



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

της

ΒΑΡΒΑΡΑΣ ΚΟΓΚΟΛΙΔΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΝΕΣΤΗΣ ΛΑΔΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη  
Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Νοέμβριος, 2022

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις .....	3
1.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.3. Δομή .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	5
2.1. Εισαγωγή .....	5
2.2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τους πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας .....	5
2.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	15
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
3.2. Ανάλυση δεικτών απόδοσης και πίνακες στοχοθεσίας – Θεωρητική Προσέγγιση.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	22
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
4.2. Τουριστικός Οικονομικός Τομέας.....	22
4.3. Η στρατηγική ανάλυση στον τομέα του τουρισμού ως αναγκαιότητα για την ενίσχυση του κλάδου και τη βιωσιμότητα .....	31
4.4. Πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας στον τομέα του τουρισμού .....	33
Συμπεράσματα .....	38
Κεφάλαιο 5: Μελέτη Περίπτωσης .....	39
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	39
5.1. Στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση/ ιστορικό/ υποδομές/ στρατηγικό όραμα .....	39
5.2. Δείκτες Κλειδιά Της Απόδοσης.....	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	43
Βιβλιογραφικές Αναφορές:.....	46

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι πίνακες ισορροπημένης στοχοθέτησης ή ισορροπημένες κάρτες ή ισορροπημένες κάρτες επιδόσεων περιλαμβάνονται ανάμεσα στα καινοτόμα εργαλεία μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Από το 1990 και έπειτα, εφαρμόζεται η τεχνική της «Συνδυαζόμενης Κάρτας - Συνδυαζόμενου Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης» (Corporate Scorecard), που περιείχε μεταξύ άλλων παραδοσιακών οικονομικών μέτρων, επιπρόσθετα μέτρα αποδοτικότητας που σχετίζονται με τους χρόνους παράδοσης των πελατών, την ποιότητα, τους χρόνους ολοκλήρωσης των διαδικασιών παραγωγής και την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Δεδομένου ότι τα συγκεκριμένα μέσα φάνηκε να αποδίδουν πολύ θετικά, οι ενδιαφερόμενοι επικεντρώθηκαν στη σχεδίαση πολυδιάστατων πινάκων στοχοθέτησης, που υπόσχονταν πραγματοποίηση-εκπλήρωση των αναγκών του εκάστοτε οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι πίνακες στοχοθέτησης επεκτάθηκαν στους «Πίνακες Ισορροπημένης Στοχοθέτησης», που οργανώνονται γύρω από τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις οικονομική(financial), πελατειακή (customer), εσωτερική(internal) και καινοτομία/εκπαίδευση (innovation/learning). Η ονομασία αναφέρεται στην ισορροπία που οφείλει να υπάρχει ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών μέτρων, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης (Αράπος – Τραχανάς, 2018).

## **1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Στόχο της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής της ισορροπημένης στοχοθεσίας και της ανάλυσης δεικτών απόδοσης στον τομέα του τουρισμού. Η μέθοδος που ακολουθείται στο παρόν πόνημα είναι η μέθοδος της βιβλιογραφικής έρευνας σε άρθρα, μελέτες και μονογραφίες σχετικά με το ζήτημα που εξετάζεται.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται για την παρούσα βιβλιογραφική έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ποια μέθοδος ορίζεται ως μέθοδος ισορροπημένης στοχοθεσίας;
- 2) Σε ποια διαδικασία αναφέρεται η μέθοδος ανάλυσης δεικτών απόδοσης
- 3) Ποιες οικονομικές δραστηριότητες περιλαμβάνει ο τουριστικός τομέας της οικονομίας;
- 4) Πως μπορεί η ισορροπημένη στοχοθεσία να εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα;
- 5) Πως μπορεί η διαδικασία ανάλυσης δεικτών απόδοσης να εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα;
- 6) Ποια τα αναμενόμενα αποτελέσματα της προαναφερθείσας εφαρμογής;

