

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)  
2019 -2020**

**ΘΕΜΑ: «Στρατηγική Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Τουριστικών και  
Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων»**

**ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΠΙΤΕΡΗ ΚΥΡΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ**

**ΡΕΘΥΜΝΟ Ιούνιος 2021**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Συχνά ακούγετε στη χώρα μας ότι ο τουρισμός είναι η ατμομηχανή της εθνικής οικονομίας. Πράγματι η συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ το 2018 έφθασε στο 30,9% και στην συνολική απασχόληση στο 25,9% (ΙΝΣΕΤΕ). Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας κυριολεκτικά απογειώθηκε ως τουριστικός προορισμός και από την 17<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης το 2012, βρέθηκε στην 13<sup>η</sup> θέση το 2018, με βάση τις αφίξεις τουριστών. Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων είναι μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις διάσπαρτες σε όλη την επικράτεια ακόμη και σε ακριτικά νησιά μας. Πρόκειται κυρίως για οικογενειακές επιχειρήσεις, με μακροχρόνια παρουσία στον τουρισμό, που λειτουργούν εμπειρικά και ευκαιριακά στα στενά πλαίσια της τοπικής οικονομίας τους. Όμως οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα φυτώριο δημιουργίας και ανάπτυξης επιχειρήσεων εάν άλλαζαν τρόπο σκέψης και κουλτούρα. Η εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ και ο στρατηγικός σχεδιασμός, σε συνδυασμό με τη θετική προοπτική του τουρισμού, θα μπορούσε να είναι το εφαλτήριο για την ανάπτυξη τους. Ο στόχος του Ελληνικού τουρισμού για την πρώτη δεκάδα της παγκόσμιας κατάταξης είναι ορατός. Όμως ο διεθνής ανταγωνισμός είναι σκληρός και θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες επενδύσεις, βελτιώσεις υποδομών και αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, σημεία που υστερούν κυρίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού. Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η προσέλκυση επισκεπτών υψηλής καταναλωτικής δυνατότητας είναι στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν. Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι ένα πεδίο που η χώρα μας, για πολλούς λόγους, έχει δυνατότητα να διεκδικήσει σημαντικό μερίδιο. Οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην προσπάθεια αυτή αναβαθμίζοντας τις υποδομές τους και βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους αλλά κυρίως με νέες ιδέες, όραμα, στρατηγικό σχεδιασμό και σύγχρονο τρόπο διοίκησης (μάνατζμεντ).

## **ENGLISH SUMMARY**

It is said that tourism is an important sector of our national economy. Indeed, in 2018 its contribution in the entire GDP and employment has reached 30,90% and 25,90% (INSETE) respectively. Over the last years, our country has reached its peak and ranked as 13th based on the tourists' arrivals in 2018 in comparison with its 17th place in the rank in 2012. The vast majority of hotels and tourism businesses are medium-sized and small enterprises across in Greece. There are family enterprises which have long- termpresence and experience in tourism and operates at local level. However, these enterprises could create a breeding ground for their further evolution if they changed their outlook and culture. The management application and strategic planning along with the tourism positive prospect would be the launch of their growth. The target of Greek tourism is to achieve the first tens of the global rank. Nevertheless, because of the fierce international competition, investments, infrastructure improvement and services upgrade are necessary of which small and medium-sized tourism enterprises lacks. The extension of tourism season and attraction of high-consumption class of tourism could be achieved. Our country can gain significant market share in alternative forms of tourism. The small and medium-sized businesses can contribute in this attempt significantly through upgrading their infrastructures and enhancing their services, but also, through implementing new concepts, vision, strategic planning and contemporary management.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν χρόνο και συνεργάστηκαν μαζί μου για την έρευνα της διατριβής μου. Σε όλους αυτούς ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς και τους εύχομαι να έχουν υγεία και να επιτύχουν απόλυτα όλους τους επιχειρηματικούς στόχους τους.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν με κάθε τρόπο και στην προσπάθεια μου αυτή.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Θαλασσινό Ελευθέριο για την καλή συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια του.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Περίληψη .....	σελίδα	1
2. Περίληψη στα Αγγλικά – English summary .....	σελίδα	2
3. Ευχαριστίες .....	σελίδα	3
4. Περιεχόμενα .....	σελίδα	4
5. Εισαγωγή .....	σελίδα	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

6. Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού στην Ελλάδα .....	σελίδα	8
7. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....	σελίδα	12
8. Η ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων ....	σελίδα	16
9. Η προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού .....	σελίδα	20
10. Το μάντζμεντ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού .....	σελίδα	23
11. Η διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	σελίδα	27
12. Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	σελίδα	31
13. Ο έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	σελίδα	35
14. Εμπόδια και δυσκολίες στην εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	σελίδα	38
15. Ο ρόλος του ειδικού στον Στρατηγικό Σχεδιασμό .....	σελίδα	41
16. Ευελιξία, διορατικότητα και προσαρμοστικότητα .....	σελίδα	44
17. Οφέλη από την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	σελίδα	46

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

18. Μεθοδολογία έρευνας .....	σελίδα	48
19. Αποτελέσματα έρευνας .....	σελίδα	48
20. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας .....	σελίδα	53

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

21. Εκτιμήσεις και Συμπεράσματα .....	σελίδα	54
22. Βιβλιογραφία .....	σελίδα	57
23. Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο έρευνας .....	σελίδα	59

## Εισαγωγή

Επέλεξα ως θέμα της διατριβής μου την «Στρατηγική Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» γιατί πιστεύω ότι ο τουριστικός κλάδος αποτελεί προνομιακό πεδίο ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Υπάρχουν σημαντικά περιθώρια και επενδυτικές ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες του τουρισμού αλλά και για νέους επιχειρηματίες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον τουριστικό κλάδο.

Ο τουρισμός αποτελεί την σημαντικότερη βιομηχανία της χώρας μας, με σημαντικές επενδύσεις, χιλιάδες θέσεις εργασίας, εκατομμύρια επισκεπτών ετησίως και έσοδα που, κατά το έτος 2018, ξεπέρασαν τα 16 δισεκατομμύρια ευρώ και το 2019 τα 18 δισεκατομμύρια ευρώ. Είναι ο σημαντικότερος πυλώνας της Εθνικής οικονομίας και της ανάπτυξης, που ακόμα και στα δύσκολα χρόνια της δεκαετούς οικονομικής κρίσης άντεξε και πρόσφερε τα μέγιστα.

Σε κάθε τουριστικό τόπο εκτός από τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, που συνήθως ανήκουν σε αλυσίδες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με μονάδες σε πολλούς τόπους εντός και εκτός Ελλάδας, υπάρχουν και μικρότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως δορυφόροι και υποστηρικτικά των μεγάλων τουριστικών ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις ανταγωνιστικά προς αυτές. Πρόκειται για μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, τουριστικά καταστήματα, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, καταστήματα εστίασης, κέντρα διασκέδασης κ.α. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνήθως μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με μακροχρόνια παρουσία στον τουρισμό, σημαντικό αριθμό εργαζομένων και σημαντική συμβολή στην τοπική κοινωνία και οικονομία.

Κάποιες από τις επιχειρήσεις αυτές με την πάροδο του χρόνου γιγαντώθηκαν, δημιούργησαν παραρτήματα, υποκαταστήματα, επεκτάθηκαν και σε άλλες τουριστικές δραστηριότητες και εξακολουθούν να αναπτύσσονται. Κάποιες άλλες παραμένουν σταθερές, με την ίδια μορφή, το ίδιο αντικείμενο, ίδιο αριθμό εργαζομένων χωρίς να φαίνεται προοπτική παραπέρα ανάπτυξης.

Οι επιχειρηματίες του κλάδου αυτού συνήθως λειτουργούν εμπειρικά και ευκαιριακά, χωρίς σαφείς μακροπρόθεσμους στόχους, χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις μάρκετινγκ και η όποια θετική πορεία τους οφείλεται κυρίως στην συνεχή ανοδική πορεία του τουρισμού στην χώρα μας.

Η Ελλάδα αποτελεί προνομιακό τουριστικό προορισμό λόγω της θάλασσας, του κλίματος, της ιστορίας, αλλά και της ποικιλομορφίας της (νησιά, παραλίες,

ερημικές ακρογιαλιές, κοσμοπολίτικα θέρετρα κ.α.). Η χώρα μας, παρά τον σκληρό ανταγωνισμό, φαίνεται ότι δίκαια έχει κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο του παγκόσμιου τουριστικού ρεύματος.

Έχουν γίνει σημαντικές τουριστικές επενδύσεις από μεγάλους τουριστικούς ομίλους και η πολιτεία παρέχει συνεχώς επενδυτικά κίνητρα για παραπέρα ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού. Τα επενδυτικά κίνητρα που δίδονται, επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, επιδοτούμενα δάνεια, φορολογικά κίνητρα κ.α. απευθύνονται τόσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις του τουρισμού.

Η Στρατηγική Ανάπτυξης αποτελεί ένα από τα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ και εφαρμόζεται διεθνώς με επιτυχία σε μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις, σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Με τον όρο Στρατηγική εννοούμε το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες λαμβάνονται και εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής της.

Αντικείμενο της διατριβής μου είναι να διερευνήσω κατά πόσο είναι εφικτό να εφαρμοσθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού, με ποιες προϋποθέσεις και με ποιες τεχνικές ώστε, να μπορούν σε βάθος χρόνου, να επιτύχουν τους στόχους και τα οράματα τους.

Εκ πρώτης όψεως το εγχείρημα φαίνεται δύσκολο έως ακατόρθωτο καθόσον το Στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί ειδικές γνώσεις και εξειδικευμένα στελέχη με δυσβάστακτο κόστος, για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και τα όποια αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά αλλά σε βάθος χρόνου.

Η πρόσληψη εξωτερικού συνεργάτη – συμβούλου φαίνεται ως προσφορότερη λύση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό Ανάπτυξης μιας μικρής και μεσαίας επιχείρησης για να υλοποιήσει τα σχέδια και τα οράματα της. Μια δεύτερη επιλογή θα ήταν η δημιουργία στελεχών από το υπάρχον προσωπικό με εκπαιδεύσεις και εξειδικεύσεις. Κατά κανόνα η δεύτερη γενιά επιχειρηματιών, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι περισσότερο μορφωμένη και επιστημονικά κατηρτισμένη.

Αφού βρεθούν τα κατάλληλα πρόσωπα που μπορούν να σηκώσουν το βάρος του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού Ανάπτυξης θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης με ακρίβεια και σαφήνεια. Με αυτά τα δεδομένα και με πραγματική θέληση για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη θα μπορούσε και μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση

τουρισμού να μπει σε τροχιά Στρατηγικής Ανάπτυξης και να επιτύχει τους σκοπούς της και τα οράματα της.

Αναζητώντας πηγές για την εργασία μου διαπίστωσα ότι δεν υπάρχουν εξειδικευμένα επιστημονικά συγγράμματα για την ανάπτυξη της μικρομεσαίας τουριστικής επιχειρηματικότητας. Αντίθετα υπάρχουν πολλά δημοσιεύματα έγκριτων οικονομολόγων, Διευθυντικών Στελεχών, Στελεχών οργανισμών και Ινστιτούτων καθώς και πληθώρα διατριβών μεταπτυχιακών και διδακτορικών φοιτητών.

Έκρινα απαραίτητο ότι για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος θα έπρεπε να έχω άποψη για το τι πιστεύουν οι επιχειρηματίες της κατηγορίας αυτής. Συνέταξα ένα απλό ερωτηματολόγιο, το οποίο δίνεμαι σε επιχειρηματίες του κλάδου για να έχω την άποψη τους επί του θέματος. Το ερωτηματολόγιο παραθέτω στο τέλος της εργασίας μου.

Το κύριο μέρος της εργασίας μου περιλαμβάνει τα παρακάτω κεφάλαια:

1. Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού στην Ελλάδα.
2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.
3. Η ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων
4. Οι προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού.
5. Το μάνατζμεντ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού
6. Η διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού.
7. Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού
8. Ο έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού.
9. Εμπόδια και δυσκολίες στην εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού
10. Ο ρόλος του ειδικού στον Στρατηγικό Σχεδιασμό.
11. Ευελιξία, διορατικότητα και προσαρμοστικότητα.
12. Οφέλη από την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού.
13. Μεθοδολογία έρευνας
14. Αποτελέσματα έρευνας
15. Ανάλυση αποτελεσμάτων
16. Εκτιμήσεις και Συμπεράσματα



## 1. ιστορική εξέλιξη του τουρισμού στην Ελλάδα

Στην αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία εθεωρείτο πράξη αρετής. Τους ξένους προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Υπήρχε θεία απαίτηση για την περιποίηση των ξένων και η κακή αντιμετώπιση τους εθεωρείτο αμάρτημα. Η φιλοξενία γινόταν στον «ξενώνα» με ιεροτελεστία προς κάθε ξένο ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε. Η Ελλάδα ήταν γνωστή στους Ευρωπαίους πολύ πριν ο τουρισμός αποκτήσει την σημερινή του μορφή. Το ταξίδι στην Ελλάδα πολλές φορές είχε εκπαιδευτικό χαρακτήρα, ειδικά για τους ταξιδιώτες που είχαν κλασική μόρφωση, βασισμένη στα γραπτά των αρχαίων ιστορικών και φιλοσόφων και επισκεπτόταν περιοχές με ιδιαίτερη ιστορική και αρχαιολογική αξία όπως Αθήνα, Ολυμπία, Δελφοί, Μυκήνες κ.α.

Η αναβίωση των Ολυμπιακών αγώνων, το 1896, ήταν η αρχή της εξέλιξης για τον Ελληνικό τουρισμό αφού τότε δημιουργήθηκαν τα πρώτα ξενοδοχεία, κυρίως στην Αθήνα αλλά και σε περιοχές με ιστορικό και αρχαιολογικό ενδιαφέρον.

Σταθμός στην ιστορία του Ελληνικού τουρισμού ήταν η ίδρυση του Ε.Ο.Τ. (Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού) το Μάρτιο του 1929 από την κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου. Ήταν η πρώτη επίσημη προσπάθεια την πολιτείας, στα πλαίσια του προγράμματος της Κυβέρνησης για αστικό εκσυγχρονισμό να δημιουργήσει τουριστικές υποδομές και να προσελκύσει τουρίστες. Δημιουργήθηκαν ταινίες μικρού μήκους που προβάλλονταν στα επίκαιρα άλλων χωρών και αφίσες – φωτογραφίες, σε δύο ξένες γλώσσες, που προέβαλαν κυρίως την κλασική κληρονομιά της χώρας και λιγότερο στις φυσικές ομορφιές της. Τα αποτελέσματα αυτής της αρχικής προσπάθειας δεν άργησαν να φανούν και έτσι οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών χρόνο με το χρόνο αυξανόταν και το έτος 1938 οι αφίξεις τουριστών έφθασε τις 153.632 αφίξεις.

Χρειάστηκε να περάσουν 16 χρόνια για να φθάσουμε στον ίδιο αριθμό αφίξεων, αφού είχε μεσολαβήσει ο Β΄ παγκόσμιος πόλεμος και ο εμφύλιος που άφησαν πίσω τους μια χώρα σχεδόν κατεστραμμένη.

Το έτος 1950 επανιδρύεται ο Ε.Ο.Τ. και μέσω του σχεδίου Μάρσαλ τέθηκε σε εφαρμογή ο τουριστικός σχεδιασμός της χώρας, διαμορφώθηκαν οι πρώτοι τουριστικοί προορισμοί (Αθήνα, Κέρκυρα, Ρόδος) και δημιουργούνται οι πρώτες ξενοδοχειακές μονάδες. Ο Ε.Ο.Τ. τα επόμενα χρόνια κατασκευάζει σε όλη τη

χώρα εκατοντάδες πρότυπες τουριστικές εγκαταστάσεις όπως ξενοδοχειακές μονάδες, κάμπινγκ, οργανωμένες παραλίες, εστιατόρια κ.α. Παράλληλα με ειδικά προγράμματα διαφημιστικής καμπάνιας στο εξωτερικό με την έκδοση δεκάδων αφισών, συλλεκτικών λευκωμάτων και ημερολογίων και δημιουργία γραφείων του Ε.Ο.Τ. στο εξωτερικό καλούν τον κόσμο να επισκεφθεί την μικρή αλλά πανέμορφη Ελλάδα. Σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας είχαν και οι μεγάλες κινηματογραφικές παραγωγές, με διάσημους ηθοποιούς, όπως «τα κανόνια του Ναβαρόνε», «το παιδί και το δελφίνι», «ο Ζορμπάς», «ποτέ την Κυριακή» κ.α. Έτσι μέσα σε 15 χρόνια ο αριθμός των ετήσιων αφίξεων αλλοδαπών τουριστών έφθασε το έτος 1966 στο 1.130.000.

Η ανοδική πορεία του τουρισμού συνεχίσθηκε και κατά τη δεκαετία 1970 – 1980 και αυξήθηκε σημαντικά η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας με τη δημιουργία μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακών μονάδων όλων των τάξεων. Οι 57.000 κλίνες σε ξενοδοχεία το 1961 έφθασαν τις 286.000 κλίνες το 1980.

Η ανέγερση νέων τουριστικών κλινών συνεχίσθηκε και μετά το 1980 και νέοι τουριστικοί προορισμοί δημιουργήθηκαν σε όλη τη χώρα. Κινητήρια δύναμη του τουρισμού, τα χρόνια αυτά, ήταν ο ήλιος και η θάλασσα. Ο ρόλος του πολιτισμού είχε μειωθεί.

Οι επιδοτήσεις μέσω αναπτυξιακών νόμων αποτέλεσε ισχυρό κίνητρο για την δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών επιχειρήσεων κυρίως στα νησιά και παραθαλάσσιες περιοχές.

Όμως η δημιουργία νέων ανταγωνιστικών τουριστικών αγορών στην Ν.Α. Ασία και τη Β. Αφρική που πρόσφεραν ήλιο και θάλασσα με χαμηλότερο κόστος οδήγησε σε ριζική αναμόρφωση της τουριστικής πολιτικής. Επιχειρήθηκε η βελτίωση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος, η αξιοποίηση όλων των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας μας, η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η ανάδειξη του πολιτισμού και του αρχαιολογικού πλούτου και η ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού όπως ο συνεδριακός, ο θρησκευτικός, ο αθλητικός, ο πολιτιστικός, ο γαστρονομικός, ο φυσιολατρικός, ο αγροτουρισμός κ.α. Οι πολιτικές αυτές οι οποίες συνεχίζονται ακόμη και σήμερα επιδιώκουν την ενίσχυση και ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού παράλληλα με τον μαζικό τουρισμό.

Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας, την δεκαετία 2000 – 2010, στο ΑΕΠ της

Ελλάδας και στην απασχόληση παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις. Το διάστημα 2002 – 2004 σημειώνει αρνητικούς ρυθμούς, το 2005 σημειώνονται μεγάλες αυξήσεις, λόγω της άριστης διοργάνωσης των Ολυμπιακών αγώνων και της προβολής της χώρας και στη συνέχεια μέχρι το τέλος της δεκαετίας, με εξαίρεση το 2008, παρατηρείται συνεχής αύξηση.

Το 2010 η συμβολή της τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ φθάνει το 16% και στην απασχόληση το 17,8% και κατατάσσεται, σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF) 17<sup>η</sup> σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 21<sup>η</sup> σε επίπεδο εσόδων.

