμό ως το 4.

**Διάγραμμα 5.28 : Παρεχόμενο επίπεδο λογιστικών υπηρεσιών**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>:

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

#### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΘΕΩΡΙΑΣ – ΕΡΕΥΝΑΣ

Ξεκινώντας την τελευταία ενότητα, θα γίνει μια αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας οι οποίοι σχετίζονται με διάφορα ζητήματα. Ας σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια της έρευνας καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι τεκμηριωμένα και έγκυρα.

Τα ζητήματα αυτά αφορούν αρχικά το μικρό δείγμα που ερωτήθηκε. Λόγω έλλειψης χρόνου, το δείγμα της έρευνας ήταν μικρό οδηγώντας σε αποτελέσματα τα οποία πιθανόν να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικά. Επίσης, τα δεδομένα επηρεάζονται από την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των στελεχών και των πελατών που ερωτήθηκαν.

Τα βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τα οποία αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, είτε λόγω της μείωσης του κόστους λειτουργίας, είτε λόγω της αύξησης των συνολικών εσόδων είναι η ηγεσία κόστους – πλεονέκτημα κόστους, η οποία είναι η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση – πλεονέκτημα διαφορετικότητας, η οποία είναι η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά, που οι καταναλωτές διατίθενται να πληρώσουν περισσότερο προκειμένου να το αποκτήσουν.

Έτσι, η επιχείρηση διαθέτει τρεις κυρίαρχες επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης (είτε με ηγεσία κόστους, είτε με διαφοροποίηση).

Η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αυτό το πλεονέκτημα προκύπτει από την παραγωγή και την

διάθεση των προϊόντων της, τα οποία οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται ως μοναδικά και ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης μπορούν να τιμολογούν το προϊόν τους σε πιο υψηλή τιμή από την μέση τιμή της αγοράς εξαιτίας της υψηλής διαφοροποίησης του συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Παρά το γεγονός ότι η τιμή των προϊόντων αυτών είναι υψηλή, οι καταναλωτές της αγοράς – στόχου είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, θεωρώντας τα διαφορετικά και πολλές φορές ως ένα σύμβολο κύρους.

Επομένως, μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την προσφορά μοναδικών προϊόντων υψηλού επιπέδου και μπορεί να το επιτύχει με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία και ανώτερη ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες.

Στις περιπτώσεις που η διαφοροποίηση επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών κρίνεται απαραίτητη η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και μετά την πώληση. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση στο ίδιο το προϊόν που παράγει και πωλεί ή στην συνοδευτική υπηρεσία (Παπαδάκης, 2007: σελ. 332 – 336).

Συσχετίζοντας την θεωρία με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχειακές και σε λογιστικές επιχειρήσεις παρατηρείται ότι το 50% του δείγματος των στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (10 άτομα) και το 30% (3 άτομα) του δείγματος των στελεχών λογιστικών επιχειρήσεων ενημερώνουν για τις διαθέσιμες υπηρεσίες τους μέσα από την αποστολή mail σε ήδη υπάρχοντες ή/και σε νέους πελάτες.

Αυτό το γεγονός δείχνει ότι οι εξεταζόμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στην παροχή υπηρεσιών και μετά την πώληση και επομένως η διαφοροποίηση του 50% του δείγματος αυτών των ξενοδοχείων επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών, σε αντίθεση με τις εξεταζόμενες λογιστικές επιχειρήσεις.

Ένα ακόμα είδος διαφοροποίησης είναι η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των πελατών. Επομένως, η διαφοροποίηση δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά



μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αφορά άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Όπως παρατηρείται στις μελετώμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επικεντρώνονται σε κάποιες ανάγκες των πελατών τους, καθώς τις θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικές. Έτσι, πέρα από την διαμονή στο ξενοδοχείο, τα ερωτώμενα στελέχη πιστεύουν ότι καλύπτονται και ορισμένες επιπλέον ψυχολογικές ανάγκες των πελατών τους οι οποίες σχετίζονται με την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων (18 άτομα – 90%), με την ευγένεια και την εξειδίκευση του προσωπικού (16 άτομα – 80%) κ.α.

Από την πλευρά των λογιστικών επιχειρήσεων, τα ερωτώμενα στελέχη θεωρούν ότι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, οι πελάτες τους καλύπτουν κάποιες από τις ψυχολογικές τους ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την άνεση στην μεταξύ τους επικοινωνία (10 άτομα – 100%) και την ευγένεια και την εξειδίκευση του προσωπικού (9 άτομα – 90%).

Οι απαντήσεις των πελατών των μελετώμενων λογιστικών και τουριστικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι συμβαδίζουν με αυτές των στελεχών, καθώς οι προσφερόμενες υπηρεσίες των επιχειρήσεων καλύπτουν την ανάγκη για καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων (40 άτομα – 100%) και την ανάγκη για ευγένεια και εξειδίκευση του προσωπικού (32 άτομα – 80%).

Από την πλευρά των πελατών των λογιστικών επιχειρήσεων, θεωρείται ότι καλύπτονται κάποιες από τις ψυχολογικές τους ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την άνεση στην μεταξύ τους επικοινωνία (18 άτομα – 90%) και την ευγένεια και την εξειδίκευση του προσωπικού (18 άτομα – 90%).

Τέλος, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και να την πραγματοποιήσει σε όσες περισσότερες διαστάσεις είναι εφικτές, ώστε να εμποδίζεται η αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Φυσικά, πρέπει να δίνεται και η απαραίτητη προσοχή στο κόστος, δίχως να γίνονται μειώσεις του κόστους εις βάρος της ποιότητας, και να υπάρχει ένας αυστηρός και προσεκτικός έλεγχος του. Ωστόσο, πρέπει η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων να μην καταστεί ανεξέλεγκτη (Παπαδάκης, 2007: σελ. 332 – 336).