## **1.3. ΔΟΜΗ**

Η εργασία δομείται σε τρία επιμέρους κεφάλαια, τα οποία πραγματεύονται τα ακόλουθα ζητήματα: α) οριοθέτηση εννοιών: ισορροπημένη στοχοθεσία, ανάλυση δεικτών απόδοσης, β) ο τουριστικός τομέας της οικονομίας, γ) εφαρμογή ισορροπημένης στοχοθεσίας και ανάλυσης δεικτών απόδοσης στον τομέα του τουρισμού, δ) αποτελέσματα εφαρμογής ισορροπημένης στοχοθεσίας και ανάλυσης δεικτών απόδοσης στον τουριστικό τομέα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

### **2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να παρουσιαστεί μία σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τους πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας, όπου εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα εφαρμόζεται σε σύγχρονες επιχειρήσεις με βάση σύγχρονες έρευνες στην παρούσα κατεύθυνση.

### **2.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΙΝΑΚΕΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

Αρκετές εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει το balanced scorecard. Οι πρώιμες εμπειρίες τους από τη χρήση της κάρτας βαθμολογίας έχουν δείξει ότι ανταποκρίνεται σε πολλές διοικητικές ανάγκες. Πρώτον, η κάρτα αποτελεσμάτων συγκεντρώνει, σε μια ενιαία έκθεση διαχείρισης, πολλά από τα φαινομενικά ανόμοια στοιχεία της ανταγωνιστικής ατζέντας μιας εταιρείας: προσανατολισμός στον πελάτη, μείωση του χρόνου απόκρισης, βελτίωση της ποιότητας, έμφαση στην ομαδική εργασία, μείωση του χρόνου κυκλοφορίας νέων προϊόντων και διαχείριση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Δεύτερον, η κάρτα αποτελεσμάτων προστατεύει από την υποβελτιστοποίηση. Αναγκάζοντας τα ανώτερα στελέχη να εξετάσουν όλα τα σημαντικά επιχειρησιακά μέτρα μαζί, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας τους επιτρέπει να δουν εάν η βελτίωση σε έναν τομέα μπορεί να έχει επιτευχθεί σε βάρος ενός άλλου. Ακόμη και ο καλύτερος στόχος μπορεί να επιτευχθεί με αρνητικά αποτελέσματα. Οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν το χρόνο για την εμπορία, για παράδειγμα, με δύο πολύ διαφορετικούς τρόπους: βελτιώνοντας τη διαχείριση των εισαγωγών νέων προϊόντων ή κυκλοφορώντας μόνο προϊόντα

που διαφέρουν σταδιακά από τα υπάρχοντα προϊόντα. Οι δαπάνες για ρυθμίσεις μπορούν να μειωθούν είτε μειώνοντας τους χρόνους εγκατάστασης είτε αυξάνοντας τα μεγέθη παρτίδων. Ομοίως, η παραγωγή και οι αποδόσεις πρώτης διέλευσης μπορεί να αυξηθούν, αλλά οι αυξήσεις μπορεί να οφείλονται στη μετατόπιση του συνδυασμού προϊόντων σε πιο τυπικά, εύκολα στην παραγωγή προϊόντα αλλά με χαμηλότερο περιθώριο κέρδους.

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της ECI, για παράδειγμα, έθεσαν γενικούς στόχους για την απόδοση των πελατών: οι στόχοι ήταν να φέρουν τα τυπικά προϊόντα στην αγορά νωρίτερα από τους ανταγωνιστές τους, να μειώσουν το χρόνο που χρειάζονται οι πελάτες για αγορά, να γίνουν προμηθευτές της επιλογής των πελατών μέσω συνεργασιών μαζί τους και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Για να παρακολουθήσει τον συγκεκριμένο στόχο της παροχής μιας συνεχούς ροής ελκυστικών λύσεων, η ECI μέτρησε το ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα και το ποσοστό των πωλήσεων από ιδιόκτητα προϊόντα. Αυτές οι πληροφορίες ήταν διαθέσιμες εσωτερικά.