Το διάστημα 2011 – 2018 η τουριστική οικονομία, με εξαίρεση το 2011 προφανώς λόγω της οικονομικής κρίσης, παρουσιάζει συνεχή βελτίωση και τα έτη 2017, 2018 παρουσιάζει απότομη άνοδο και βελτίωση των μεγεθών. Συγκεκριμένα το 2017 η συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ έφθασε το 27,3% και στην απασχόληση το 24,8% και αντίστοιχα το 2018 η συμμετοχή στο ΑΕΠ έφθασε το 30,9% και στην απασχόληση 25,9% και κατατάχθηκε στην 13<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης (WEF) σε επίπεδο διεθνών αφίξεων.

Σύμφωνα με την μελέτη του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων «ΙΝΣΕΠΕ» για την περίοδο 2016 – 2018 ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα μας σημείωσε αύξηση αφίξεων 21%, αύξηση διανυκτερεύσεων 19% και αύξηση εσόδων 23%.

Το 2019 ήταν καλή χρονιά για τον τουρισμό, με αύξηση των διεθνών αφίξεων που έφθασε στα 21.496.312 έναντι 20.693.668 το 2018 και τα άμεσα έσοδα από τον τουρισμό το 2019 έφθασε τα 18,2 δις ευρώ. Όμως παρά την αύξηση των διεθνών αφίξεων είχαμε μείωση κατά 3% των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία και τουριστικά καταλύματα ενώ συνολικά οι διανυκτερεύσεις στην Ε.Ε. αυξήθηκαν κατά 2,4%.

Το 2020 μπήκε θετικά για τον Ελληνικό τουρισμό, με τον Ιανουάριο και τον Φεβρουάριο να καταγράφουν άνοδο σε αφίξεις και έσοδα άνω του 20% σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του 2019. Όμως η πανδημία του κορωνοϊού, τα μέτρα για την προστασία του πληθυσμού καθώς και η παγκόσμια ανησυχία που προκάλεσε είχε άμεσες επιπτώσεις τόσο στον τουρισμό όσο και στην Εθνική οικονομία. Το 2020 τελικά έκλεισε με τεράστια μείωση του αριθμού των επισκεπτών που έφθασαν τα 7.370.000 και τεράστια πτώση στα έσοδα του τουρισμού που υπολογίστηκαν στα 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ. Η απώλεια εσόδων το 2020 από τον τουρισμό έφθασε τα 12,6 δισεκατομμύρια ευρώ.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων είχε προβλέψει μια εξαιρετική προοπτική του ελληνικού τουρισμού για την περίοδο 2017-2021, επισημαίνοντας ότι η Ελλάδα έως το 2021 μπορεί να προσελκύσει 35 εκατ. επισκέπτες και να πλησιάσει τα 20 δισ. ευρώ έσοδα, από 13,6 δισ. ευρώ το 2016. Βέβαια κατά τις εκτιμήσεις του δεν έλαβε και δεν θα μπορούσε άλλωστε να προβλέψει τις επιπτώσεις από την πανδημία του Κορωνοϊού. Την θετική αυτή εξέλιξη του τουρισμού στη χώρα μας ευνόησε η πτώση του τουρισμού στην Τουρκία, η οποία όμως από τις αρχές του 2019 φαίνεται να ανακάμπτει.

Ο ελληνικός τουρισμός, σύμφωνα με αναλυτές, αντιμετωπίζει δύο δομικά προβλήματα. Το ένα η χαμηλή ημερήσια τουριστική δαπάνη για διαμονή, σίτιση και λοιπές υπηρεσίες και το άλλο η εποχικότητα, με αποτέλεσμα ενώ είμαστε υψηλά στην παγκόσμια κατάταξη (WEF) στις αφίξεις, βρισκόμαστε αρκετές θέσεις χαμηλότερα στα συνολικά έσοδα από τον τουρισμό.

Στις αρχές 2020 υπήρχε συγκρατημένη αισιοδοξία για συνέχιση της ανοδικής πορείας που καταγράφεται τα τελευταία χρόνια. Όμως η πανδημία του κορωνοϊού διέψευσε τις προσδοκίες και ανέτρεψε κάθε σχεδιασμό για το μέλλον του τουρισμού. Πολλές τουριστικές μονάδες παρέμειναν κλειστές και όσες άνοιξαν λειτούργησαν τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο με μειωμένες πληρότητες και λαμβάνοντας όλα τα αυστηρά μέτρα υγιεινής. Γενικά υπάρχει έντονος προβληματισμός και συγκρατημένη αισιοδοξία για την φετινή τουριστική σεζόν, καθόσον όλοι αναμένουν την υποχώρηση της πανδημίας και την επιστροφή μας στην κανονικότητα.

Συνεπώς η συνολική πορεία του τουρισμού στη χώρα μας, με εξαίρεση το έτος 2020, κρίνεται θετική, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί την σημαντικότερη πηγή εσόδων για την Εθνική Οικονομία και εφόσον μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε – προβάλλουμε τα συγκριτικά πλεονεκτήματά μας και αντιμετωπίσουμε τα δομικά προβλήματα και τις παθογένειές μας, οι προοπτικές για τον τουρισμό είναι εξαιρετικές. Ο στόχος για την πρώτη δεκάδα της παγκόσμιας κατάταξης (WEF) στις διεθνείς αφίξεις και για αύξηση των εσόδων από τον τουρισμό είναι εφικτός.

## Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Για πολλά χρόνια πιστεύαμε ότι μια από τις σημαντικές παθογένειες της Ελληνικής Οικονομίας ήταν η έλλειψη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και η πληθώρα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη μας τα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα της χώρας. Οι λόγοι της έλλειψης μεγάλων βιομηχανικών μονάδων έχουν να κάνουν με το μικρό μέγεθος της Ελληνικής αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, τους φυσικούς πόρους και τα καταναλωτικά πρότυπα.

Σε όλες τις χώρες της Ευρώπης οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομία, την απασχόληση αλλά και στην αναπτυξιακή πορεία κάθε κράτους. Το ειδικό βάρος των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερο σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο λόγω του περιορισμένου αριθμού μεγάλων βιομηχανικών μονάδων.

Στην Ελλάδα, συνήθως, όταν αναφερόμαστε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έχει επικρατήσει να εννοούμε κυρίως βιοτεχνικές επιχειρήσεις. Όμως μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχουν σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και κατατάσσονται σε μεγέθη με βάση τα κριτήρια, εργαζομένων, κύκλου εργασιών και λογιστικό κέρδος.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού εκτός από τα ξενοδοχεία, τουριστικά καταλύματα, γραφεία τουρισμού, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών είναι και τα καταστήματα που λειτουργούν σε τουριστικές περιοχές, συνήθως εποχιακά, με πελάτες κυρίως τουρίστες όπως καταστήματα εστίασης, καφέ – μπαρ, κέντρα διασκέδασης, εμπορικά καταστήματα (πώλησης κοσμημάτων, γουνών, σουβενίρ, ενδυμάτων, κάβες ποτών), επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες κομμωτηρίου, ομορφιάς, μασάζ, εκμάθησης κολύμβησης, καταδύσεων, θαλάσσια σπορ, αλλά ακόμη και χειροτεχνίες και οικοτεχνίες που παράγουν και πωλούν διάφορα τοπικά είδη και σουβενίρ σε τουρίστες.

Σε κάθε τουριστικό τόπο εκτός των αμιγώς τουριστικών επιχειρήσεων έχουν άμεσα οφέλη και πολλές άλλες επιχειρήσεις όπως σούπερ μάρκετ, εμπορικά καταστήματα, φαρμακεία, καταστήματα οπτικών, καλλυντικών κα.

Με βάση τα στοιχεία του ΟΟΣΑ στις χώρες με υψηλό κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεισφέρουν περισσότερο από 55% του ΑΕΠ και 65% της απασχόλησης, ενώ στις χώρες χαμηλού κατά κεφαλή ΑΕΠ συνεισφέρουν περισσότερο από 70% του ΑΕΠ και 95% της απασχόλησης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (SBA Fact sheet for Greece) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ανέρχονται σε 701.763 μονάδες που αντιστοιχούν στο 99,6% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν το 76% των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Από αυτές το 96,9% είναι πολύ μικρές και απασχολούν 1 έως 9 εργαζόμενους και το 3,1% είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και απασχολούν 10 έως 249 εργαζόμενους, ενώ ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 7%.

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έκλεισαν 144.060 μικρομεσαίες επιχειρήσεις και χάθηκαν 372.280 θέσεις εργασίας. Όμως από το έτος 2014 και μετά αργά αλλά σταθερά αυξάνεται ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η πανδημία του κορωνοϊού και τα επανειλημμένα lockdown των επιχειρήσεων, για τον περιορισμό της μετάδοσης του ιού, έπληξε σημαντικά όλες τους κλάδους της οικονομίας και κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς σήμερα να μπορούμε να υπολογίσουμε τις συνέπειες της.

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός γιατί αυτές είναι ετερογενείς και είναι δύσκολος ο ακριβής ορισμός τους.

Η επιτροπή Bolton (1971) έδωσε ένα οικονομικό ορισμό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ένα στατιστικό. Σύμφωνα με τον οικονομικό ορισμό «Μικρές επιχειρήσεις καλούνται εκείνες που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια όπως ότι διαθέτουν μικρό μερίδιο αγοράς, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους με εξατομικευμένο τρόπο και δεν αποτελούν τμήμα άλλων εταιρειών, καθώς διατηρούν την ανεξαρτησία τους».

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2003 αντιλαμβανόμενη τον σημαντικό ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθόρισε ποιες θεωρούνται μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης(L 124) «Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επικαιροποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί καλύτερα η οικονομική πραγματικότητα των επιχειρήσεων αυτών».

Σύμφωνα με τον ορισμό α) Πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται όσες με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων δεν ξεπερνούν τους 9 και όριο κύκλου εργασιών τα δύο εκατομμύρια ευρώ. β) Μικρές επιχειρήσεις ορίζονται όσες το προσωπικό τους κυμαίνεται μεταξύ 10 έως 49 άτομα ενώ το όριο του ετήσιου κύκλου εργασιών ανέρχεται στα 10 εκατομμύρια ευρώ και γ) Μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται όσες το προσωπικό τους κυμαίνεται μεταξύ 50 έως 249 άτομα, ενώ το όριο του ετήσιου κύκλου εργασίας ανέρχεται στα 50 εκατομμύρια

ευρώ και το σύνολο του ισολογισμού στα 43 εκατομμύρια ευρώ. Ο διαχωρισμός σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητος από την νομική μορφή της επιχείρησης (ατομική επιχείρηση, προσωπική εταιρεία, κεφαλαιουχική εταιρεία ή συνεταιρισμός).

Αυτά τα κριτήρια έχουν υιοθετήσει και τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα για τον καθορισμό τους μεγέθους μια επιχείρησης.

Σε πρόσφατη ειδική έκθεση του ΟΟΣΑ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα αναφέρεται ότι οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μειονεκτούν σαφώς σε σύγκριση με τις αντίστοιχες των άλλων χωρών. Δεν έχουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση, οι εξαγωγικές επιδόσεις τους είναι ισχνές και δεν έχουν την τύχη να υποστηρίζονται από ένα σύγχρονο δίκτυο υποδομών. Για τη δημιουργία θέσεων εργασίας η έκθεση αναφέρει ότι το 29% των νέων θέσεων εργασίας αφορούν την εστίαση και τα καταλύματα.

Η Ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα μετά από ένα διάστημα βαθιάς ύφεσης και αυστηρής προσαρμογής σύμφωνα με στοιχεία της ΓΣΕΒΕΕ φαίνεται να ανακάμπτει. Ενώ οι απώλειες από την έναρξη της κρίσης παραμένουν υψηλές παρατηρούνται σημάδια ανάκαμψης στους βασικούς οικονομικούς δείκτες.

Στη συμβολή των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα αναφέρεται σε μελέτη του ΣΕΒ και της ΕΥ Ελλάδος με τίτλο «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα». Όπως επισημαίνει η μελέτη «οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό πυλώνα της ελληνικής παραγωγικής διαδικασίας και μπορούν να έχουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και τον παραγωγικό μετασχηματισμό της οικονομίας και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Όμως οι πιέσεις που ασκήθηκαν κατά την κρίση έχουν αφήσει έντονο το αποτύπωμα τους. Σήμερα στην Ευρώπη, ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η απασχόληση σ' αυτές και η παραγόμενη προστιθέμενη αξία έχουν επιστρέψει στα προ κρίσης επίπεδα, με λίγες μόνο εξαιρέσεις, μια εκ των οποίων είναι και η Ελλάδα. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα επιχειρηματικό προφίλ μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων που αντέχει στην κρίση και που μπορεί να οδηγήσει και στην ανάκαμψη».

Σύμφωνα με τη μελέτη, η κρίση ανέδειξε τα πλεονεκτήματα και την ταχεία προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων που έχουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά: α) Μέγεθος, ανθεκτικότητα και συνεισφορά στην οικονομία β)

Δημιουργία θέσεων εργασίας σε δραστηριότητες με αξία γ) Προσαρμοστικότητα και αντοχή αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας δ) Βελτίωση της εξωστρέφειας ε) Βελτίωση των εταιρικών δεξιοτήτων.

Πάντως σε κάθε περίπτωση οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήριο δύναμη της Εθνικής οικονομίας, συμβάλουν σημαντικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας, έχουν σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ και εξασφαλίζουν κοινωνική σταθερότητα. Η συμβολή τους είναι ζωτικής σημασίας για την Εθνική οικονομία διότι έχουν μεγάλη διασπορά. Ιδιαίτερα οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι διασκορπισμένες σε όλες τις περιφέρειες της χώρας, ακόμα και σε απομακρυσμένα σημεία και σε πολύ μικρές κοινωνίες (ακρτικά νησιά), δίνοντας ζωή στην τοπική κοινωνία, οικονομία και απασχόληση.

Η επιβίωση τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτείται η συνεχής έμπρακτη στήριξη της πολιτείας με τη δημιουργία δομών στήριξης και διαμόρφωσης ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος ώστε συνεχώς να εξασφαλίζεται η ελεύθερη πρόσβαση στην πληροφόρηση, τη χρηματοδότηση, στην υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, αξιοποίηση δεδομένων, δικτύωση και συνεργασίες. Ειδικά για όσες επιχειρήσεις επλήγησαν, σε μέγιστο βαθμό, από την πανδημία του κορωνοϊού και τώρα προσπαθούν να ξεπεράσουν τα προβλήματα τους και να ορθοποδήσουν η πολιτεία θα πρέπει να είναι δίπλα τους αρωγός και συμπαραστάτης.



## **2. Η ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων**

Ανάπτυξη σημαίνει επιχειρηματικότητα, μεγέθυνση, βελτίωση, καινοτομία, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα, θέσεις εργασίας, κερδοφορία κ.α.

Η επιχειρηματικότητα είναι βασικό συστατικό της οικονομικής πολιτικής για την ανάπτυξη μιας χώρας. Οι δυνατότητες ανάπτυξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων ήταν και παραμένουν περιορισμένες καθόσον δεν έχουν πρόσβαση στην χρηματοδότηση και χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια, χαμηλή παραγωγικότητα, δυσκολίες στην ενσωμάτωση της καινοτομίας, έλλειψη οράματος και στρατηγικής. Όλα αυτά συνιστούν μεγάλα εμπόδια στο να αναπτυχθούν ενώ πολλές από αυτές δεν προτίθενται καν να το επιχειρήσουν.

Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη και αυξανόμενη σημασία δίδεται στην επιχειρηματική μεγέθυνση (scale-up) για τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτυξιακές προοπτικές. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ μεγέθυνση για μια επιχείρηση εννοείται η αύξηση στον ετήσιο ρυθμό απασχόλησης ή των εσόδων άνω του 20% για μια τριετία, έστω και αν έχει δέκα ή περισσότερους εργαζόμενους στην αρχή της περιόδου.

Η συμβολή της μεγέθυνσης στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας έχει διαπιστωθεί από πολλές έρευνες και μελέτες. Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας έχει θετική επίπτωση στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Η πολιτεία αντιλαμβανόμενη την σημασία της μεγέθυνσης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων συνεχώς επιδιώκει την δημιουργία δομών στήριξης των επιχειρήσεων αυτών στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και της απαίτησης για ψηφιακό μετασχηματισμό, ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, της εξωστρέφειας, του ανταγωνισμού κ.α.

Οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν τον κύριο κορμό της τουριστικής βιομηχανίας και είναι διασκορπισμένες σχεδόν σε όλη την επικράτεια από την Αθήνα και τα άλλα αστικά κέντρα, σε ορεινά χωριά, σε παραθαλάσσιες περιοχές μέχρι και τα ακριτικά νησιά μας. Πρόκειται για ξενοδοχεία, ξενώνες, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και δωμάτια, τουριστικές κατοικίες, κάμπινγκ, γραφεία γενικού τουρισμού, επιχειρήσεις εκμετάλλευσης τουριστικών λεωφορείων, επιχειρήσεις θαλάσσιων σπορ, γραφεία ενοικίασης μοτοσυκλετών και αυτοκινήτων, καταστήματα εστίασης, καφέ – μπαρ, κέντρα διασκέδασης σε τουριστικές περιοχές, τουριστικά εμπορικά καταστήματα κ.α. Σχεδόν στο σύνολο τους, πλην

των μεγάλων αστικών κέντρων, οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν μόνο κατά τους θερινούς μήνες με διάρκεια από 5 έως 7 μήνες και για τις νησιωτικές περιοχές ακόμη μικρότερη διάρκεια.

Στα χρόνια της οικονομικής κρίσης επλήγησαν λιγότερο από τους άλλους κλάδους της οικονομίας, λόγω της αυξανόμενης χρόνο με το χρόνο τουριστικής κίνησης. Όμως η υπερφορολόγηση, η αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών, η αύξηση του λειτουργικού κόστους κ.α. περιόρισαν σημαντικά τα κέρδη τους και απειλήθηκε η βιωσιμότητα τους. Την τριετία 2017 -2019 λόγω της μεγάλης αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας βελτιώθηκαν σημαντικά οι συνθήκες και οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι αργά και σταθερά επιστρέφουν στην κανονικότητα. Δυστυχώς η νέα οικονομική ασφυξία που προκάλεσε η πανδημία του κορωνοϊού ανέκοψε την θετική πορεία του τουρισμού στη χώρα μας και σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών για τον τουρισμό θα περάσουν δύο με τρία χρόνια για να επανέλθουμε στην προ κορωνοϊού εποχή

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού είναι εποχικότητα, γι' αυτό πάντα ζητούμενο είναι η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η έλλειψη χρηματοδότησης, η οικογενειακή – παραδοσιακή διακυβέρνηση, η υπερφορολόγηση, η γραφειοκρατία, η διαφθορά κ.α.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και προβλέψεων (ΙΤΕΠ), έτους 2018 υπάρχει μια συνεχής αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών στη χώρα μας. Το έτος 2000 τα ξενοδοχεία 5\* ήταν το 6% ενώ το έτος 2018 τα ξενοδοχεία 5\* ήταν το 19,5% ενώ αντίστοιχα τα ξενοδοχεία της χαμηλότερης κατηγορίας από 8,9% το 2000 μειώθηκαν στο 6%. Όμως η τουριστική υποδομή παραμένει κατακερματισμένη σε 10.121 ξενοδοχεία με 798.650 κλίνες και αποτελείται κυρίως από μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αντίστοιχη βελτίωση υποδομών και υπηρεσιών παρατηρείται και στις λοιπές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους επωφελούμενες από την συνεχή αυξανόμενη τουριστική κίνηση προς την χώρα μας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού στη χώρα μας, όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα, είναι ο βασικός πυλώνας ανάπτυξης και προόδου. Ο τουρισμός αποτελεί την κυριότερη πηγή συναλλάγματος, αφού το 90% των εσόδων του προέρχονται από το εξωτερικό και συμβάλει τα μέγιστα στην

ισορροπία του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών.