Έτσι, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, παρατηρείται ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες, ορισμένες επιπλέον ενέργειες (διαφοροποιημένες υπηρεσίες) οι οποίες αναφέρονται στην οργάνωση εκδρομών (6 επιχειρήσεις – 30%), στην οργάνωση εκδηλώσεων (9 επιχειρήσεις -45%), στο μεσογειακό πρωινό (9 επιχειρήσεις – 45%), στις υπηρεσίες spa (5 επιχειρήσεις – 25%) και στη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (20 επιχειρήσεις – 100%).

Από την πλευρά τους οι εξεταζόμενες λογιστικές επιχειρήσεις προσφέρουν πέραν από τις κλασικές υπηρεσίες, ορισμένες επιπλέον ενέργειες οι οποίες αναφέρονται στις ασφαλιστικές υπηρεσίες (6 επιχειρήσεις – 60%), στις οικονομοτεχνικές μελέτες (3 επιχειρήσεις – 30%), στα επιχορηγούμενα προγράμματα (4 επιχειρήσεις – 40%), και στη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (5 επιχειρήσεις – 50%)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**ΕΝΤΥΠΗ:**

- ❖ Βαμβούκας Α. Γεώργιος, 2004, «Διεθνείς οικονομικές σχέσεις»
- ❖ Λαγός Γ. Δημήτρης, 2005, «Τουριστική Οικονομική» : σελ. 316-327
- ❖ Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία» : σελ. 31, 47-48, 50, 220-223, 252-254, 290-291, 318-324, 332-336, 345-347  
Τόμος Α' – Θεωρία

**ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ:**

- ❖ Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, 2015, «Επιχειρηματικά σχέδια : Επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική» : σελ. 18-19, 22, 26-30, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 20-01-2016 [http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6\\_%CE%95%CE%A3\\_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf](http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf)
- ❖ Δήμας Αθανάσιος, 2016, «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών» : σελ. 6, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 18-02-2016 <http://docplayer.gr/4076467-Stratigiki-dioikisi-epiheiriseon-kai-allagon.html>
- ❖ Ζιγκιρίδης Ευθύμιος, 2007, «Οικονομία – επιχειρήσεις – μάρκετινγκ» : σελ. 112 – 114, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 27-02-2016 <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3116/912.pdf>
- ❖ Κοκκίνης Φ. Γεώργιος, 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων : μια σύντομη ξενάγηση στις δαιδαλώδεις διαδρομές της» : σελ. 106-107, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 17-02-2016 [http://www.special-edition.gr/pdf\\_dioik\\_enim/pdf\\_de\\_35/KOKKINHS.pdf](http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_35/KOKKINHS.pdf)
- ❖ Κοντογεώργιος Αχιλλέας & Σεργάκη Παναγιώτα, 2015, «Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών» : σελ. 168, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 23-02-2016 [http://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3684/1/Kontogeorgos\\_Master\\_document\\_23\\_01\\_2016.pdf](http://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3684/1/Kontogeorgos_Master_document_23_01_2016.pdf)



- ❖ Advanced Quality Services, 2007, «Σχεδιασμός στρατηγικής με χρήση balanced scorecard», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 20-01-2016 [http://www.aqs.gr/?cat\\_id=570&article\\_id=102](http://www.aqs.gr/?cat_id=570&article_id=102)
- ❖ Bestrain, 2013, «Στρατηγική ανάπτυξη σχεδίων – Εκπαιδευτικό υλικό» : σελ. 57-58, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 26-02-2016 [http://www.adam-europe.eu/prj/8539/prj/E\\_book\\_EL\\_bestrain.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/8539/prj/E_book_EL_bestrain.pdf)
- ❖ Bluewave, 2001, «Διαφοροποίηση προϊόντων : μια από τις στρατηγικής σημασίας περιοχές του μάρκετινγκ», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 29-01-2016 <http://www.bluewavemag.com/blueart067.htm>
- ❖ Bluewave, 2002, «Τοποθέτηση προϊόντων : μια από τις σημαντικές στρατηγικές επιλογές στο μάνατζμεντ του μάρκετινγκ», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 31-01-2016 <http://www.bluewavemag.com/blueart087.htm>
- ❖ Bluewave, 1999, «Η στρατηγική niche : εστίαση και εξειδίκευση», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 31-01-2016 <http://www.bluewavemag.com/blueart021.htm>
- ❖ Estatistics, 2017, «Μέθοδος συλλογής ερωτηματολόγιο τύποι ερωτήσεων», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 20-01-2017 <https://estatistics.eu/el/type-of-collection-questionnaire-question-types/>
- ❖ Icap Group A.E., 2012, «Ετήσια έκθεση 2012 με θέμα η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα» : σελ. 6 – 8, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 01-03-2016 [http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=V\\_X-NiKQP8w%3D&tabid=173&language=el-GR](http://ggb.gr/LinkClick.aspx?fileticket=V_X-NiKQP8w%3D&tabid=173&language=el-GR)
- ❖ Strategy Train, 2009, «Είδη διαφοροποίησης», προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 31-01-2016 <http://st.merig.eu/index.php?id=145&L=4>
- ❖ Wilson learning, 2007, «Ολοκληρωμένο σύστημα ηγεσίας – Ισορροπώντας ανάμεσα στην ουσία και στον τύπο» : σελ. 8, προσπελάστηκε στο διαδίκτυο στις 03-02-2016 <http://www.team.gr/wp-content/uploads/article04.pdf>