Για να αξιολογήσει εάν η εταιρεία πέτυχε τον στόχο της να παρέχει αξιόπιστη προσφορά, η ECI στράφηκε στους πελάτες της. Όταν διαπίστωσε ότι κάθε πελάτης όριζε την «αξιόπιστη, ανταποκρινόμενη προσφορά» διαφορετικά, η ECI δημιούργησε μια βάση δεδομένων με τους παράγοντες που ανέφεραν οι πελάτες της. Η στροφή σε εξωτερικές μετρήσεις απόδοσης με τους πελάτες οδήγησε την ECI στον επαναπροσδιορισμό του «έγκαιρου», ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Ορισμένοι πελάτες όρισαν ως «έγκαιρη» κάθε αποστολή που έφτασε εντός πέντε ημερών από την προγραμματισμένη παράδοση. Άλλοι χρησιμοποίησαν ένα παράθυρο εννέα ημερών. Η ίδια η ECI χρησιμοποιούσε ένα παράθυρο επτά ημερών, πράγμα που σήμαινε ότι η εταιρεία δεν ικανοποιούσε ορισμένους από τους πελάτες της και σε άλλους υπερτερούσε. Ορισμένες εταιρείες προσλαμβάνουν τρίτους για να πραγματοποιούν ανώνυμες έρευνες πελατών, με αποτέλεσμα μια κάρτα αναφοράς βάσει πελατών. Η έρευνα ποιότητας J.D. Powers, για παράδειγμα, έχει γίνει το πρότυπο απόδοσης για την αυτοκινητοβιομηχανία, ενώ η μέτρηση του Υπουργείου Μεταφορών για τις έγκαιρες αφίξεις και τις χαμένες αποσκευές παρέχει εξωτερικά πρότυπα για τις αεροπορικές εταιρείες. Οι διαδικασίες συγκριτικής αξιολόγησης είναι μια ακόμη τεχνική που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με εκείνες των ανταγωνιστών. Πολλές εταιρείες έχουν εισαγάγει προγράμματα σύγκρισης για τη διαδικασία μισθοδοσίας με το χαμηλότερο κόστος και στη συνέχεια, σχηματίζει μια σύνθεση από αυτές τις βέλτιστες πρακτικές για να θέσουν στόχους για τη δική τους απόδοση. Εκτός από τα μέτρα χρόνου, ποιότητας και απόδοσης και εξυπηρέτησης, οι εταιρείες πρέπει να παραμείνουν ευαίσθητες στο κόστος των

προϊόντων τους. Τα μέτρα που βασίζονται στον πελάτη είναι σημαντικά, αλλά πρέπει να μεταφράζονται σε μέτρα για το τι πρέπει να κάνει η εταιρεία εσωτερικά για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών της. Σε τελική ανάλυση, η εξαιρετική απόδοση των πελατών προέρχεται από διαδικασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό. Οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν σε εκείνες τις κρίσιμες εσωτερικές λειτουργίες που τους επιτρέπουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Το δεύτερο μέρος του ισορροπημένου πίνακα στοχοθεσίας δίνει στους διευθυντές αυτή την εσωτερική προοπτική. Τα εσωτερικά μέτρα για το balanced scorecard θα πρέπει να προέρχονται από τις επιχειρηματικές διαδικασίες που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών — παράγοντες που επηρεάζουν τον χρόνο κύκλου, την ποιότητα, τις δεξιότητες των εργαζομένων και την παραγωγικότητα, για παράδειγμα. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να προσπαθήσουν να προσδιορίσουν και να μετρήσουν τις βασικές ικανότητες της εταιρείας τους, τις κρίσιμες τεχνολογίες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της συνεχούς ηγετικής θέσης στην αγορά. Οι εταιρείες θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερέχουν και να καθορίσουν μέτρα για καθεμία. Οι διευθυντές της ECI προσδιόρισαν ότι η ικανότητα τεχνολογίας submicron ήταν κρίσιμη για τη θέση της στην αγορά. Αποφάσισαν επίσης ότι έπρεπε να επικεντρωθούν στην αριστεία της κατασκευής, στην παραγωγικότητα του σχεδιασμού και στην εισαγωγή νέων προϊόντων. Η εταιρεία ανέπτυξε λειτουργικά μέτρα για καθέναν από αυτούς τους τέσσερις εσωτερικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Για την επίτευξη στόχων σχετικά με τον χρόνο κύκλου, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και το κόστος, οι διευθυντές πρέπει να επινοήσουν μέτρα που επηρεάζονται από τις ενέργειες των εργαζομένων. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της δράσης λαμβάνει χώρα σε επίπεδο τμήματος και σταθμού εργασίας, οι διαχειριστές πρέπει να αποσυνθέσουν το συνολικό χρόνο κύκλου, την ποιότητα, το προϊόν και τα μέτρα κόστους σε τοπικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέτρα συνδέουν την κρίση της ανώτατης διοίκησης σχετικά με βασικές εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες με τις ενέργειες που αναλαμβάνονται από άτομα που επηρεάζουν τους συνολικούς εταιρικούς στόχους. Αυτή η σύνδεση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό έχουν σαφείς στόχους για ενέργειες, αποφάσεις και δραστηριότητες βελτίωσης που θα συμβάλουν στη συνολική αποστολή της εταιρείας. Τα συστήματα πληροφοριών διαδραματίζουν ανεκτίμητο ρόλο βοηθώντας τους διευθυντές να αναλύσουν τα συνοπτικά μέτρα. Όταν εμφανίζεται ένα απροσδόκητο σήμα στην ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, τα στελέχη μπορούν να ρωτήσουν το σύστημα πληροφοριών τους για να βρουν την πηγή του προβλήματος. Εάν το συνολικό μέτρο για την