Αποτελούν δραστηριότητα που αφορά σχεδόν το σύνολο του παραγωγικού ιστού της χώρας και επηρεάζει όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η διασπορά των τουριστικών επιχειρήσεων σε όλες τις περιφέρειες της χώρας και όλα τα σημεία της Ελληνικής επικράτειας έχει καταλυτικό ρόλο για την εθνική οικονομία και τις τοπικές κοινωνίες.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ, έτους 2017, η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ανήλθε στο 10,3%. Όμως τα πολλαπλασιαστικά οφέλη από τη συνολική συνεισφορά κυμάνθηκε μεταξύ 22,6% και 27,3% του ΑΕΠ.

Αν ο Ελληνικός τουρισμός ξεπεράσει γρήγορα της συνέπειες της πανδημίας και συνεχίσει να σημειώνει θετική πορεία και τα επόμενα χρόνια θα μπορούσαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αποτελέσουν ένα φυτώριο ανάπτυξης και δημιουργίας σημαντικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση είναι να δοθούν τα κατάλληλα επενδυτικά κίνητρα με αντικειμενικότητα και διαφάνεια, να υπάρξει εξορθολογισμός του φορολογικού συστήματος, να καλλιεργηθεί κλίμα βεβαιότητας και εμπιστοσύνης και το σημαντικότερο να υπάρξει αισιοδοξία, διάθεση για δημιουργία και όραμα κυρίως από την νεότερη γενιά επιχειρηματιών του τουρισμού.

Η πολιτεία αναγνωρίζοντας την συμβολή των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων στην οικονομία, στην απασχόληση και την ανάπτυξη της χώρας παρέχει συνεχώς οικονομικά κίνητρα, μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων, επιχορηγήσεων, επιδοτήσεων για την βελτίωση και ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και την δημιουργία νέων επιχειρήσεων τουρισμού.

Η ίδρυση της Εθνικής Αναπτυξιακής τράπεζας σε συνδυασμό με χρηματοδοτικά εργαλεία όπως το ταμείο επιχειρηματικών Συμμετοχών – EquiFuhd, το ταμείο Επιμερισμού Ρίσκου και Εγγυήσεων (Ταμείο επιχειρηματικότητας I και II), το ΕΤΕπ – Global Loan, ΕΤΕπ – Trade Finance Facility και Μικροχρηματοδοτήσεις (microfinance) μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην χρηματοδότηση και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού.

Επιπλέον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού αξιοποιώντας τις δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα – καινοτομία του ΕΣΠΑ 2014 - 2020 είχαν και έχουν την δυνατότητα ανάπτυξης, βελτίωσης, εκσυγχρονισμού αλλά και νέες επενδυτικές δυνατότητες. Συγκεκριμένα έχουν προκηρυχθεί δράσεις του Ε Π Α Ν Ε Κ που αφορούν και τις μικρομεσαίες

επιχειρήσεις του τουρισμού, όπως α) Νοεφυής επιχειρηματικότητα β) Ενίσχυση Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών γ) Δράση Ενίσχυσης της ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων δ) Ψηφιακό Άλμα, ε) Ψηφιακό βήμα στ) Ποιοτικός Εκσυγχρονισμός ζ) Αναβάθμιση υφιστάμενων πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του τομέα υπηρεσιών.

Όμως δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε ότι το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο και επηρεάζεται άμεσα από εξωγενείς παράγοντες όπως πόλεμοι, τρομοκρατία, φυσικές καταστροφές, ατυχήματα, επιδημίες, οικονομική αστάθεια, εγκληματικότητα κ.α. γεγονότα. Τη χρονιά που πέρασε βιώσαμε αλλά και ακόμη βιώνουμε έντονα τις συνέπειες από την πανδημία του κορωνοϊού. Από την πανδημία και τα μέτρα για την προστασία του πληθυσμού έχουν πληγεί όλοι οι κλάδοι της οικονομίας αλλά οι συνέπειες για τον τουριστικό κλάδο θα είναι μεγαλύτερες και θα έχουν περισσότερη ένταση και διάρκεια με ότι αυτό μπορεί να σημαίνει για την Εθνική οικονομία.

Η μονόπλευρη και συστηματική ανάπτυξη μόνο του τουρισμού, βάζοντας σε δεύτερη μοίρα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς της οικονομίας καθιστά την Εθνική οικονομία ασταθή και ευάλωτη.

### 3. Οι προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού

Ο τουρισμός στη χώρα μας έχει μακρά παρουσία και δίκαια το έτος 2018 η χώρα μας κατέλαβε την 13<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης(WEF) στις διεθνείς αφίξεις και την 5<sup>η</sup> στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο διεθνής ανταγωνισμός, για μεγαλύτερο μερίδιο στον τουρισμό, είναι μεγάλος καθόσον τα τελευταία χρόνια πολλές χώρες στη Μεσόγειο αλλά και σε όλο τον πλανήτη επενδύουν στον τουρισμό. Η χώρα μας συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες έχει το πλεονέκτημα διότι, εκτός από τον ήλιο και θάλασσα, που όλοι προσφέρουν, έχει να επιδείξει την ιστορία μας, τον πολιτισμό μας, την πατροπαράδοτη φιλοξενία μας, τις μοναδικές φυσικές ομορφιές μας, την γαστρονομία μας κ.α.

Ο τουρισμός αποτελεί την σημαντικότερη πηγή εσόδων για την Εθνική Οικονομία που το έτος 2019, σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, έφθασαν τα 18,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Επίσης το 2019 σύμφωνα με μελέτη του ΙΝΣΕΤΕ οι εργαζόμενοι στον τουρισμό με πλήρη απασχόληση ήταν το 9,9% του συνόλου και με μερική απασχόληση το 17,8%.

Οι προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού, εφόσον ξεπεραστούν γρήγορα οι συνέπειες από την πανδημία του κορωνοϊού, για τα επόμενα χρόνια είναι θετικές και στόχος είναι η αύξηση του αριθμού των αφίξεων και παράλληλη αύξηση των εσόδων από τον τουρισμό. Όμως για να γίνει αυτό πραγματικότητα θα πρέπει κυρίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού να εκσυγχρονισθούν, να αποκτήσουν όραμα και με στρατηγικό σχεδιασμό να προχωρήσουν στην βελτίωση παροχών και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη τους. Η μετάβαση της διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από το οικογενειακό - παραδοσιακό μοντέλο σε σύγχρονη διοίκηση – Μάνατζμεντ και η εφαρμογή της Στρατηγικής είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη του τουρισμού στη χώρα μας.

Βέβαια η μονόπλευρη τουριστική ανάπτυξη της χώρας, χωρίς παράλληλα να αναπτύσσονται οι άλλοι παραγωγικοί τομείς (βιομηχανία, πρωτογενής τομέας) καθιστά την χώρα μας ευάλωτη καθόσον το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο και ευμετάβλητο. Η μεγάλη εξάρτηση της Εθνικής οικονομίας από τον τουρισμό φαίνεται από τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ για το έτος 2017, όπου η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ανήλθε στο 10,3% και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη από τη συνολική συνεισφορά κυμάνθηκε μεταξύ 22,6% και 27,3% του ΑΕΠ, ενώ για το έτος 2018 η συνολική συνεισφορά υπολογίσθηκε στο 30,9% του ΑΕΠ. Για το λόγο αυτό εάν ο τουρισμός δεν ανακάμψει γρήγορα οι συνέπειες για την Εθνική οικονομία θα είναι τραγικές.

Η πανδημία του κορωνοϊού εκμηδένισε κάθε τουριστική δραστηριότητα και όλοι ελπίζουν σε επανεκκίνηση του τουρισμού αρχές του καλοκαιριού.

Ο μαζικός τουρισμός είναι κατευθυνόμενος και ιδιαίτερα ανταγωνιστικός για τις χώρες του τουρισμού. Τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία έχουν την δύναμη να κατευθύνουν το τουριστικό ρεύμα στους προορισμούς που μεγιστοποιεί το κέρδος τους. Εμείς σαν χώρα πρέπει να προβάλλουμε τα πλεονεκτήματά μας έναντι των ανταγωνιστών μας και να προσπαθήσουμε να κάνουμε στροφή από τον μαζικό τουρισμό, αφού οι ανταγωνιστές μας προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές, σε άλλες μορφές τουρισμού που είναι πιο ποιοτικές και αποδοτικές.

Η πανδημία του κορωνοϊού θα επιφέρει αλλαγές στην τουριστική βιομηχανία τόσο ως προς τις συνθήκες μετακίνησης και μαζικής διαβίωσης των τουριστών όσο και στον τρόπο διακοπών που στο μέλλον θα επιλέγουν. Σε σημαντικό βαθμό θα υπάρξει μεταστροφή από τον μαζικό τουρισμό σε ειδικές μορφές τουρισμού που παρέχουν καλύτερες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Υπάρχουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού που συνεχώς κερδίζουν έδαφος έναντι του μαζικού τουρισμού όπως ο γαστρονομικός, ο θρησκευτικός, ο αθλητικός, ο συνεδριακός, ο ιατρικός, ο ιαματικός, ο φυσιολατρικός, ο αρχαιολογικός, ο θαλάσσιος, ο αγροτουρισμός κ.α. Η χώρα μας θα έχει πολλαπλά οφέλη αν καταφέρει να μειώσει την εξάρτησή μας από τον μαζικό τουρισμό με παράλληλη αύξηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Ίσως η πανδημία αυτή από κακή συγκυρία για τον τουρισμό της χώρας μας να αναδειχθεί σε λαμπρή ευκαιρία για ανάδειξη άλλων μορφών τουρισμού στην οποία η χώρα μας θα μπορούσε να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού ήδη, πριν την πανδημία, επένδυναν προς αυτή την κατεύθυνση και θεωρώ ότι στο μέλλον θα ενταθούν οι επενδύσεις στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Η πολιτεία από την πλευρά της θα πρέπει να αναπτύξει δράσεις και προγράμματα που να ενθαρρύνουν αυτές τις προσπάθειες και η χώρα μας να κερδίσει ένα μεγάλο μέρος του τουριστικού ρεύματος για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Θεωρώ ότι ο τουρισμός στη χώρα μας συνεχώς θα αναπτύσσεται, όχι μόνο γιατί έχουμε ήλιο και θάλασσα, πολιτισμό, ιστορία και φυσικές ομορφιές αλλά κυρίως γιατί ταιριάζει στην κουλτούρα και τον χαρακτήρα του Έλληνα που από τη φύση του είναι κοινωνικός, προσιτός, εξωστρεφής, ευχάριστος πράγμα που τον κάνει ασυναγώνιστο. Στον τόπο που ζω χιλιάδες ξένοι έρχονται οι ίδιοι κάθε χρόνο να

κάνουν τις διακοπές τους στον ίδιο τόπο. Εκατοντάδες από αυτούς, αγόρασαν σπίτια και διαμένουν μόνιμα προσπαθώντας να γίνουν σαν εμάς.

Είναι βέβαιο ότι με το πέρας της πανδημίας του κορωνοϊού ο τουρισμός θα ανακάμψει και η χώρα μας θα συνεχίσει αργά και σταθερά να βελτιώνει τις υποδομές και τις υπηρεσίες της καταλαμβάνοντας τη θέση που της αξίζει στην παγκόσμια κατάταξη στις προτιμήσεις των τουριστών.

#### 4. Το Μάνατζμεντ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουρισμού

Η σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ εξελίχθηκε προοδευτικά από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Καλλιεργήθηκε με την πρόοδο της εκβιομηχάνισης και έχει μεταβάλλει τον σύγχρονο κόσμο. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι μάνατζμεντ χωρίς να έχει καθιερωθεί κάποιος ορισμός κοινά αποδεκτός από όλους. Ένας από τους πιο σύγχρονους ορισμούς θεωρεί ότι «Μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της». Ο σύγχρονος αυτός ορισμός δίδει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο, εστιάζει την προσοχή του στα αποτελέσματα και στους στόχους και προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να ενσωματώνονται στους στόχους της επιχείρησης.

Το Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της.

- Προγραμματισμός είναι η λειτουργία καθορισμού στόχων και διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους αφού ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί και οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον την επιχείρησης.
- Οργάνωση είναι η λειτουργία καταμερισμού εργασίας, κατανομής πόρων, ανάθεσης εργασιών και καθορισμού σχέσεων εξουσίας και ευθύνης.
- Διεύθυνση – Ηγεσία είναι η λειτουργία για την καθοδήγηση και επίβλεψη των εργαζομένων και αύξησης της απόδοσης τους μέσω διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, ανταμοιβών, διαμόρφωση κλίματος και διευθέτησης συγκρούσεων.
- Έλεγχος είναι η λειτουργία για τον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων και ανάληψης διορθωτικών κινήσεων.

Για το μάνατζμεντ διατυπώθηκαν πολλές θεωρίες. Ο Henri Fayol θεωρούσε ότι το μάνατζμεντ έχει πέντε λειτουργίες που ορίζουν τον μάνατζερ και συνιστούν το λειτουργικό μάνατζμεντ: α) τον προγραμματισμό β) την Οργάνωση γ) την Διοίκηση δ) τον Συντονισμό και ε) τον έλεγχο.

Ο Elton Mayo με τα πειράματα Hawthorne του απέδειξε ότι για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ανθρώπινη



διάσταση της εργασίας.

Ο Douglas M. Mc Gregor επηρέασε σημαντικά τη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ διαχωρίζοντας την θεωρία X για τους εργαζόμενους (θεωρία Taylor) από την αισιόδοξη θεωρία Y (θεωρία Mayo).

Η θεωρία Z (προσέγγιση Ιαπωνικού μάνατζμεντ) στρέφει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επίτευξη με δύο τεχνικές μάνατζμεντ την ποιότητα στον εργασιακό βίο και τους κύκλους ποιότητας (συμμετοχικό μάνατζμεντ).

Το μάνατζμεντ, πέραν από τις διάφορες θεωρίες και σχολές, αποτελεί μία διαδικασία που μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, ή σε τμήμα ή τομέα επιχείρησης.

Για πολλούς το μάνατζμεντ και ηγεσία είναι όροι συνώνυμοι, όμως αυτό δεν είναι σωστό. Το μάνατζμεντ είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ενώ ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Σύμφωνα με τον W. Bennis «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

Το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία εξαιρετικά χρήσιμη και αποτελεσματική που μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους, αντικειμένου και στόχου. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι διαδικασίες του μάνατζμεντ είναι πιο άμεσες και απλές ενώ στις μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω μεγεθών είναι πιο σύνθετες και απαιτητικές.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού στη χώρα μας ήταν και πολλές από αυτές παραμένουν κυρίως οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες ρόλο μάνατζερ έχει συνήθως ο πατέρας, βοηθούμενος από τα λοιπά μέλη της οικογένειας. Λειτουργούν εμπειρικά, ευκαιριακά και κατά τρόπο συγκεντρωτικό, χωρίς να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές, ενώ έχουν μακροχρόνια παρουσία στον τουρισμό είτε έχουν παρουσιάσει στοιχειώδη ανάπτυξη είτε έχουν μείνει στάσιμες. Σε αρκετές περιπτώσεις όταν η οικογενειακή επιχείρηση περνάει στην δεύτερη γενιά, χωρίς προηγούμενα να έχει διασφαλισθεί η ομαλή διαδοχή, δημιουργούνται συγκρούσεις, για τον έλεγχο της επιχείρησης, που πολλές φορές έχει ολέθρια αποτελέσματα.

Η συνεχής αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας, με τις όποιες διακυμάνσεις, ευνόησε την δημιουργία, την διατήρηση αλλά και την ανάπτυξη

των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Εμπόδιο για την παραπέρα ανάπτυξη τους αποτελεί η έλλειψη στρατηγικής και η μη υιοθέτηση σύγχρονων τρόπων Διοίκησης και λειτουργιών του μάνατζμεντ. Όσες από αυτές, από νωρίς, είχαν υιοθέτησαν σύγχρονους τρόπους διοίκησης, πολύ γρήγορα ξέφυγαν από τα όρια της μικρομεσαίας επιχείρησης αναπτύχθηκαν και γιγαντώθηκαν. Τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης, που πολύ γρήγορα αναπτύχθηκε, γιγαντώθηκε και σήμερα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στον Ελληνικό τουρισμό είναι η GRECOTEL, που το ξεκίνησε το 1974 με ένα ξενοδοχείο, στον τόπο καταγωγής μου το Ρέθυμνο και σήμερα οι διάδοχες επιχειρήσεις έχουν δεκάδες ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα. Όμως ελάχιστες μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού ακολούθησαν το παράδειγμα της.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες κυρίως μεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού προσλαμβάνουν Διευθυντικά στελέχη, με υψηλές αμοιβές, για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών τους, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και φυσικά περισσότερα κέρδη.

Όμως μένουν ακόμη πολλά βήματα να γίνουν για τον εκσυγχρονισμό των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και την εφαρμογή σύγχρονων τρόπων διοίκησης.

Το σύγχρονο Μάνατζμεντ απαιτεί ηγετική ικανότητα, ευέλικτη συμπεριφορά, αναλυτική σκέψη, επικοινωνία, απήχηση και ψυχική δύναμη για αντοχή στο άγχος και την αβεβαιότητα. Δίδει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση και εστιάζει την προσοχή της στα αποτελέσματα. Το Διευθυντικό στέλεχος επιμερίζει ευθύνες, αναθέτει καθήκοντα και εκχωρεί αρμοδιότητες έχοντας όμως πάντα την συνολική ευθύνη.

Η οικονομική κρίση έπληξε και τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και πολλές από αυτές ήταν ευάλωτες είτε λόγω κακής διαχείρισης είτε υπερδανεισμού και άλλαξαν χέρια, παρόλο που ο τουρισμός τα χρόνια αυτά είχε θετικό πρόσημο. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξανόμενα έντονο ενδιαφέρον ξένων κυρίως επενδυτών για αγορά μεγάλων και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων πράγμα που σημαίνει ότι οι εκτιμήσεις για την εξέλιξη τουρισμού στη χώρα μας είναι θετικές.

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης είναι ξεπερασμένος και πολλές φορές ακατάλληλος και επιζήμιος για την επιχείρηση. Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι άγνωστες στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης που επιμένει να

λειτουργεί αυταρχικά, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ένα και όλοι πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.

Δεν είναι απόλυτο ότι σε όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το αυταρχικό πρότυπο διοίκησης. Σε πολλές περιπτώσεις ο πατέρας της οικογενειακής επιχείρησης διαθέτει εξυπνάδα, ευελιξία και προσαρμοστικότητα και διοικεί την επιχείρηση ικανοποιητικά και αποδοτικά. Όμως αυτό δεν αρκεί για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Απαιτούνται πρόσθετες γνώσεις και ικανότητες, αλλαγή στον τρόπο σκέψης, αλλαγή φιλοσοφίας αλλά κυρίως, όραμα, στόχοι και δημιουργικότητα.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη που θα πρέπει κάθε διευθυντικό στέλεχος να κατέχει για να μπορεί, ανεξάρτητα από την θέση που έχει στην ιεραρχία, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να συντονίζει, να παρακινεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει.