έγκαιρη παράδοση είναι φτωχό, για παράδειγμα, τα στελέχη με ένα καλό σύστημα πληροφοριών μπορούν γρήγορα να κοιτάξουν πίσω από το συνολικό μέτρο μέχρι να μπορέσουν να εντοπίσουν καθυστερημένες παραδόσεις, μέρα με τη μέρα, από μια συγκεκριμένη μονάδα σε έναν μεμονωμένο πελάτη.

Εάν το σύστημα πληροφοριών δεν ανταποκρίνεται, ωστόσο, μπορεί να είναι η αχίλλειος πτέρνα της μέτρησης της απόδοσης. Οι διευθυντές της ECI περιορίζονται επί του παρόντος λόγω της απουσίας ενός τέτοιου λειτουργικού συστήματος πληροφοριών. Η μεγαλύτερη ανησυχία τους είναι ότι οι πληροφορίες της κάρτας βαθμολογίας δεν είναι έγκαιρες. Οι αναφορές είναι γενικά μια εβδομάδα πίσω από τις τακτικές συναντήσεις διαχείρισης της εταιρείας και τα μέτρα δεν έχουν ακόμη συνδεθεί με μέτρα για στελέχη και υπαλλήλους σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Η εταιρεία βρίσκεται στη διαδικασία ανάπτυξης ενός ανταποκρινόμενου πληροφοριακού συστήματος για την εξάλειψη αυτού του περιορισμού.

Τα μέτρα που βασίζονται στον πελάτη και οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες στην ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας προσδιορίζουν τις παραμέτρους που η εταιρεία θεωρεί πιο σημαντικές για την ανταγωνιστική επιτυχία. Αλλά οι στόχοι επιτυχίας αλλάζουν συνεχώς. Ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί από τις εταιρείες να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και οι διαδικασίες τους και να έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν εντελώς νέα προϊόντα με διευρυμένες δυνατότητες.

Η ικανότητα μιας εταιρείας να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει συνδέεται άμεσα με την αξία της εταιρείας. Δηλαδή, μόνο μέσω της ικανότητας να λανσάρει νέα προϊόντα, να δημιουργεί περισσότερη αξία για τους πελάτες και να βελτιώνει συνεχώς τη λειτουργική αποδοτικότητα μπορεί μια εταιρεία να διεισδύσει σε νέες αγορές και να αυξήσει τα έσοδα και τα περιθώρια κέρδους - εν ολίγοις, να αναπτυχθεί και να αυξήσει έτσι την αξία των μετόχων.