## 5. Η Διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων, με ορίζοντα συνήθως πενταετίας, η κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων. Ο στρατηγικός Σχεδιασμός είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης και αποσκοπεί στην μακροπρόθεσμα ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το πρώτο και σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσουμε, για να φτάσουμε στον προκαθορισμένο στόχο.

Η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής και η θέσπιση στόχων υποδιαιρείται σε πέντε βασικά στάδια:

- Προσδιορισμός του τι θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση με βάση τους πόρους και τις δυνατότητες.
- Εκτίμηση του τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση με βάση τους πόρους και τις δυνατότητες της.
- Απόφαση για το τι θέλει να κάνει η επιχείρηση σύμφωνα με τις προσωπικές αξίες και φιλοδοξίες των στελεχών της.
- Καθορισμός του τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, ανάλογα με τις γνωστές υποχρεώσεις της προς την κοινωνία
- Συνδυασμός των ευκαιριών, δυνατοτήτων, αξιών και υποχρεώσεων προς την κοινωνία με ένα αποδεκτό ποσοστό κινδύνου για την προώθηση των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής είναι μία δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι συνθήκες, οι παράμετροι, οι πιθανοί κίνδυνοι και οι απειλές, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες, ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα αστοχίας. Τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να αναλύονται είναι ο προσδιορισμός των ευκαιριών, των δυνατοτήτων, των αξιών και των υποχρεώσεων. Επίσης ο στόχος θα πρέπει να είναι συνεπής, συγκεκριμένος, μετρήσιμος, με χρονικό ορίζοντα, εφικτός και να έχει σημαντικό αποτέλεσμα.

Υπάρχουν εργαλεία διάγνωσης και εκτίμησης των στρατηγικών ικανοτήτων:

- Η ανάλυση SWOT δίδει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλύσει τα δυνατά σημεία της, τις ευκαιρίες, τα λάθη ή αδυναμίες και τις απειλές με την

βοήθεια δεδομένων που συλλέγονται με συνεντεύξεις από επιλεγμένα στελέχη.

- Η συγκριτική αξιολόγηση είναι αξιολόγηση της επιχείρησης είτε συγκρίνοντας την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το παρελθόν (ιστορική συγκριτική αξιολόγηση) είτε συγκρίνοντας την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με την απόδοση των καλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου (συγκριτική αξιολόγηση έναντι του καλύτερου στην κατηγορία).
- Η ανάλυση και κάλυψη του χάσματος προγραμματισμού, δηλαδή να κερδίσει το χώρο που υπάρχει από την σημερινή κατάσταση της επιχείρησης και τη δυναμική της (εκεί που μπορεί να φθάσει).

Τα διευθυντικά στελέχη που έχουν την ευθύνη για την διαμόρφωση του Στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, αφού λάβουν υπόψη τους τα παρακάτω, να προτείνουν ένα ρεαλιστικό σύνολο στόχων και πολιτικών για την υλοποίησή τους:

- Να έχουν διερευνηθεί πλήρως οι ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον.
- Να είναι συνεπής με τις δυνατότητες και τους πόρους της επιχείρησης, τόσο του παρόντος και του μέλλοντος.
- Να ικανοποιεί τις προσωπικές αξίες και φιλοδοξίες των στελεχών της.
- Να εξασφαλίζει την επιθυμητή συνεισφορά στην κοινωνία
- Οι κύριοι στόχοι να συμβαδίζουν με τις πολιτικές της επιχείρησης
- Να αποτελεί σαφές κίνητρο για προσπάθεια και δέσμευση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τον στρατηγικό σχεδιασμό στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Αρχικά θα πρέπει να εντοπισθούν οι στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης.

Έστω λοιπόν ότι έχουμε μία μεσαίου μεγέθους οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση, με μακρά πορεία στον τουρισμό, που λειτουργεί εποχιακά και απασχολεί συνολικά 70 εργαζόμενους. Η Διεύθυνση της επιχείρησης διαπιστώνοντας την συνεχή ανοδική τάση του τουρισμού και την προσέλκυση επισκεπτών υψηλής καταναλωτικής δυνατότητας στην περιοχή αποφασίζει (στρατηγικός προγραμματισμός) την πλήρη ανακαίνιση του ξενοδοχείου και αναβάθμιση του σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων καθώς και την ανέγερση νέας πτέρυγας δωματίων, που θα αυξήσει την δυναμικότητα κατά 50% μέσα στα επόμενα πέντε έτη. Το κόστος της επένδυσης θα καλυφθεί από τα διαθέσιμα της επιχείρησης (αφορολόγητα αποθεματικά και κέρδη προηγούμενων χρήσεων), κέρδη επόμενων χρήσεων (πρόβλεψη), επιδοτήσεις αναπτυξιακών νόμων και

τραπεζικό δανεισμό.

Ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής που έχει τα εξής στάδια:

1. Αποστολή και στόχοι: Ως αποστολή για το παράδειγμα μας είναι η ποιοτική αναβάθμιση του ξενοδοχείου και η αύξηση της δυναμικότητας του εντός πενταετίας. Οι στόχοι είναι τρεις α) Η πλήρης ανακαίνιση της υπάρχουσας ξενοδοχειακής μονάδας και η αναβάθμιση της σε κατηγορία 5 αστέρων β) η ανέγερση νέας πτέρυγας ξενοδοχείου που θα αυξήσει την δυναμικότητα της μονάδας κατά 50% γ) Η απόκτηση κύρους και φήμης ως πολυτελούς διαμονής ξενοδοχείο.
2. Εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες: Δυνάμεις της επιχείρησης του παραδείγματος είναι α) οι οικονομικοί πόροι ήτοι αποθεματικό κεφάλαιο, η δυνατότητα δανειοδότησης, κέρδη επόμενων χρήσεων, επιδοτήσεις αναπτυξιακών νόμων β) οι φυσικοί πόροι ήτοι κτιριακά συγκροτήματα, μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.α. γ) ανθρωπίνοι πόροι δηλαδή οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση. Αδυναμίες είναι το η παλαιά ξενοδοχειακή υποδομή που πρέπει να αναβαθμισθεί, το υψηλό κόστος εργασιών, οι ανθρωπίνοι πόροι που θα πρέπει σταδιακά να αυξηθούν, να εκπαιδευθούν για να παρέχουν υπηρεσίες σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης, η ελλιπής οργάνωση, η γραφειοκρατία, κ.α.
3. Περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές: Ευκαιρίες είναι η ανοδική τάση του τουρισμού στην περιοχή, η προσέλκυση επισκεπτών υψηλής καταναλωτικής δυνατότητας, η σταθερότητα και ασφάλεια της περιοχής αλλά και της ευρύτερης περιοχής. Απειλές θα μπορούσαν να θεωρηθούν απρόβλεπτα γεγονότα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στον τουρισμό όπως πολεμικά γεγονότα, φυσικές καταστροφές, επιδημίες, εγκληματικότητα.
4. Αναθεώρηση της αποστολής και των στόχων και επιλογή. Σε κάθε περίπτωση που θα υπάρξουν δυσκολίες στην εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα αναμόρφωσης και προσαρμογής της στρατηγικής π.χ. σε περίπτωση μείωσης του τουριστικού ρεύματος ή μείωσης της κερδοφορίας τα επόμενα χρόνια να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις.

Με την ίδια λογική και μια μικρή τουριστική επιχείρηση π.χ. εστίασης που απασχολεί 25 εργαζόμενους ή επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων με ίδιο αριθμό εργαζομένων, θα μπορούσε να εφαρμόζει τις λειτουργίες του μανάτζμεντ

να θέτει μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και να τους υλοποιεί. Η επιχείρηση εστίασης θα μπορούσε να θέσει ως στρατηγικό σχεδιασμό την αναβάθμιση της επιχείρησης και των προσφερομένων υπηρεσιών, την δημιουργία υποκαταστημάτων κ.α. Η επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων θα μπορούσε να θέσει ως στρατηγικό στόχο την αύξηση του στόλου των αυτοκινήτων, την δημιουργία υποκαταστημάτων σε αεροδρόμια, λιμάνια κλπ. Ο στρατηγικός στόχος για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι ποιοτικός ή ποσοτικός ή και τα δύο μαζί αλλά πάντα αποσκοπεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο ανάπτυξης και μεγέθυνσης μιας επιχείρησης και αντίθετα η έλλειψη του οδηγεί σε στασιμότητα και παρακμή. Πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού θα μπορούσαν με αισιοδοξία, όραμα και Στρατηγικό σχεδιασμό, εκμεταλλευόμενες τη θετική συγκυρία, να ξεπεράσουν τα όρια του μικρού και μεσαίου και να γίνουν μεγάλες επιχειρήσεις συμβάλλοντας στην εθνική οικονομία και την απασχόληση.

Ο Τουρισμός στην χώρα μας αποτελεί προνομιακό πεδίο ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν φυτώριο ανάδειξης και ανάπτυξης μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων

## 6. Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός έχει δύο στάδια. Το πρώτο και σημαντικότερο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής, δηλαδή η σύλληψη ενός ρεαλιστικού συνδυασμού στόχων και πολιτικών που έχουν σχέση με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Το δεύτερο είναι η εφαρμογή της στρατηγικής ώστε με επιτυχία να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να οργανωθεί η επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την διατύπωση προτύπων απόδοσης, τον επανακαθορισμό των αντικειμενικών στόχων για την επόμενη φάση.

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι αντικειμενικών στόχων: α) Οι τακτικοί αντικειμενικοί στόχοι, που εξασφαλίζουν τη διατήρηση της επιχείρησης στην τρέχουσα κατάσταση λειτουργίας β) οι καινοτόμοι αντικειμενικοί στόχοι, που αφορούν την επίλυση ειδικών προβλημάτων ή το ξεκίνημα ενός νέου έργου και γ) οι αντικειμενικοί στόχοι βελτίωσης της απόδοσης σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των στόχων και υπάρχουν έξι κριτήρια αξιολόγησης. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει: α) να δίνουν βαρύτητα στο αποτέλεσμα και όχι στην δραστηριότητα β) να έχουν συνέπεια γ) να είναι συγκεκριμένοι δ) να είναι μετρήσιμοι ε) να έχουν χρονικό ορίζοντα και στ) να είναι εφικτοί.

Στη συνέχεια για την εφαρμογή του σχεδιασμού θα πρέπει να γίνει:

- η διατύπωση των βασικών ευθυνών, δηλαδή ένας κατάλογος με τις ευθύνες που κατανέμονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του καθ' ενός ,
- να καθορισθούν τα πρότυπα απόδοσης, δηλαδή οι προτάσεις για τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας όταν αυτή θα ολοκληρωθεί. Τα πρότυπα απόδοσης μετρούν και αξιολογούν την πραγματική απόδοση σε σχέση με την επιθυμητή.

Κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να γίνεται τακτικά έλεγχος της απόδοσης, δηλαδή να μετράται και να ελέγχεται η απόδοση σύμφωνα με τα πρότυπα, να διαπιστώνονται οι αποκλίσεις, λαμβάνονται πρόσθετα και διορθωτικά μέτρα για την επίτευξη των στόχων.

Τέλος γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης με βάση τα πρότυπα απόδοσης που είχαν καθορισθεί. Έτσι ολοκληρώνεται το συγκεκριμένο τμήμα του έργου και μπορεί η επιχείρηση να προχωρήσει στην επόμενη φάση ακολουθώντας ακριβώς την ίδια διαδικασία.



Στο παράδειγμα του ξενοδοχείου, που αναφερθήκαμε πριν, θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό όπως διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Αρχικά θα πρέπει να καθορισθούν οι αντικειμενικοί στόχοι κατά τρόπο που να πληρούν τα έξι κριτήρια αξιολόγησης.

- Τακτικός αντικειμενικός στόχος στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η ανεμπόδιστη και αποδοτική λειτουργία του υφιστάμενου ξενοδοχείου κατά τους θερινούς μήνες. Επομένως α) οι όποιες εργασίες θα πρέπει να γίνονται κατά τους μήνες μη λειτουργίας του και να ολοκληρώνονται εγκαίρως πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου β) αύξηση ή διατήρηση στα ίδια επίπεδα της πληρότητας του ξενοδοχείου τόσο κατά την υψηλή την μέση και χαμηλή περίοδο γ) διατήρηση του καλού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Αντικειμενικός στόχος βελτίωσης είναι η αναβάθμιση του υπάρχοντος ξενοδοχείου σε πολυτελή κατηγορία 5 αστέρων, εντός τριετίας. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να συνταχθεί φάκελος - πρόταση για ένταξη σε αναπτυξιακούς νόμους, έκδοση οικοδομικής άδειας, διαπραγματεύσεις με τράπεζες για λήψη δανείου, χρονοδιαγράμματα εργασιών, ξεκίνημα εργασιών και εγκατάσταση συνεργείων, αγορά νέου ξενοδοχειακού εξοπλισμού, διαπραγματεύσεις με αντιπροσώπους τουριστικών πρακτορείων (tour operators) για βελτίωση τιμών μετά την ανακαίνιση – αναβάθμιση του υπάρχοντος ξενοδοχείου, έκδοση αδειών από ΕΟΤ, έκδοση αδειών υγειονομικού ενδιαφέροντος, εκπαίδευση προσωπικού για να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων, πρόσληψη επιπλέον κατάλληλου προσωπικού και στελεχών.
- Καινοτόμος αντικειμενικός στόχος είναι η ανέγερση νέας πτέρυγας δωματίων, πολυετούς κατηγορίας 5 αστέρων που θα αυξήσει την δυναμικότητα κατά 50%, καθώς και η λειτουργία του εντός πενταετίας. Και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να επαναληφθούν οι ίδιες ενέργειες όπως και στο αντικειμενικό στόχο. Μάλιστα κάποιες ενέργειες θα μπορούσαν να είναι κοινές και για τα δύο έργα όπως η ένταξη σε αναπτυξιακούς νόμους, οικοδομικές άδειες, διαπραγμάτευση δανείου με τράπεζες, διαπραγμάτευση με tour operators.

Επόμενο βήμα είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων, καταμερισμός εργασιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αντικειμενικών στόχων. Έτσι θα μπορούσε το Α

στέλεχος να καταρτίσει τον προϋπολογισμό των έργων και να παρακολουθεί την εκτέλεση του, τα χρονοδιαγράμματα και την απρόσκοπτη χρηματοδότηση. Το Β στέλεχος να αναλάβει την σύνταξη του φακέλου – πρότασης για ένταξη σε αναπτυξιακού νόμους. Το Γ στέλεχος θα μπορούσε να αναλάβει την έκδοση των οικοδομικών αδει και την εξεύρεση των συνεργείων που θα εκτελέσουν το έργο. Στο Δ στέλεχος θα μπορούσε να ανατεθεί η διαπραγμάτευση με τις τράπεζες και με τους tour operators.

Στην επόμενη φάση υλοποίησης του έργου θα μπορούσε στα ίδια στελέχη να ανατεθεί τμηματικά η επίβλεψη – παρακολούθηση και εκτέλεση του έργου.

Το Β στέλεχος το κατασκευαστικό κομμάτι, το Γ στέλεχος τους εξοπλισμούς (έπιπλα – σκεύη – είδη κλινοστρωμνής), το Δ στέλεχος την εκπαίδευση του προσωπικού και την πρόσληψη νέου κατάλληλου προσωπικού. Τέλος σε τρίτη φάση στα ίδια στελέχη θα μπορούσε να ανατεθούν οι εργασίες αποπεράτωσης, η οργάνωση και λειτουργία με τα νέα δεδομένα, η έκδοση αδειών, η επίλυση λειτουργικών προβλημάτων κ.α.

Βέβαια σε μία μεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να υπάρχει υποτυπώδη οργάνωση χωρίς σαφή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, αλλά αυτό δεν είναι ιδιαίτερο πρόβλημα για την διαμόρφωση και εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού. Η Διεύθυνση της επιχείρησης, όταν πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση, είναι η οικογένεια ή οι ιδιοκτήτες με ένα – δύο Διευθυντικά στελέχη. Με πνεύμα συνεργασίας, εργατικότητα, κατανομή αρμοδιοτήτων και τηρώντας τις βασικές διαδικασίες του μάνατζμεντ μπορούν να λειτουργήσουν ως ομάδα και να επιτύχουν την επίτευξη των στόχων.

Για τα προβλήματα που θα ανακύπτουν στην πορεία θα πρέπει να υπάρχει άμεση ενημέρωση και επίλυση για την ομαλή εξέλιξη των εργασιών.

Σε όλα τα στάδια των διαδικασιών θα πρέπει να μετράτε και να ελέγχετε η απόδοση των στελεχών σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης, χωρίς όμως να περιορίζετε η κρίση και η πρωτοβουλία του. Συγκεκριμένα θα πρέπει να ελέγχεται η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, η καλή ποιότητα των εργασιών, η ορθή χρησιμοποίηση των πόρων, η απρόσκοπτη έναρξη και εκτέλεση των εργασιών, η τήρηση των προϋπολογισμών.

Τέλος τόσο κατά την πορεία εκτέλεσης των έργων όσο και μετά την ολοκλήρωση των έργων πρέπει να ακολουθείται η διαδικασία αξιολόγησης και απόδοσης των στελεχών.

Για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού απαιτείται η

κινητοποίηση όλων των στελεχών όλων των βαθμίδων της επιχείρησης στους οποίους ανατίθενται συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία πρέπει να εκτελέσουν σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και με συγκεκριμένο τρόπο για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τυχόν παρέκκλιση ως προς τον χρόνο, τον τρόπο και το αποτέλεσμα εμποδίζει την υλοποίηση του Στρατηγικού σχεδιασμού και θα πρέπει άμεσα ο στόχος να επαναπροσδιορίζεται.

Ο εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού απαιτεί ακρίβεια χειρισμών, σωστή πρόβλεψη, ευελιξία, φαντασία και ετοιμότητα για άμεση ανταπόκριση στις δυσκολίες ή αστοχίες που μπορούν να παρουσιασθούν.

## 7. έλεγχος του Στρατηγικού σχεδιασμού

Αφού ολοκληρωθεί η εφαρμογή της στρατηγικής ακολουθεί ο έλεγχος ώστε να εξασφαλίζεται καθημερινά ότι οι αντικειμενικοί στόχοι θα επιτευχθούν. Ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία διαπιστώνεται η αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων που έχουν διατεθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Υπάρχουν πολλές διαφορές ως προς την εφαρμογή του ελέγχου ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής. Όμως σε όλους τους ελέγχους η βασική διαδικασία είναι η ίδια: α) Καθορισμός των προτύπων απόδοσης β) μέτρηση της απόδοσης γ) αξιολόγηση της και δ) αξιοποίηση της αναπληροφόρησης και λήψη διορθωτικών μέτρων.

Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων που προκύπτουν ή πρόκειται να προκύψουν κατά την εξέλιξη των εργασιών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Ο έλεγχος είναι δύο ειδών: α) Ο Διευθυντικός έλεγχος που συνολικά εξετάζει τις αποδόσεις, τις αρμοδιότητες, τα προγράμματα εργασιών, τα χρονοδιαγράμματα κ.α. για την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων συνολικά. Επιπλέον ο αρμόδιος για τον έλεγχο εποπτεύουν και παρακολουθούν την πρόοδο, επιλύουν τα προβλήματα, καθοδηγούν και συμβουλεύουν. β) Ο λειτουργικός έλεγχος ασκείται από τα επί μέρους τμήματα της διαδικασίας ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτική και αποτελεσματική ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών. Στο τέλος κάθε τμήματος του έργου τόσο ο Διευθυντικός έλεγχος όσο και ο λειτουργικός οφείλει, πριν προχωρήσει στην επόμενη φάση να αξιολογήσει τις επιδόσεις με βάση τα πρότυπα που είχαν ορισθεί στην αρχή.

Η διαδικασία ελέγχου εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Οι έλεγχοι στο μοντέλο ανοικτού συστήματος διακρίνονται σε α) ελέγχους συντελεστών παραγωγής, γνωστός και ως έλεγχος καθοδήγησης επειδή χρησιμοποιείται για να κατευθύνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες β) έλεγχοι διαδικασιών που η διοίκηση διαπιστώνει ότι η πραγματική απόδοση θα είναι σύμφωνα με τα επιθυμητά πρότυπα απόδοσης και γ) Ο έλεγχος παραγωγής που εφαρμόζεται μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής και πριν της παράδοσης στον τελικό χρήστη. Τέλος υπάρχει και ο διαχειριστικός έλεγχος που γίνεται αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Ο τύπος του ελέγχου για το παράδειγμα που αναφερθήκαμε στα προηγούμενα κεφάλαια είναι έλεγχος διαδικασιών, δηλαδή η επιβεβαίωση ότι οι διαδικασίες για την εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού εξελίσσονται σύμφωνα με το

πρόγραμμα, τα χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς. Ο έλεγχος αυτός θα μπορούσε π.χ. να προβλέψει ότι η μη έγκαιρη έκδοση της οικοδομικής άδειας θα καθυστερούσε την έναρξη εργασιών, που θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί μέχρι την έναρξη της τουριστικής περιόδου. Επομένως όλες οι προσπάθειες θα πρέπει να κατατείνουν άμεση έκδοση της οικοδομικής άδειας και πιθανή τροποποίηση χρονοδιαγραμμάτων και εργασιών. Η καθυστέρηση έκδοσης άδειας θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην έναρξη και ολοκλήρωση των εργασιών, στην ολοκλήρωση του φακέλου – πρότασης για την ένταξη σε αναπτυξιακό νόμο, στην λήψη δανείου από τις τράπεζες κ.α.

Επιπλέον θα υπάρχει κίνδυνος μη έγκαιρης ολοκλήρωσης των εργασιών πράγμα που θα δημιουργούσε προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου και στις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει έναντι των τουριστικών γραφείων. Επομένως η έγκαιρη διάγνωση του προβλήματος και η αποτελεσματική αντιμετώπιση του προλαμβάνει σωρεία άλλων προβλημάτων που θα προέκυπταν εξ αιτίας του αρχικού προβλήματος.

Ο έλεγχος θα πρέπει να είναι συνεχής και να γίνεται τόσο στα επιμέρους τμήματα που έχει κατανεμηθεί το συνολικό έργο τόσο όσο και στην συνολική εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού. Στο παράδειγμα μας θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να ελέγχουν που φθάνει η πορεία έκδοσης της οικοδομικής άδειας, συντάχθηκαν οι προβλεπόμενες εκθέσεις, μελέτες, σχέδια, προϋπολογισμοί κλπ, κατατέθηκαν στην αρμόδια αρχή, ποιός ο προβλεπόμενος χρόνος διαδικασίας, ποιοί φορείς εμπλέκονται στην έκδοση της άδειας, αρχαιολογία για τυχόν αρχαιολογικά ευρήματα, πυροσβεστική για την πυρασφάλεια, ο Δήμος για τη χρήση του αιγιαλού, η Αστυνομία για τους ελέγχους κ.α. Παράλληλα με όμοιο τρόπο θα πρέπει να ελέγχετε και η πορεία των άλλων τμημάτων ώστε να υπάρχει συνολική εικόνα για την εξέλιξη των εργασιών. Σε κάθε περίπτωση που ο έλεγχος διαπιστώνει πιθανές αστοχίες στα πρότυπα απόδοσης τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επεμβαίνουν με διορθωτικές ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος. Είναι φανερό ότι η αστοχία ενός μόνο στόχου π.χ. της έκδοσης οικοδομικής άδειας, μπορεί να ανατρέψει όλο το σχεδιασμό και να προκαλέσει καθυστερήσεις στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού με ότι αυτό συνεπάγεται όπως, υψηλότερο κόστος, ενεργοποίηση ρητρών, μη έγκαιρη αποπεράτωση εργασιών, προβλήματα στη λειτουργία του ξενοδοχείου κατά την περίοδο λειτουργίας του κ.α.

Ο έλεγχος δεν πρέπει να περιορίζεται σ' αυτά που θα έπρεπε να έχουν

πραγματοποιηθεί και σ' αυτά που εκτελούνται τώρα. Θα πρέπει να ελέγχει ακόμη και αν η προετοιμασία για την επόμενη φάση του έργου είναι επαρκής, είναι διαθέσιμοι οι πόροι και να γνωρίζει πια τα πιθανά προβλήματα που μπορούν να προκύψουν.

Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του ελέγχου. Κατά την αξιολόγηση μετράται η απόδοση και συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης όπως η κλίμακες βαθμολόγησης, οι λίστες ελέγχου, οι εκθέσεις, η διοίκηση με στόχους κ.α. Η διοίκηση με στόχους εφαρμόζετε κυρίως από τους μάνατζερ διότι η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης που έχουν καθορισθεί από κοινού (ελεγκτή και ελεγχόμενο) και είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές.

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες ανατροφοδοτούνται στην επιχείρηση και διαπιστώνεται η ομαλή εξέλιξη του έργου ή αν πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις.

## 9.Εμπόδια και δυσκολίες στην εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού έχει δύο στάδια: α) την διαμόρφωση στρατηγικής δηλαδή την επιλογή των στόχων και β) την εφαρμογή της στρατηγικής για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όμως σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου οι κίνδυνοι και οι απειλές είναι πάρα πολλές είναι δυνατόν ανά πάσα στιγμή να προκύψουν νέα δεδομένα και αστάθμητοι παράγοντες που να εμποδίσουν ή να δυσκολέψουν σημαντικά την εφαρμογή και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο τουρισμός είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος και ευάλωτος σε εξωγενείς κυρίως παράγοντες που έχουν να κάνουν με την κατάσταση στη χώρα μας αλλά και στην ευρύτερη περιοχή. Έτσι εκτός από τους κύριους παράγοντες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί) επιπλέον και άλλοι παράγοντες όπως πολεμικά γεγονότα, φυσικές καταστροφές, επιδημίες, τρομοκρατικές ενέργειες, μεταναστευτικό κ.α. μπορούν να προκαλέσουν εμπόδια, δυσκολίες αλλά και αστοχίες στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

Μία τρομοκρατική ενέργεια με θύματα π.χ. μπορεί άμεσα να προκαλέσει μεταστροφή του τουριστικού ρεύματος προς άλλες χώρες που θεωρούνται περισσότερο ασφαλείς. Αυτό θα είχε άμεσο αντίκτυπο τόσο στην Εθνική οικονομία όσο και στις επιχειρήσεις του τουρισμού. Επίσης αν τέτοια γεγονότα συμβούν σε ανταγωνίστριες χώρες επηρεάζουν θετικά το τουριστικό ρεύμα προς τη χώρα μας. Έτσι το πολεμικό κλίμα και η ανασφάλεια στην Τουρκία τα προηγούμενα χρόνια είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του τουρισμού στη χώρα μας. Το BREXIT ενδεχομένως να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην τουριστική κίνηση στη χώρα μας καθόσον προκαλεί ανησυχία και αβεβαιότητα στους Βρετανούς πολίτες. Η χρεοκοπία της Thomas Cook που άφησε εκτεθειμένους χιλιάδες τουρίστες σε διάφορα μέρη του κόσμου αλλά και φέσια πολλών εκατομμυρίων ευρώ σε ξενοδοχεία δημιούργησε κλίμα ανασφάλειας στον τουρισμό. Ένα πολεμικό γεγονός έστω μικρής διάρκειας θα μπορούσε να προκαλέσει κάθετη πτώση των αφίξεων με ότι αυτό συνεπάγεται για την Εθνική οικονομία και τις επιχειρήσεις. Ο Κορωνοϊός που εξελίχθηκε σε πανδημία και ανέστειλε κάθε τουριστική δραστηριότητα με απρόβλεπτες ακόμη συνέπειες για τη φετινή σεζόν αλλά και για το μέλλον του τουρισμού όπως μέχρι σήμερα το γνωρίζαμε. Στο παράδειγμα του ξενοδοχείου τέτοια γεγονότα θα είχαν ως αποτέλεσμα την αναστολή του στρατηγικού σχεδιασμού για ένα ή δύο έτη ή

ακόμη και την ακύρωση του καθόσον μετά από ένα τέτοιο γεγονός, για την αποκατάσταση κλίματος ασφαλείας και εμπιστοσύνης των τουριστών, θα πρέπει να περάσει αρκετό διάστημα ενδεχομένως και δύο – τρία χρόνια.

Επίσης και άλλοι παράγοντες, στη χώρα μας μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού όπως είναι η γραφειοκρατία με ατέρμονες διαδικασίες, η διαφθορά, τα πλάγια μέσα, η δυστοκία στην έγκριση τραπεζικών δανείων, η έλλειψη πιστώσεων για την χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων, η συνεχής αλλαγές της φορολογικής νομοθεσίας, η πολυνομία κ.α.

Εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού υπάρχουν και σημαντικοί εσωτερικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση. Τέτοιοι είναι οι ανταγωνισμοί στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η δυσκολία εξεύρεσης διευθυντικών στελεχών, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι.

Μία αντιδικία μεταξύ των ιδιοκτητών της επιχείρησης και η προσφυγή τους στα δικαστήρια, ο διορισμός προσωρινής διοίκησης από το Δικαστή, εκκρεμοδικίες, ασφαλιστικά μέτρα, αγωγές κ.α. θα μπορούσαν να προκαλέσουν ακύρωση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Επομένως η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να συναντήσει ανυπέρβλητα εμπόδια και δυσκολίες που να ακυρώσουν την εφαρμογή του αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να παρουσιαστούν ευκαιρίες που να τον διευκολύνουν και επιταχύνουν.

Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα δεδομένα, παράμετροι, κίνδυνοι, απειλές, διεθνής συγκυρία, οικονομική κατάσταση, γεωπολιτικές εκτιμήσεις κ.α. Πρόκειται για μία εξαιρετικά δύσκολη και ορθολογική εργασία όπου τα στελέχη μια επιχείρησης προσπαθούν να αντιληφθούν τις συνθήκες που επικρατούν, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες και τις αλλαγές που προκαλούν για να λάβουν αποφάσεις σε συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας ή στην καλύτερη περίπτωση σε συνθήκες κινδύνου.

Τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού συνήθως οφείλονται: α) στην έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων από τα στελέχη β) επιλογή ακατάλληλου – ανέφικτου στόχου γ) προσωπικοί λόγοι αντίδρασης π.χ. τα στελέχη και οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι μπορεί να χάσουν τη δουλειά τους γ) ταχείες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον που κάνουν



δύσκολη την πρόβλεψη των κινδύνων και ευκαιριών δ) ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής ε) αντίδραση στην αλλαγή στ) άλλοι γενικότεροι περιορισμοί. Το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο, ευμετάβλητο και πολλές φορές απρόβλεπτο πράγμα που δυσκολεύει ιδιαίτερα τον Στρατηγικό σχεδιασμό και της εφαρμογή του. Πολλές επενδύσεις στον τουρισμό ξεκίνησαν κατά το παρελθόν αλλά λόγω αλλαγής κλίματος και συγκυρίας είτε δεν ολοκληρώθηκαν ποτέ είτε μετά από πολλά χρόνια στασιμότητας κατόρθωσαν να επανενταχθούν σε αναπτυξιακούς νόμους και να ολοκληρωθούν. Επίσης και το κράτος κατά τα χρόνια της κρίσης εξέθεσε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις σε κίνδυνο χρεοκοπίας καθόσον είχαν υλοποιήσει επενδύσεις πολλών εκατομμυρίων και λόγω έλλειψης πιστώσεων το κράτος για πολλά έτη καθυστέρησε τις επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις των αναπτυξιακών νόμων.

Παρόλα αυτά ο τουρισμός είναι η ατμομηχανή της Ελλάδος και συνεχώς επενδύουν σ' αυτόν εγχώριες αλλά ξένες τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργώντας προσδοκίες ότι και τα επόμενα χρόνια θα έχουμε συνεχή αύξηση του τουρισμού.

## 1. Ο ρόλος του ειδικού στον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρία, καλή γνώση του τουριστικού περιβάλλοντος, ορθή εκτίμηση των ειδικών συνθηκών. Απαιτούνται πολλές δεξιότητες ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται το διευθυντικό στέλεχος (Μάνατζερ) στις μεταβαλλόμενες τάσεις του μάνατζμεντ. Για τον Στρατηγικό σχεδιασμό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού καθοριστικός είναι ο ρόλος του μάνατζμεντ αλλά και του μάνατζερ, δηλαδή του διευθυντικού στελέχους που έχει τις γνώσεις, την εμπειρία, το ταλέντο να σηκώσει το βάρος της προσπάθειας αυτής. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού είναι ως επί το πλείστον οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από τα μεγαλύτερα σε ηλικία μέλη της οικογένειας τα οποία λειτουργούν εμπειρικά και ευκαιριακά. Συνήθως δεν έχουν σημαντική μόρφωση, δεν εφαρμόζουν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, λειτουργούν με δικούς τους κανόνες και κώδικες.

Κάποιες φορές οι επιλογές τους δικαίωσαν άλλες πάλι αποδείχθηκαν λανθασμένες με ότι αυτό συνεπάγεται για την επιχείρησή τους.

Ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διοίκησης αποτελεί μονόδρομο για την διατήρηση και ανάπτυξη τους. Η πρόσληψη εξειδικευμένου διευθυντικού στελέχους έχει συνήθως κόστος δυσβάσταχτο για μια μικρομεσαία επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι οι μάνατζερ έχουν πολύ υψηλές αποδοχές, μπόνους και προνόμια. Επιπλέον η πρόσληψη ενός μόνο στελέχους μπορεί να μην επαρκεί για τον εκσυγχρονισμό του τρόπου διοίκησης, εφαρμογή των λειτουργιών του μάνατζμεντ και το Στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Βέβαια η πρόσληψη μάνατζερ μακροπρόθεσμα θα έχει πολλαπλάσια οφέλη για την επιχείρηση σε σχέση με το υψηλό κόστος αποδοχών του. Η δημιουργία στελεχών μέσα από την οικογένεια είναι εφικτή μεν πλην όμως είναι αμφίβολο αν θα αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες διότι θα έχουν εργασθεί μόνο στα στενά πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης.

Η πιο ενδεδειγμένη λύση που προσφέρει εγγυήσεις επιτυχίας, με μικρότερο κόστος, είναι η πρόσληψη εξωτερικού συνεργάτη ο οποίος θα καθοδηγήσει, θα βελτιώσει και θα διευρύνει τους ορίζοντες της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων αλλά και μεμονωμένα άτομα που πρόθυμα επ' αμοιβή θα μπορούσαν να εκπαιδεύσουν, εποπτεύσουν, κατευθύνουν όλη αυτή την προσπάθεια. Όμως η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διοίκησης δεν θα πρέπει να γίνεται απλά σε θεωρητικό επίπεδο. Ο συνεργάτης σύμβουλος θα

πρέπει να έχει ενεργό ρόλο και σε συνεργασία με την διοίκηση της επιχείρησης να προγραμματίζει, να οργανώνει, να κατευθύνει, να εποπτεύει και να ελέγχει όλα τα στάδια και τις διαδικασίες. Θα πρέπει να εκπαιδεύσει την διοίκηση και το προσωπικό στις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, να θέσει στόχους, να διαμορφώσει πρότυπα απόδοσης, να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης και να εντοπίσει τις ευκαιρίες και απειλές. Η μετάβαση από τον παλιό τρόπο διοίκησης σε σύγχρονη διοίκηση με εφαρμογή των λειτουργιών του Μάνατζμεντ είναι δύσκολη υπόθεση διότι απαιτεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, στον προγραμματισμό και την οργάνωση της επιχείρησης. Η επιβολή του νέου τρόπου διοίκησης θα μπορούσε να προκαλέσει αντιδράσεις και συγκρούσεις τόσο στην παλιά ηγεσία όσο και στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι δυσκολίες θα πρέπει όλοι να γίνουν κοινωνοί της νέας αντίληψης και φιλοσοφίας που θα διατρέχει την επιχείρηση από την κορυφή μέχρι την βάση.

Αφού λοιπόν με την βοήθεια του ειδικού αλλάξει η δομή και οργάνωση της επιχείρησης και οι αλλαγές γίνουν αποδεκτές και εφαρμόσιμες τότε η επιχείρηση θα μπορεί να προχωρήσει στον Στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του.

Κατά τον Στρατηγικό σχεδιασμό ο ρόλος του ειδικού είναι καθοριστικός καθόσον έχει δυνατότητα ανάλυσης των δεδομένων, δυνατοτήτων, ευκαιριών, απειλών ώστε να υπάρξει σαφές όραμα για το μέλλον της επιχείρησης, το οποίο να είναι ουσιαστικό, εφικτό και επικερδές για την επιχείρηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός με τη βοήθεια του ειδικού θα αναδείξει το όραμα της επιχείρησης και θα τεθούν οι βάσεις για την παραπέρα ανάπτυξη της.

Αλλά και κατά την εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού ο ρόλος του ειδικού είναι σημαντικός ώστε να κατανεμηθούν σωστά οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες, οι διαθέσιμοι πόροι, να ορισθούν πρότυπα απόδοσης, να τεθούν χρονοδιαγράμματα. Επίσης κατά τη διαδικασία του ελέγχου πρέπει να είναι συνεχής η παρουσία του ώστε να προλαμβάνονται λάθη και έγκαιρα να διορθώνονται οι τυχόν αστοχίες. Τέλος από την αξιολόγηση επιτυχίας των στόχων θα μπορούσαν να αναδειχθούν τα νέα στελέχη που έχει ανάγκη η επιχείρηση.

Είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του τουρισμού η μετάβαση από τον παλιό τρόπο διοίκησης στον σύγχρονο τρόπο με εφαρμογή των λειτουργιών μάνατζμεντ. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός, με την συμβολή του κατάλληλου μάνατζερ, είναι το εργαλείο που

μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να αποκτήσει όραμα, δυναμική, αυτοπεποίθηση και να αναπτυχθεί.

## 2. Ευελιξία, διορατικότητα και προσαρμοστικότητα.

Οι επιχειρήσεις από τη φύση τους έχουν ευελιξία, διορατικότητα και προσαρμοστικότητα για να επιβιώνουν στο δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν. Έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές και να ενεργούν ανάλογα κατά περίπτωση. Ακόμη και στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης ο ηγέτης διαθέτει τις παραπάνω δεξιότητες για την επιβίωση και ομαλή λειτουργία της επιχείρησής του. Στο σύγχρονο μάλιστα οι δεξιότητες αυτές αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο σε όλες τις λειτουργίες του και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Ευελιξία είναι η ικανότητα να κάνεις αμέσως τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να ανταποκρίνεσαι συνεχώς σε μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Διορατικότητα είναι η ικανότητα να προβλέπει κανείς την έκβαση των πραγμάτων, να αντιλαμβάνεται από το παρόν τι θα συμβεί στο μέλλον και

Προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα να προσαρμόζετε και να επιβιώνει κάποιος στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Για την επιτυχή εφαρμογή του μάλιστα ο μάλιστα πρέπει να έχει τα παρακάτω προσόντα που σε κάθε περίπτωση εμπεριέχουν τις τρεις αυτές δεξιότητες: α) ηγετική ικανότητα β) αυτοαντικειμενικότητα γ) αναλυτική σκέψη δ) ευέλικτη συμπεριφορά ε) επικοινωνία προφορική και γραπτή στ) προσωπική απήχηση ζ) αντοχή στο άγχος και η) αντοχή στην αβεβαιότητα.

Οι δεξιότητες αυτές και στο βαθμό που κάποιος τις κατέχει και μπορεί να τις χρησιμοποιεί είναι κυρίαρχο στοιχείο και πλεονέκτημα στον σύγχρονο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις επειδή λειτουργούν σε ένα ρευστό και αβέβαιο περιβάλλον πρέπει να έχουν σε αυξημένο βαθμό αυτές τις δεξιότητες. Για παράδειγμα ένα πολυτελές εστιατόριο που τα προηγούμενα χρόνια είχε πελάτες κυρίως Άγγλους και είχε διαμορφώσει ανάλογα το μενού και την κουζίνα του ξαφνικά άρχισαν να επισκέπτονται την περιοχή Ρώσοι τουρίστες υψηλού εισοδήματος. Για να κερδίσει μερίδιο από τους επισκέπτες θα πρέπει άμεσα να αλλάξει μενού, να βρει προσωπικό που μιλάει Ρώσικα, να φτιάξει καταλόγους, πινακίδες και πολλά άλλα.

Τέτοιες αλλαγές στον τουρισμό συμβαίνουν συχνά. Εκτός από τις αυξομειώσεις στον αριθμό των επισκεπτών σε μια περιοχή, τότε αναμενόμενη και τότε απρόβλεπτη, πολλές φορές έχουμε αλλαγές στις χώρες προέλευσης τους, στην εισοδηματική κατάσταση τους, στις ηλικίες τους ( οι νέοι έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα από τους ηλικιωμένους) την διάρκεια διαμονής τους, στα ενδιαφέροντά τους κ.α. Σε κάθε τέτοια περίπτωση οι επιχειρήσεις του τουρισμού θα πρέπει να διαμορφώνουν ανάλογα τα προγράμματα τους, τις υπηρεσίες τους, τις παροχές τους προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις αλλαγές που παρουσιάζονται στα ενδιαφέροντα, τις συνήθειες, τις προτιμήσεις των τουριστών.

Στο μέτρο που μπορεί κάποιος να προβλέψει ή να αντιληφθεί εγκαίρως αυτές τις αλλαγές του δίδει προβάδισμα έναντι των άλλων που συνειδητοποιούν την αλλαγή μόλις συντελεσθεί.

Τις δεξιότητες αυτές θα πρέπει να έχει και η πολιτική ηγεσία που διαμορφώνει την πολιτική για τον τουρισμό. Θα πρέπει με ευελιξία και διορατικότητα να

λαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν το μέλλον του τουρισμού στη χώρα μας δίδοντας ανάλογα κίνητρα. Για παράδειγμα ο μαζικός τουρισμός είναι κατευθυνόμενος και ελεγχόμενος από τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία που κατευθύνουν το τουριστικό ρεύμα εκεί που μεγιστοποιείται το κέρδος τους. Εξ αιτίας αυτού οι tour Operator πιέζουν ασφυκτικά – εκβιαστικά για χαμηλές τιμές στα ξενοδοχεία της χώρας, με αποτέλεσμα ενώ αυξάνονται οι αφίξεις τα έσοδα από τον τουρισμό παραμένουν στα ίδια επίπεδα με τις προηγούμενες χρονιές. Η χώρα μας θα μπορούσε να περιορίσει την εξάρτηση της από τον μαζικό τουρισμό και να στραφεί σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού που είναι πιο ποιοτικές και περισσότερο αποδοτικές. Όμως για να γίνει αυτό χρειάζονται κατάλληλες πολιτικές και κίνητρα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό. Θα πρέπει λοιπόν και η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Τουρισμού, ο ΕΟΤ και οι διάφοροι οργανισμοί που ασχολούνται με τον τουρισμό να σχεδιάσουν το μέλλον του τουρισμού στη χώρα μας με νέο όραμα και προοπτική. Οι άνθρωποι στα κέντρα αποφάσεων θα πρέπει να είναι κατάλληλοι, ικανοί, καλοί γνώστες του αντικειμένου και να διαθέτουν τις δεξιότητες αυτές, ώστε να χαράσσουν την Εθνική πολιτική για τον τουρισμό με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού, που από τη φύση τους είναι πιο ευέλικτες, σε μεγάλο βαθμό επενδύουν ήδη σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού ιδιαίτερα στα καταλύματα, τις εκδρομές, τις δράσεις, την παράδοση, τον πολιτισμό, την γευσίγνωσία κ.α. Ο εναλλακτικός τρόπος τουρισμού συνεχώς κερδίζει έδαφος έναντι του μαζικού τουρισμού και οι τουρίστες που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο είναι συνήθως καλύτερης εισοδηματικής τάξης, περισσότερο μορφωμένοι και κυρίως επαναλαμβανόμενοι τουρίστες στη χώρα μας. Συνήθως όσοι επιλέγουν αυτό τον τρόπο τουρισμού σχεδιάζουν και επιλέγουν τις διακοπές τους, μέσω γνωστών ταξιδιωτικών σάιτ (homeaway, arbnb κ.α.), χωρίς την μεσολάβηση των μεγάλων τουριστικών – ταξιδιωτικών γραφείων.

Στο Ρέθυμνο τα τελευταία δέκα χρόνια δημιουργήθηκαν και λειτουργούν αποδοτικά εκατοντάδες τουριστικές κατοικίες και επαύλεις, με υψηλό δείκτη ποιότητας, οι οποίες προσελκύουν οικογένειες τουριστών καλύτερης εισοδηματικής τάξης. Αλλά και η βραχυχρόνια μίσθωση κατοικίας της airbnb έχει κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, που λειτουργεί έξω και πέρα από τις συνήθεις μορφές τουρισμού, που γνωρίζαμε έως τώρα.

Πιστεύω ότι βρισκόμαστε στην αρχή μιας σημαντικής αλλαγής για μεταστροφή από τον μαζικό τουρισμό σε ειδικές – εναλλακτικές μορφές τουρισμού και η χώρα μας έχει τη δυνατότητα να πρωτοστατήσει στην προσπάθεια αυτή. Οι ανάδειξη των πλεονεκτημάτων μας (φυσικές ομορφιές, πολιτισμός, ιστορία, γαστρονομία) και οι δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο, σε συνδυασμό με την μικρομεσαία κυρίως επιχειρηματικότητα του τουρισμού μπορούμε να γίνουμε πρωταγωνιστές σ' αυτά τα νέα είδη τουρισμού.

### 3. Οφέλη από την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού συνήθως δεν είναι άμεσα ορατά γιατί η εφαρμογή του γίνεται σταδιακά και σε βάθος χρόνου. Τα οφέλη όμως από την εφαρμογή του μάνατζμεντ που αποτελεί προϋπόθεση για τον Στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του είναι μετρήσιμα και άμεσα ορατά. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού τα οφέλη του Στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής του θα είναι πολλαπλά, μετρήσιμα και αποδοτικά όπως:

- Εκσυγχρονισμός του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης.
- Αποδοτικότητα, μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση
- Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- Αξιοποίηση του ανθρώπινου ταλέντου και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού
- Οικονομική ευμάρεια, περισσότερα κέρδη
- Αποτελεσματικότητα κόστους, καλή χρήση των πόρων και χαμηλότερο κόστος
- Καλύτερη ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Καινοτομία και πρωτοτυπία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- Κοινωνική ευθύνη, με θετική συνεισφορά στην κοινωνία.

Το σημαντικότερο όμως για την επιχείρηση είναι η αλλαγή φιλοσοφίας και το νέο πνεύμα στην λειτουργία της. Η Επιχείρηση είναι μια οικονομική οντότητα που επιδιώκει το μέγιστο κέρδος. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να έχει να λειτουργεί παραγωγικά και αποδοτικά και να έχει προοπτική και ξεκάθαρο όραμα για το τι θέλει να κάνει και μέχρι που μπορεί να φθάσει. Μία επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να εφαρμόζει την Στρατηγική είναι μια σύγχρονη επιχείρηση που διοικείται από μάνατζερ και εφαρμόζει τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Είναι μια επιχείρηση που μπορεί με επιτυχία να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και απαιτήσεις του τουρισμού στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Η επιτυχία προσφέρει ικανοποίηση και δικαίωση στα διευθυντικά στελέχη για τις επιλογές τους αλλά και σε όλους τους εργαζόμενους που συμμετείχαν ενεργά στην προσπάθεια αυτή. Δημιουργεί θετικό κλίμα και πνεύμα καλής συνεργασίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων.

Η επιτυχία της Στρατηγικής είναι μόνο η αρχή για την παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης που πλέον με αισιοδοξία και νέο όραμα θα σχεδιάζει το μέλλον της. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από νωρίς αντιλήφθηκαν τις αξίες του μάνατζμεντ και του Στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμόζοντας της με συνέπεια κατάφεραν μέσα σε λίγα χρόνια να ξεφύγουν από τα όρια της μικρής επιχείρησης και σήμερα να αποτελούν τουριστικούς κολοσσούς με ξενοδοχεία σε πολλούς τουριστικούς προορισμούς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Αλλά και άλλες επιχειρήσεις του τουρισμού όπως γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων (Hertz) και καταστήματα εστίασης κατάφεραν να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν αλυσίδες γραφείων και υποκαταστημάτων σε όλη την Ελλάδα.

Το οφέλη από την εφαρμογή της Στρατηγικής δεν περιορίζονται μόνο στα στενά πλαίσια της επιχείρησης αλλά επεκτείνονται και στην ευρύτερη κοινωνία. Η Στρατηγική παράγει ανάπτυξη και μεγέθυνση της επιχείρησης, περισσότερα κέρδη αλλά και κοινωνική ευθύνη. Τα θετικά για την κοινωνία είναι ότι δημιουργεί περισσότερες και καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας, περισσότερα έσοδα

για το κράτος από φόρους, περισσότερα έσοδα για τους δήμους από τέλη και εκδηλώνει την κοινωνική της ευθύνη με μέτρα για την ασφάλεια και προστασία των εργαζομένων, την προστασία του περιβάλλοντος από την ρύπανση και την μόλυνση, τον περιορισμό της ηχορύπανσης κ.α.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της Στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι πολλαπλά και για την Εθνική οικονομία διότι δημιουργεί οικονομική ανάπτυξη, γίνονται επενδύσεις, βελτιώνονται οι δείκτες της οικονομίας, αυξάνονται τα έσοδα του κράτους, αυξάνεται η απασχόληση κ.α.

Επιπλέον κάθε επιχείρηση που με επιτυχία λειτουργεί και αναπτύσσεται γίνεται πρότυπο για τις ομοειδής επιχειρήσεις που και αυτές με τη σειρά τους θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τον ίδιο δρόμο και να αναπτυχθούν. Πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού με κατάλληλη καθοδήγηση, Στρατηγικό σχεδιασμό και ισχυρά οικονομικά κίνητρα θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις υποδομές τους και τις υπηρεσίες τους και να μεγαλώσουν τα μεγέθη τους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 1. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα μου στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε επιχειρηματίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού στην Αυτοδιοικητική περιφέρεια Ρεθύμνης, η οποία είναι μία κατ' εξοχήν τουριστική περιοχή, με σημαντική τουριστική υποδομή και πλέον των 40 ετών παρουσία στον τουρισμό. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τρόπο που να καλυφθούν οι πλέον σημαντικές δραστηριότητες του τουρισμού, δηλαδή ξενοδοχεία και τουριστικά καταλύματα, γραφεία τουρισμού, καταστήματα εστίασης – καφέ - μπαρ, επιχειρήσεις ενοικιαζομένων αυτοκινήτων, τουριστικά καταστήματα κλπ. Η επιλογή των επιχειρηματιών έγινε τυχαία χωρίς οικονομικά, ηλικιακά ή άλλα κριτήρια και τα ερωτηματολόγια, δεδομένων των συνθηκών της πανδημίας, απεστάλησαν με e-mail, μετά από προηγούμενη τηλεφωνική επικοινωνία. Ως ερευνήτρια δεσμεύτηκα για την πλήρη ανωνυμία τόσο της επιχείρησης όσο και του ερωτώμενου κατά την τηλεφωνική μας επικοινωνία.

Συνολικά απεστάλησαν σαράντα ερωτηματολόγια και από αυτά απαντήθηκαν τα τριάντα δύο και όλα κρίθηκαν αξιόλογα και περιελήφθησαν στην ανάλυση. Οι επιχειρήσεις που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 12 ξενοδοχειακές, 4 λοιπών τουριστικών καταλυμάτων, 4 γραφεία τουρισμού, 3 γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, 6 καταστήματα εστίασης, 2 τουριστικά καταστήματα, 1 καφετέρια - μπαρ. Από αυτές σύμφωνα με τα κριτήρια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έξι ήταν μεσαίες επιχειρήσεις, δέκα εννέα μικρές επιχειρήσεις και επτά πολύ μικρές επιχειρήσεις τουρισμού. Από τους τριάντα δύο που συμμετείχαν στην έρευνα οκτώ ήταν γυναίκες και όλοι οι υπόλοιποι άνδρες. Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρηματίες του τουρισμού στο Ρέθυμνο χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και στρατηγικές ανάπτυξης στις επιχειρήσεις τους.

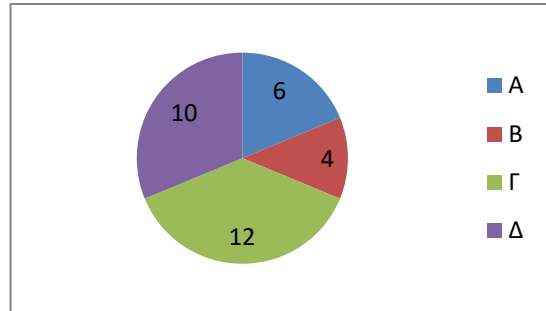
Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιείχε είκοσι ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών και ο ερωτώμενος μπορούσε να επιλέξει μόνο μία απάντηση. Οι ερωτήσεις ήταν απλές, κατανοητές και δεν απαιτούσαν γενική μόρφωση και εξειδικευμένες γνώσεις για να απαντηθούν. Οι ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως στην μέχρι τώρα πορεία της επιχείρησης, τις εκτιμήσεις για το μέλλον της, τον τρόπο διοίκησης, τα σχέδια για το μέλλον, τον τρόπο υλοποίησης των μελλοντικών σχεδίων και για τις επιπτώσεις της πανδημίας. Προσωπικά στοιχεία όπως ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, οικονομική κατάσταση επιχείρησης δεν ζητήθηκαν.

### 2. Αποτελέσματα έρευνας

Οι συνολικές απαντήσεις στα επιμέρους ερωτήματα της έρευνας ταξινομούνται ως εξής:

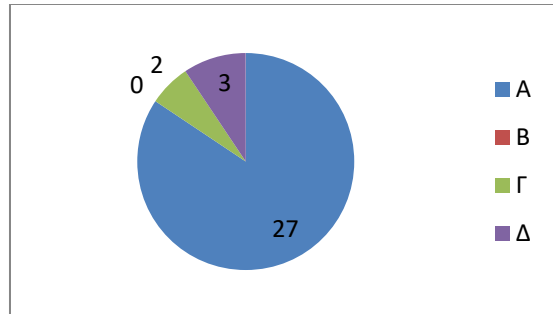
1. Πόσα χρόνια ασχολείστε με επιχειρήσεις τουρισμού;

A. Τα τελευταία πέντε χρόνια	6
B. Από 5 έως 15 χρόνια	4
Γ. Από 16 έως 30 χρόνια	12
Δ. περισσότερα από 30 χρόνια	10



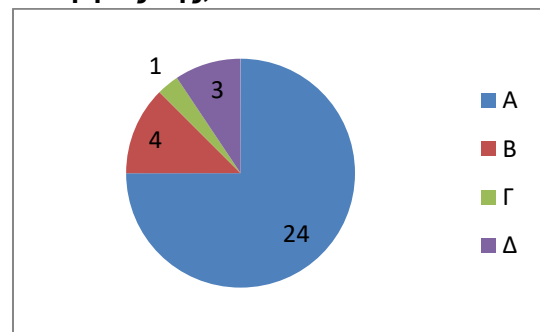
2. Η επιχείρησή σας έχει το ίδιο αντικείμενο και δραστηριότητα;

A. Από την αρχή	27
B. Έχω αλλάξει δραστηριότητα από άλλης μορφής σε τουριστική	0
Γ. Έχω αλλάξει δραστηριότητα από τουριστική σε άλλη τουριστική	2
Δ. Έχω περισσότερες επαγγελματικές δραστηριότητες	3



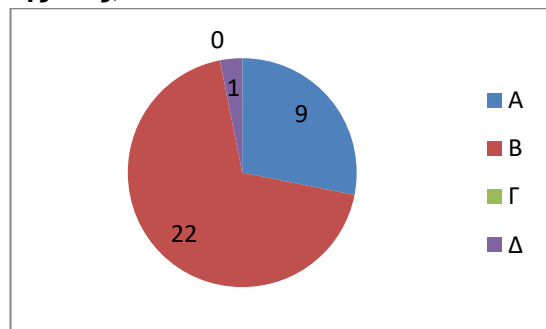
3. Η επιχείρησή σας κατά τα χρόνια της λειτουργίας της;

A. Αναπτύχθηκε - επεκτάθηκε	24
B. Παρέμεινε σταθερή	4
Γ. Συρρικνώθηκε - περιορίστηκε	1
Δ. Είχε σημαντικές διακυμάνσεις	3



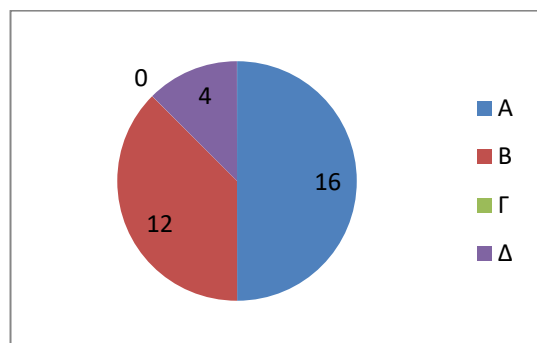
4. Πως κρίνεται την πορεία της επιχείρησής σας;

A. Εξαιρετική	9
B. Ικανοποιητική	22
Γ. Μέτρια	0
Δ. Μη ικανοποιητική	1



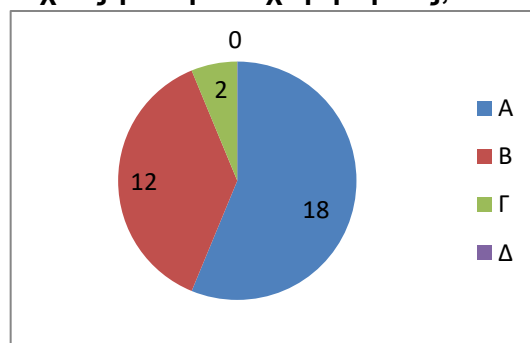
5. Θεωρείται ότι η επιχείρησή σας με την σημερινή μορφή θα μπορέσει να λειτουργεί;

A. Σε βάθος χρόνου ικανοποιητικά	16
B. Θα βελτιώνονται οι αποδόσεις συνεχώς	12
Γ. Θα φθίνει συνεχώς	0
Δ. Δεν μπορώ να προβλέψω το μέλλον της.	4



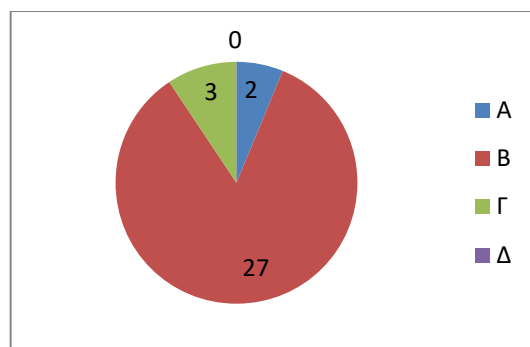
**6. Κάνετε σχέδια για το μέλλον – βάζετε στόχους για την επιχείρησή σας;**

- |   |           |
|---|-----------|
| A. Έχω σχέδια και στόχους για το άμεσο μέλλον     | <b>18</b> |
| B. Έχω σχέδια και στόχους σε βάθος χρόνου         | 12        |
| Γ. Δεν βάζω στόχους ενεργώ βλέποντας και κάνοντας | 2         |
| Δ. Δεν βάζω στόχους θέλω να μείνω σταθερός        | 0         |



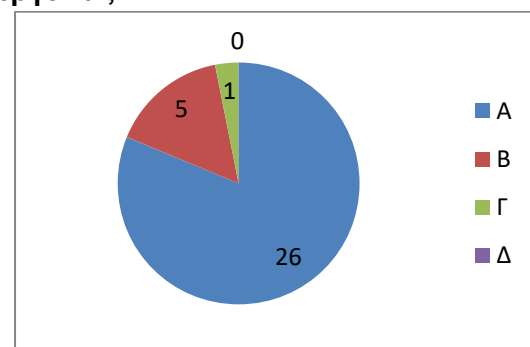
**7. Είχατε θέσει κάποιους στόχους για την επιχείρησή σας και αν ναι κατά πόσο τους επιτύχατε;**

- |                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| A. Πέτυχα απόλυτα τους στόχους      | 2         |
| B. Πέτυχα αρκετούς από τους στόχους | <b>27</b> |
| Γ. Πέτυχα ελάχιστα πράγματα         | 3         |
| Δ. Δεν πέτυχα κανένα στόχο          | 0         |



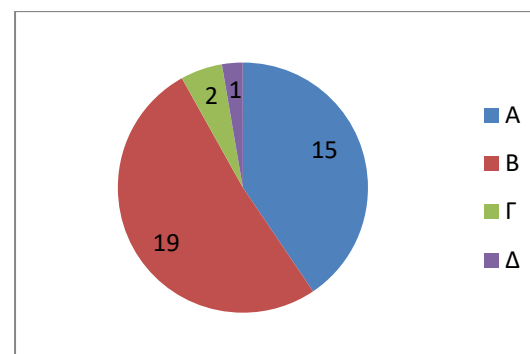
**8. Για την υλοποίηση των στόχων σας ενεργείται;**

- |   |           |
|---|-----------|
| A. Αργά και μεθοδικά                    | <b>26</b> |
| B. Ευκαιριακά και άμεσα                 | 5         |
| Γ. Θα ήθελα άλλα δεν υπάρχουν ευκαιρίες | 1         |
| Δ. Δεν το σκέφτομαι καθόλου             | 0         |



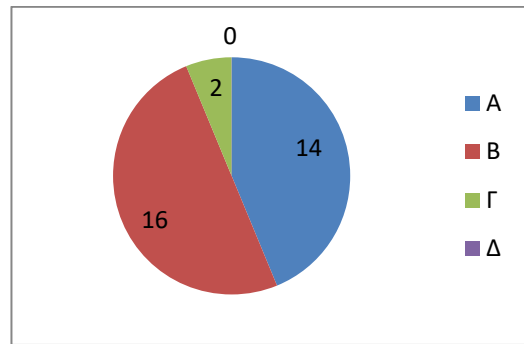
**9. Παρακολουθείτε τις τάσεις της τουριστικής κίνησης στην περιοχή μας, κάνετε εκτιμήσεις για το μέλλον;**

- |   |           |
|---|-----------|
| A. Πάντα κάνω εκτιμήσεις για τις επόμενες σεζόν       | 15        |
| B. Προσπαθώ να εκτιμήσω την συγκυρία                  | <b>19</b> |
| B. Οι εκτιμήσεις είναι δύσκολες και συχνά πέφτουν έξω | 2         |
| Γ. Δεν κάνω ποτέ προβλέψεις                           | 1         |



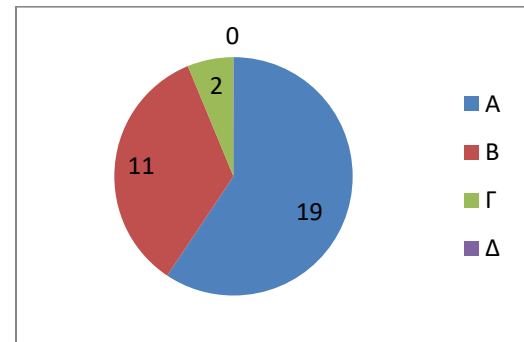
10. Οι διακυμάνσεις (αυξομειώσεις) του τουριστικού ρεύματος επηρεάζει την επιχείρησή σας;

A. Την επηρεάζει απόλυτα	14
B. Την επηρεάζει αρκετά	16
Γ. Την επηρεάζει λίγο	2
Δ. Δεν την επηρεάζει καθόλου	0



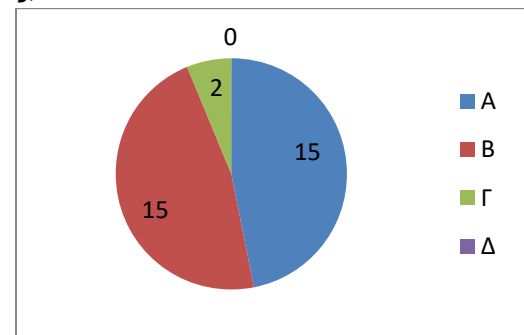
11. Θεωρείται ότι υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.

A. Πάντα υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες στον τουρισμό	19
B. Περιορισμένες επενδυτικές ευκαιρίες	11
Γ. Ελάχιστες ευκαιρίες με μεγάλο ρίσκο	2
Δ. Ο τουριστικός κλάδος έχει κορεστεί δεν υπάρχουν ευκαιρίες	0



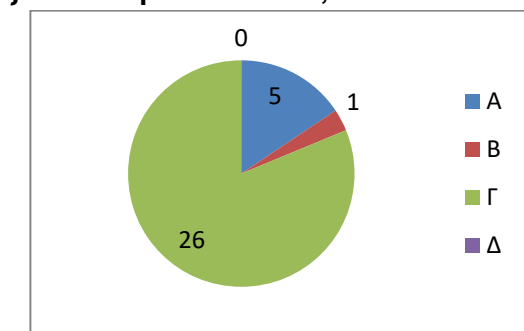
12. Εάν είχατε την οικονομική δυνατότητα θα επενδύατε και πάλι στον τουρισμό ή θα επιλέγατε άλλο κλάδο της οικονομίας;

A. Σίγουρα μόνο στον τουρισμό	15
B. Ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες	15
Γ. Θα επέλεγα άλλο κλάδο της οικονομίας	2
Δ. Δεν θα επένδυα πουθενά	0



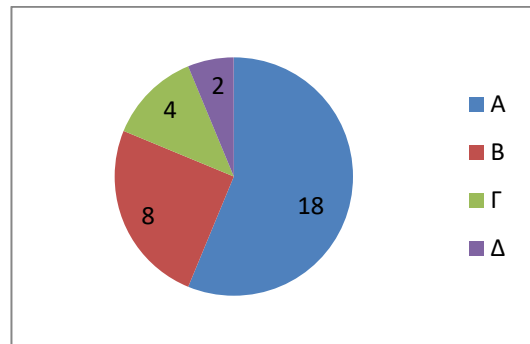
13. Κάποιες από τις επιχειρήσεις τουρισμού με το πέρασμα του χρόνου γιγαντώθηκαν και διακρίθηκαν. Που νομίζετε ότι οφείλεται αυτό;

A. Στην ικανότητα των επιχειρηματιών	5
B. Στην καλή οικονομική συγκυρία	1
Γ. Στην ικανότητα και την καλή συγκυρία μαζί	26
Δ. Ήταν θέμα τύχης	0



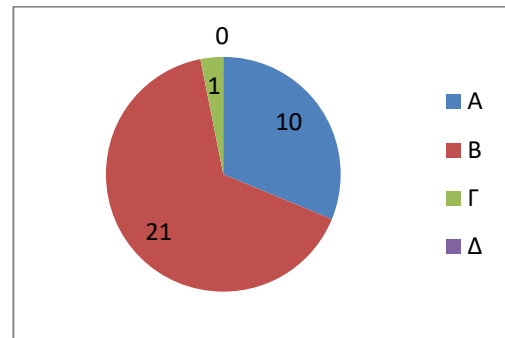
14. Πολλές επιχειρήσεις τουρισμού ιδρύονται και στη συνέχεια κλείνουν. Τι νομίζετε ότι φταίει;

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| A. Η επιλογές του επιχειρηματία    | 18 |
| B. Η προχειρότητα του εγχειρήματος | 8  |
| Γ. Η οικονομική συγκυρία           | 4  |
| Δ. Ο ανταγωνισμός                  | 2  |



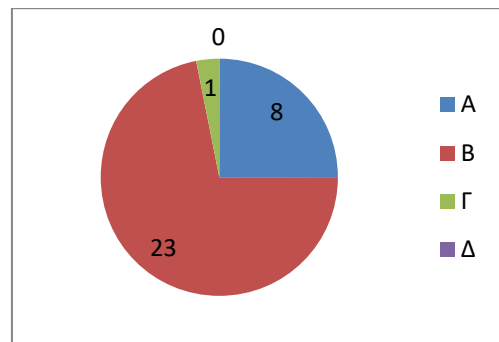
15. Εφαρμόζεται σύγχρονους τρόπους διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης;

- |   |    |
|---|----|
| A. Ναι είμαι γνώστης και εφαρμόζω σύγχρονους τρόπου διοίκησης | 10 |
| B. Προσπαθώ να εφαρμόζω και ενημερώνομαι γι' αυτό             | 21 |
| Γ. Μέχρι σήμερα δεν μπόρεσα αλλά θα ήθελα να γνωρίζω          | 1  |
| Δ. Στηρίζομαι στην εμπειρία μου, δεν με ενδιαφέρει            | 0  |



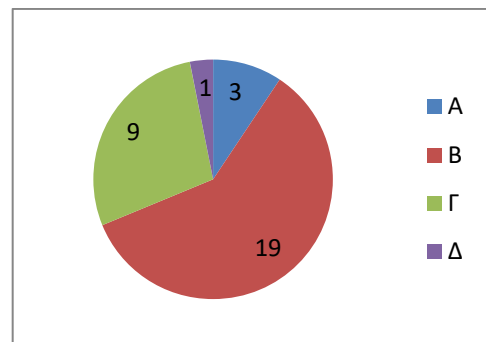
16. Εφαρμόζετε νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις στην επιχείρησή σας;

- |                                  |    |
|----------------------------------|----|
| A. Πάντα - είμαι ανήσυχο πνεύμα  | 8  |
| B. Πολύ συχνά – συνεχώς προσπαθώ | 23 |
| Γ. Σπάνια                        | 1  |
| Δ. Ποτέ                          | 0  |



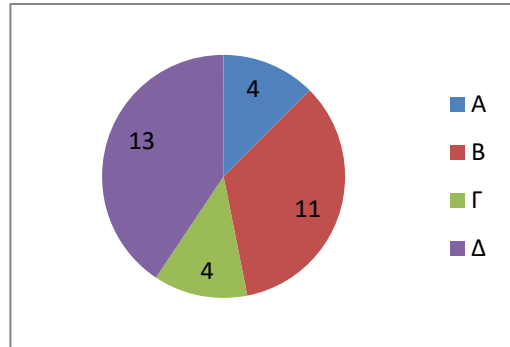
17. Θεωρείται ότι έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή σας;

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| A. Σίγουρα έχω πλεονέκτημα         | 3  |
| B. Προσπαθώ να είμαι ανταγωνιστικό | 19 |
| Γ. Είμαι σε καλό επίπεδο           | 9  |
| Δ. Δεν είμαι σε καλό επίπεδο       | 1  |



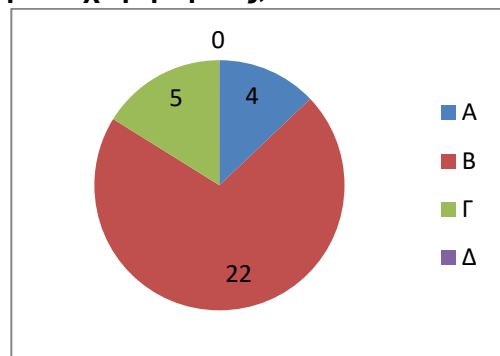
**18. Η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε την λειτουργία της επιχείρησής σας;**

- |   |    |
|---|----|
| A. Δεν λειτουργήσαμε όλο το καλοκαίρι             | 4  |
| B. Λειτουργήσαμε κανονικά Ιούλιο έως Σεπτέμβριο   | 11 |
| Γ. Λειτουργήσαμε με μειωμένο προσωπικό και ωράριο | 4  |
| Δ. Υπολειπώσαμε ανάλογα με την τουριστική κίνηση  | 13 |



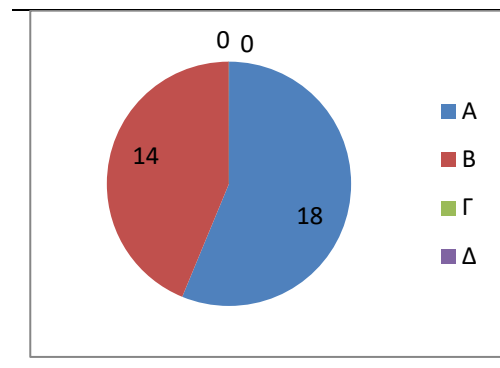
**19. Η πανδημία του κορωνοϊού πόσο έπληξε την επιχείρησή σας;**

- |  |    |
|--|----|
| A. Σε μέγιστο βαθμό και οι συνέπειες της δεν είναι διαχειρίσιμες | 4  |
| B. Σε μεγάλο βαθμό αλλά οι συνέπειες είναι διαχειρίσιμες         | 22 |
| Γ. Σε μέτριο βαθμό και η ζημιά ήταν μικρή                        | 5  |
| Δ. Σε ελάχιστο βαθμό χωρίς συνέπειες                             | 0  |



**20. Οι συνέπειες της πανδημίας πόσο θα επηρεάσει την επόμενη τουριστική περίοδο;**

- |   |    |
|---|----|
| A. Οι συνέπειες θα είναι μεγάλες και την επόμενη χρονιά | 18 |
| B. Οι συνέπειες θα είναι περιορισμένες                  | 14 |
| Γ. Δεν θα επηρεασθεί η επόμενη τουριστική περίοδος      | 0  |
| Δ. Θα είναι μια καλή χρονιά τουρισμού                   | 0  |



**Παρατηρήσεις – σημειώσεις**

Δεν καταχωρήθηκε καμία παρατήρηση ή σημείωση

**3. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας**

Από την ανάλυση των απαντήσεων στις γενικές ερωτήσεις των τριάντα δύο ερωτηματολογίων προκύπτει ότι από τους 32 επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα:

- οι 22 επιχειρηματίες έχουν μακροχρόνια παρουσία στον τουρισμό (περισσότερο από 16 χρόνια)
- Οι 27 επιχειρηματίες από την αρχή της δραστηριότητάς τους έχουν την ίδια δραστηριότητα
- Οι 24 επιχειρηματίες θεωρούν ότι η επιχείρησή τους κατά τα χρόνια της

λειτουργίας της αναπτύχθηκε και επεκτάθηκε.

- Οι 22 επιχειρηματίες κρίνουν την πορεία της επιχείρησής τους ικανοποιητική και 9 κρίνουν ότι είναι εξαιρετική
- Οι 16 επιχειρηματίες πιστεύουν ότι η επιχείρηση σε βάθος χρόνου θα λειτουργεί ικανοποιητικά και 12 ότι οι αποδόσεις της επιχείρησής συνεχώς θα βελτιώνεται.
- Οι 13 επιχειρηματίες δήλωσαν ότι η επιχείρησής τους κατά την περσινή τουριστική περίοδο υπολειπόταν, 11 δήλωσαν ότι λειτούργησαν Ιούλιο – Σεπτέμβριο και 4 δήλωσαν ότι ήταν κλειστά
- Οι 22 επιχειρηματίες θεωρούν ότι η ζημία από την πανδημία είναι σε μεγάλο βαθμό αλλά διαχειρίσιμη
- Οι 18 επιχειρηματίες θεωρούν ότι οι συνέπειες κατά την τρέχουσα τουριστική περίοδο θα είναι μεγάλες.

Από την ανάλυση των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης, τα μελλοντικά σχέδια, τους στόχους, τον τρόπο υλοποίησης, τις προβλέψεις τους κλπ προκύπτει ότι:

- Οι 10 επιχειρηματίες είναι γνώστες και εφαρμόζουν σύγχρονους τρόπους διοίκησης
- Όλοι οι επιχειρηματίες, πλην ενός δηλώνουν ότι εφαρμόζουν νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις, οι 8 δηλώνουν πάντα και οι 23 πολύ συχνά.
- Οι 12 επιχειρηματίες έχουν σχέδια και στόχους που θα υλοποιήσουν σε βάθος χρόνου ενώ οι 18 έχουν σχέδια και στόχους για το άμεσο μέλλον
- Οι 26 επιχειρηματίες δήλωσαν ότι ενεργούν αργά και μεθοδικά
- Οι 19 επιχειρηματίες θεωρούν ότι πάντα υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες στον τουρισμό
- Οι 15 επιχειρηματίες δηλώνουν ότι μόνο στον τουρισμό θα επένδυαν και 15 ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες θα επέλεγαν κλάδο να επενδύσουν
- Οι 27 επιχειρηματίες θεωρούν ότι μέχρι σήμερα πέτυχαν αρκετούς από τους στόχους που είχαν θέσει
- Οι 19 επιχειρηματίες προσπαθούν να εκτιμήσουν την συγκυρία και οι 15 κάνουν εκτιμήσεις για την επόμενη σεζόν.
- Οι 26 επιχειρηματίες θεωρούν ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων τουρισμού οφείλεται στην ικανότητα του επιχειρηματία και στην καλή συγκυρία
- Οι 18 θεωρούν ότι η κακή πορεία μιας επιχείρησης τουρισμού οφείλεται στις επιλογές του επιχειρηματία.

Από την ανάλυση των απαντήσεων των τριάντα δύο ερωτηματολογίων προκύπτει με σαφήνεια ότι σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες του τουρισμού, ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσής τους, προσπαθούν να εφαρμόσουν έστω υποτυπωδώς σύγχρονους τρόπους διοίκησης και στρατηγικές ανάπτυξης. Είναι βέβαιο ότι αναγνωρίζουν τα οφέλη του σύγχρονου Μάνατζμεντ και του Στρατηγικού σχεδιασμού και προσπαθούν να τα εφαρμόσουν στο μέτρο του δυνατού στις επιχειρήσεις τους. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους είναι θετικό και ενθαρρυντικό ότι γνωρίζουν καλά πως για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις τους και να αναπτυχθούν θα πρέπει να ξεφύγουν από το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης και να εφαρμόσουν σύγχρονους τρόπους διοίκησης και αναπτυξιακές στρατηγικές. Όμως η πρόθεσή τους δεν αρκεί χρειάζεται πολύ προσπάθεια για την μετάβαση από το παραδοσιακό

μοντέλο διοίκησης στο σύγχρονο μοντέλο και στις αναπτυξιακές στρατηγικές και κυρίως να συνεχισθεί η ανοδική πορεία του τουρισμού στην περιοχή μας. Θεωρώ ότι πολλοί από τους συμμετέχοντες επιχειρηματίες στην έρευνα μου και εφόσον συνεχισθεί η θετική πορεία του τουρισμού, θα βελτιώσουν τη θέση τους και θα επιδιώξουν να χρησιμοποιήσουν ως εργαλεία στις επιχειρήσεις τους το σύγχρονο μάρκετινγκ και τις στρατηγικές ανάπτυξης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Εκτιμήσεις και Συμπεράσματα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού στη χώρα μας αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την Εθνική οικονομία. Είναι διάσπαρτες σε όλη την Ελλάδα ακόμη και στα ακριτικά νησιά μας και συμβάλουν τα μέγιστα στον Εθνικό πλούτο, στην ισόρροπη ανάπτυξη και στηρίζουν τις τοπικές κοινωνίες. Πρόκειται κυρίως για οικογενειακές επιχειρήσεις, με μακροχρόνια παρουσία στον τουρισμό, με μικρό αριθμό εργαζομένων και παραδοσιακό τρόπο διοίκησης.

Η μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και Διοίκησης στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μανάτζμεντ στη διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα μπορούσε να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, υψηλότερη κερδοφορία και ανάπτυξη. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι το κατάλληλο εργαλείο για την υλοποίηση των στόχων και των οραμάτων των επιχειρήσεων αυτών. Δεν είναι εύκολο ούτε απλό. Χρειάζεται συλλογική προσπάθεια και προσεκτικές και καλά μελετημένες κινήσεις που να πραγματοποιούνται στο σωστό χρόνο.

Ο ρόλος του ειδικού στο Στρατηγικό σχεδιασμό είναι καταλυτικός όχι μόνο για να συμβάλει στην λήψη των αποφάσεων αλλά και στην εφαρμογή βήμα - βήμα του Στρατηγικού σχεδιασμού.

Όπως προέκυψε από την έρευνα μου όλοι οι επιχειρηματίες του τουρισμού, στην πόλη που ζω, αναγνωρίζουν τα οφέλη του σύγχρονου μανάτζμεντ και του Στρατηγικού σχεδιασμού και προσπαθούν έστω και υποτυπωδώς να τα εφαρμόσουν στις επιχειρήσεις τους.

Η χώρα μας έχει μεγάλο αριθμό βιώσιμων και εύρωστων μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν φυτώριο ανάπτυξης μεγάλων και πολύ μεγάλων επιχειρήσεων τουρισμού.

Για να γίνει αυτό χρειάζεται σοβαρή συλλογική προσπάθεια, θα πρέπει να ξεπεραστούν παθογένειες και αγκυλώσεις του παρελθόντος, να αλλάξει η φιλοσοφία και ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων αυτών.

Η πανδημία του κορωνοϊού που ακόμα βιώνουμε τις συνέπειες της, όταν ξεπεραστεί, θα έχει αφήσει έντονο το αποτύπωμα της στην τουριστική βιομηχανία. Ο μαζικός τουρισμός όπως τον ξέρουμε σήμερα θα περιοριστεί και θα αναδειχθούν νέες μορφές τουρισμού. Η χώρα μας έχει τη δυνατότητα να γίνει σημαντικός πόλος έλξης για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, που ήδη υπάρχουν και στις νέες που θα δημιουργηθούν.

Κλείνοντας την εργασία μου για την «Στρατηγική Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» θεωρώ ότι το μέλλον του τουρισμού στη χώρα μας θα είναι εξαιρετικό γιατί, εκτός από ήλιο και θάλασσα, που όλοι οι τουριστικοί προορισμοί διαθέτουν, μπορούμε να προβάλλουμε την ιστορία μας, τον πολιτισμό μας, τη φιλοξενία μας, τις φυσικές ομορφιές μας και τους ανθρώπους μας που αποτελούν ασυναγώνιστο πλεονέκτημα.

Με σύγχρονο πνεύμα και νέες αντιλήψεις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουρισμού, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα διοίκησης και Στρατηγικό σχεδιασμό μπορούν να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν και πολλές από αυτές να ξεφύγουν από το μικρό και μεσαίο μέγεθος και να γίνουν μεγάλες σύγχρονες και επικερδείς επιχειρήσεις.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Λ. Χυτήρης ,Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks 2006
2. Δ. Ιορδάνογλου – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Κριτική, 2008
3. Β. Κέφης – ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Κριτική, 2005
4. Λ. Χυτήρης– Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks,2006
5. P.Montana & B.Charnov- Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2000
6. Gerry Jonson – Kevan Scholes & Richard Whittington – Βασικές αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων , Κριτική, 2011
7. Philip Kotler – Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Interbooks,1994
8. Ν. Γεωργόπουλος – Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένος, 2002
9. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων- Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 1999.
10. Π. Μάλλιαρης, Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2002.
11. Γ. Αυλωνίτης, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2001
12. Ι. Παναγιωτάτος, ΠΜΣ.ΔΤΕ Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μικρο-Μεσάιων Εποχιακών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Διπλωματική εργασία,
13. Ελένη Β Ντινόπα – Πανεπιστήμιο Πειραιά – Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) - Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Διπλωματική εργασία.
14. Χ. Αντωνοπούλου – Τουρισμός ένα νοσταλγικό ταξίδι στα πρώτα του βήματα στην Ελλάδα <https://www.maxmag.gr/politismos/istoria/tourismos>
15. Λ. Καραγεώργου, Πιο κοντά στον στόχο της πρώτης δεκάδας ο Ελληνικός τουρισμός <https://www.naftemporiki.gr/printstory/1472013>
16. ΙΤΕΠ, Έρευνα ΙΤΕΠ για χαρακτηριστικά ξενοδοχειακού κλάδου Ελλάδας, <https://etravelnews.gr/erevna-itep>
17. ΙΤΕΠ, Ελληνική οικονομία και τουρισμός, itep.gr
18. ΙΤΕΠ, Εξέλιξη και χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας, itep.gr
19. ΙΤΕΠ, Η Ελληνική ξενοδοχεία στα χρόνια της κρίσης 2008 -2018, itep.gr
20. ΕΚΤ (Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης) – Μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Καινοτομία,εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά της ανάπτυξής τους, [https://www.ekt.gr/magazines/features/21907#χρηματοδοτικά\\_εργαλεία\\_για\\_τις\\_Ελληνικές\\_ΜμΕ](https://www.ekt.gr/magazines/features/21907#χρηματοδοτικά_εργαλεία_για_τις_Ελληνικές_ΜμΕ)
21. Money tourism, Ιστορικό ρεκόρ εισπράξεων 18,1 δις. € στον ελληνικό Τουρισμό, το 2019|Τα στοιχεία της Τράπεζας Ελλάδος <https://money-tourism.gr/> | ΧΡΗΜΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ
22. SETE, Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2018, <http://www.isete.gr/el-gr/sete>
23. Εφημερίδα Ρέθεμνος, Τουρισμός: στα 1,18 δι ευρώ οι εισπράξεις το 2019 [Peuemosnews.gr](http://Peuemosnews.gr)
24. Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ – Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και

- τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας 2009 -2018
26. <https://www.tornosnews.gr/foreis/sete/38946-insete-o-toyrismos-apascholhse-to-106-ton-ergazomenon-to-kalokairi-toy-2018.html>
  27. Εφημερίδα Ναυτεμπορική 6-5-2019, Πιο κοντά στον στόχο της πρώτης δεκάδας ο Ελληνικός Τουρισμός, άρθρο του Λάμπρου Καραγεωργίου <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1472013/pio-konta-ston-stoxo-tis-protis-dekadas-o-ellinikos-tourismos>
  28. Εφημερίδα Ρεθυμνιώτικα νέα, Ο τουρισμός την εποχή της πανδημίας, άρθρο της Ιωάννας Δρέττα Σάββατο 14 – Κυριακή 15 Νοεμβρίου 2020.
  29. Εφημερίδα Καθημερινή – Οικονομία, Δυναμική ανάκαμψη του τουρισμού από τον Ιούλιο, άρθρο του Ηλία Μπέλου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων (ΜΔΕ) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου ανάλαβα την εκπόνηση διατριβής Μάστερ με θέμα «Στρατηγική Ανάπτυξης μικρομεσαίων Τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων». Για την πληρέστερη μελέτη του θέματος διενεργώ έρευνα με ερωτηματολόγια και σας προσκαλώ να συμμετέχετε σ' αυτήν συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα εθελοντική και τα οποία στοιχεία και απαντήσεις δώσετε θα είναι εμπιστευτικά και μη δημοσιεύσιμα και δεν θα δοθούν σε τρίτους με οποιοδήποτε άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως προαιρετικές και δεν απαιτείται αιτιολόγηση. Για οποιοδήποτε πληροφορία ή ερώτηση σχετικά με την έρευνα παρακαλώ να επικοινωνήσετε μαζί μου. Ευχαριστώ για τη συνεργασία.

Κυριακή Πίτερη  
Κινητό: 6987018855  
Email: [kikipit700@gmail.com](mailto:kikipit700@gmail.com)

Επωνυμία Επιχείρησης: \_\_\_\_\_

Είδος Επιχείρησης: Ξενοδοχειακή  Εμπορική τουριστική  Εστίασης   
Ενοικιαζόμενα δωμάτια  Καφετέρια  Μπαρ

Επιχειρηματίας ή εκπρόσωπος \_\_\_\_\_

Στοιχεία Επικοινωνίας: Σταθερό τηλέφωνο \_\_\_\_\_ κινητό \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:** (σημειώσατε Χ στην απάντηση που σας ταιριάζει)

**1. Πόσα χρόνια ασχολείστε με επιχειρήσεις τουρισμού;**

- A. Τα τελευταία πέντε χρόνια \_\_\_\_\_  
B. Από 5 έως 15 χρόνια \_\_\_\_\_  
Γ. Από 16 έως 30 χρόνια \_\_\_\_\_  
Δ. περισσότερα από 30 χρόνια \_\_\_\_\_

**2. Η επιχείρησή σας έχει την ίδια αντικείμενο και δραστηριότητα;**

- A. Από την αρχή \_\_\_\_\_  
B. Έχω αλλάξει δραστηριότητα από άλλης μορφής σε τουριστική \_\_\_\_\_  
Γ. Έχω αλλάξει δραστηριότητα από τουριστική σε άλλης μορφής τουριστική \_\_\_\_\_  
Δ. Έχω περισσότερες επαγγελματικές δραστηριότητες \_\_\_\_\_

**3. Η επιχείρησή σας κατά τα χρόνια της λειτουργίας της;**

- A. Αναπτύχθηκε - επεκτάθηκε \_\_\_\_\_  
B. Παρέμεινε σταθερή \_\_\_\_\_  
Γ. Συρρικνώθηκε - περιορίστηκε \_\_\_\_\_  
Δ. Είχε σημαντικές διακυμάνσεις \_\_\_\_\_

**4. Πως κρίνεται την πορεία της επιχείρησής σας;**

- A. Εξαιρετική \_\_\_\_\_

- B. Ικανοποιητική \_\_\_\_\_  
Γ. Μέτρια \_\_\_\_\_  
Δ. Μη ικανοποιητική \_\_\_\_\_

**5. Θεωρείται ότι η επιχείρησής σας με την σημερινή μορφή θα μπορέσει να λειτουργεί;**

- A. Σε βάθος χρόνου ικανοποιητικά \_\_\_\_\_  
B. Θα βελτιώνονται οι αποδόσεις συνεχώς \_\_\_\_\_  
Γ. Θα φθίνει συνεχώς \_\_\_\_\_  
Δ. Δεν μπορώ να προβλέψω το μέλλον της. \_\_\_\_\_

**6. Κάνετε σχέδια για το μέλλον – βάζετε στόχους για την επιχείρησή σας;**

- A. Έχω σχέδια και στόχους για το άμεσο μέλλον \_\_\_\_\_  
B. Έχω σχέδια και στόχους σε βάθος χρόνου \_\_\_\_\_  
Γ. Δεν βάζω στόχους ενεργώ βλέποντας και κάνοντας \_\_\_\_\_  
Δ. Δεν βάζω στόχους θέλω να μείνω σταθερός \_\_\_\_\_

**7. Είχατε θέσει κάποιους στόχους για την επιχείρησή σας και αν ναι κατά πόσο τους επιτύχατε;**

- A. Πέτυχα απόλυτα τους στόχους \_\_\_\_\_  
B. Πέτυχα αρκετούς από τους στόχους \_\_\_\_\_  
Γ. Πέτυχα ελάχιστα πράγματα \_\_\_\_\_  
Δ. Δεν πέτυχα κανένα στόχο \_\_\_\_\_

**8. Για την υλοποίηση των στόχων σας ενεργείται;**

- A. Αργά και μεθοδικά. \_\_\_\_\_  
B. Ευκαιριακά και άμεσα \_\_\_\_\_  
Γ. Θα ήθελα άλλα δεν υπάρχουν ευκαιρίες \_\_\_\_\_  
Δ. Δεν το σκέφτομαι καθόλου \_\_\_\_\_

**9. Παρακολουθείτε τις τάσεις της τουριστικής κίνησης στην περιοχή μας, κάνετε εκτιμήσεις για το μέλλον;**

- A. Πάντα κάνω εκτιμήσεις για τις επόμενες σαιζόν \_\_\_\_\_  
B. Προσπαθώ να εκτιμήσω την συγκυρία \_\_\_\_\_  
B. Οι εκτιμήσεις είναι δύσκολες και συχνά πέφτουν έξω \_\_\_\_\_  
Γ. Δεν κάνω ποτέ προβλέψεις \_\_\_\_\_

**10. Οι διακυμάνσεις (αυξομειώσεις) του τουριστικού ρεύματος επηρεάζει την επιχείρησή σας;**

- A. Την επηρεάζει απόλυτα \_\_\_\_\_  
B. Την επηρεάζει αρκετά \_\_\_\_\_  
Γ. Την επηρεάζει λίγο \_\_\_\_\_  
Δ. Δεν την επηρεάζει καθόλου \_\_\_\_\_

**11. Θεωρείται ότι υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις;**

- A. Πάντα υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες στον τουρισμό \_\_\_\_\_  
B. Περιορισμένες επενδυτικές ευκαιρίες \_\_\_\_\_  
Γ. Ελάχιστες ευκαιρίες με μεγάλο ρίσκο \_\_\_\_\_  
Γ. Ο τουριστικός κλάδος έχει κορεστεί δεν υπάρχουν ευκαιρίες \_\_\_\_\_

- 12. Εάν είχατε την οικονομική δυνατότητα θα επενδύατε και πάλι στον τουρισμό ή θα επιλέγατε άλλο κλάδο της οικονομίας;**
- A. Σίγουρα μόνο στον τουρισμό \_\_\_\_\_
- B. Ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες \_\_\_\_\_
- Γ. Θα επέλεγα άλλο κλάδο της οικονομίας \_\_\_\_\_
- Δ. Δεν θα επένδυα πουθενά. \_\_\_\_\_
- 13. Κάποιες από τις επιχειρήσεις τουρισμού με το πέρασμα του χρόνου γιγαντώθηκαν και διακρίθηκαν. Που νομίζετε ότι οφείλεται αυτό;**
- A. Στην ικανότητα των επιχειρηματιών \_\_\_\_\_
- B. Στην καλή οικονομική συγκυρία \_\_\_\_\_
- Γ. Στην Ικανότητα και την καλή συγκυρία μαζί \_\_\_\_\_
- Δ. Ήταν θέμα τύχης \_\_\_\_\_
- 14. Πολλές επιχειρήσεις τουρισμού ιδρύονται και στη συνέχεια κλείνουν. Τι νομίζετε ότι φταίει;**
- A. Η επιλογές του επιχειρηματία \_\_\_\_\_
- B. Η προχειρότητα του εγχειρήματος \_\_\_\_\_
- Γ. Η οικονομική συγκυρία \_\_\_\_\_
- Δ. Ο ανταγωνισμός \_\_\_\_\_
- 15. Εφαρμόζεται σύγχρονους τρόπους διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης;**
- A. Ναι είμαι γνώστης και εφαρμόζω σύγχρονους τρόπου διοίκησης \_\_\_\_\_
- B. Προσπαθώ να εφαρμόζω και ενημερώνομαι γι' αυτό \_\_\_\_\_
- Γ. Μέχρι σήμερα δεν μπόρεσα αλλά θα ήθελα να γνωρίζω \_\_\_\_\_
- Δ. Στηρίζομαι στην εμπειρία μου – δεν με ενδιαφέρει \_\_\_\_\_
- 16. Εφαρμόζετε νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις στην επιχείρηση σας;**
- A. Πάντα - είμαι ανήσυχο πνεύμα \_\_\_\_\_
- B. Πολύ συχνά – συνεχώς προσπαθώ \_\_\_\_\_
- Γ. Σπάνια \_\_\_\_\_
- Δ. Ποτέ \_\_\_\_\_
- 17. Θεωρείται ότι έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή σας;**
- A. Σίγουρα έχω πλεονέκτημα \_\_\_\_\_
- B. Προσπαθώ να είμαι ανταγωνιστικός \_\_\_\_\_
- Γ. Είμαι σε καλό επίπεδο \_\_\_\_\_
- Δ. Δεν είμαι σε καλό επίπεδο \_\_\_\_\_
- 18. Η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε την λειτουργία της επιχείρησης σας;**
- A. Δεν λειτουργήσαμε όλο το καλοκαίρι \_\_\_\_\_
- B. Λειτουργήσαμε κανονικά Ιούλιο έως Σεπτέμβριο \_\_\_\_\_
- Γ. Λειτουργήσαμε με μειωμένο προσωπικό και ωράριο \_\_\_\_\_
- Δ. Υπολειπορούσαμε ανάλογα με την τουριστική κίνηση \_\_\_\_\_
- 21. Η πανδημία του κορωνοϊού πόσο έπληξε την επιχείρηση σας;**
- A. Σε μέγιστο βαθμό και οι συνέπειες της δεν είναι διαχειρίσιμες \_\_\_\_\_
- B. Σε μεγάλο βαθμό αλλά οι συνέπειες είναι διαχειρίσιμες \_\_\_\_\_

- Γ. Σε μέτριο βαθμό και η ζημιά ήταν μικρή \_\_\_\_\_  
Δ. Σε ελάχιστο βαθμό χωρίς συνέπειες \_\_\_\_\_

**22. Οι συνέπειες της πανδημίας πόσο θα επηρεάσει την επόμενη τουριστική περίοδο;**

- A. Οι συνέπειες θα είναι μεγάλες και την επόμενη χρονιά \_\_\_\_\_  
B. Οι συνέπειες θα είναι περιορισμένες \_\_\_\_\_  
Γ. Δεν θα επηρεασθεί η επόμενη τουριστική περίοδος \_\_\_\_\_  
Δ. Θα είναι μια καλή χρονιά τουρισμού \_\_\_\_\_

**Παρατηρήσεις – σημειώσεις** (εάν θέλετε να συμπληρώσετε κάτι σχετικό με την έρευνα μου):

---

---

---

---

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

Υπογραφή \_\_\_\_\_