Τα μέτρα καινοτομίας της ECI επικεντρώνονται στην ικανότητα της εταιρείας να αναπτύσσει και να εισάγει τυποποιημένα προϊόντα γρήγορα, προϊόντα που η εταιρεία αναμένει ότι θα αποτελέσουν το μεγαλύτερο μέρος των μελλοντικών πωλήσεών της. Το μέτρο για τη βελτίωση της παραγωγής εστιάζει σε νέα προϊόντα. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί σταθερότητα στην κατασκευή νέων προϊόντων παρά να βελτιωθεί η παραγωγή υφιστάμενων προϊόντων. Όπως πολλές άλλες εταιρείες, η ECI χρησιμοποιεί το ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα ως ένα από τα μέτρα καινοτομίας και βελτίωσης της. Εάν οι πωλήσεις από νέα προϊόντα έχουν πτωτική τάση, οι διευθυντές μπορούν να διερευνήσουν εάν έχουν προκύψει προβλήματα στο σχεδιασμό νέων προϊόντων ή στην εισαγωγή νέου προϊόντος.



Εκτός από τα μέτρα για την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών, ορισμένες εταιρείες επικαλύπτουν συγκεκριμένους στόχους βελτίωσης για τις υπάρχουσες διαδικασίες τους. Για παράδειγμα, η Analog Devices, ένας κατασκευαστής εξειδικευμένων ημιαγωγών με έδρα τη Μασαχουσέτη, αναμένει από τους διαχειριστές να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοση των πελατών και των εσωτερικών επιχειρηματικών τους διαδικασιών. Η εταιρεία εκτιμά συγκεκριμένα ποσοστά βελτίωσης για την έγκαιρη παράδοση, τον χρόνο κύκλου, το ποσοστό ελαττωμάτων και την απόδοση. Άλλες εταιρείες, όπως η Milliken & Co., απαιτούν από τους διευθυντές να κάνουν βελτιώσεις μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η Milliken δεν ήθελε οι «συνεργάτες» της να επαναπαυτούν στις δάφνες τους μετά τη νίκη του Βραβείου Baldridge. Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Roger Milliken ζήτησε από κάθε εργοστάσιο να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα βελτίωσης «δέκα-τεσσάρων»: τα μέτρα ελαττωμάτων της διαδικασίας, αποτυχημένες παραδόσεις και σκραπ επρόκειτο να μειωθούν κατά δέκα τοις εκατό τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Αυτοί οι στόχοι δίνουν έμφαση στο ρόλο της συνεχούς βελτίωσης στην ικανοποίηση των πελατών και στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Τα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης υποδεικνύουν εάν η στρατηγική, η εφαρμογή και η εκτέλεση της εταιρείας συμβάλλουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Οι τυπικοί οικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και την αξία των μετόχων. Η ECI δήλωσε τους οικονομικούς της στόχους απλά: να επιβιώσει, να πετύχει και να ευημερήσει. Η επιβίωση μετρήθηκε με τις ταμειακές ροές, η επιτυχία από την τριμηνιαία αύξηση των πωλήσεων και τα λειτουργικά έσοδα ανά τμήμα και η ευημερία με το αυξημένο μερίδιο αγοράς ανά τομέα και την απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Όμως, δεδομένου του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εξετάσουν την επιχείρηση από οικονομική άποψη; Πρέπει να δώσουν προσοχή σε βραχυπρόθεσμα οικονομικά μέτρα όπως οι τριμηνιαίες πωλήσεις και τα λειτουργικά έσοδα; Πολλοί έχουν επικρίνει τα οικονομικά μέτρα λόγω των καλά τεκμηριωμένων ανεπαρκειών τους, της οπισθοδρομικής εστίασής τους και της αδυναμίας τους να αντικατοπτρίζουν σύγχρονες ενέργειες που δημιουργούν αξία. Η ανάλυση της αξίας των μετόχων (SVA), η οποία προβλέπει τις μελλοντικές ταμειακές ροές και τις προεξοφλεί σε μια χονδρική εκτίμηση της τρέχουσας αξίας, είναι μια προσπάθεια να κάνει την οικονομική ανάλυση πιο μακροπρόθεσμη. Αλλά το SVA εξακολουθεί να βασίζεται στις ταμειακές ροές παρά στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που οδηγούν τις ταμειακές ροές.

Ορισμένοι επικριτές προχωρούν πολύ περισσότερο στην κατηγορία των οικονομικών μέτρων. Υποστηρίζουν ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει και ότι τα παραδοσιακά

οικονομικά μέτρα δεν βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα, τον χρόνο κύκλου και τα κίνητρα των εργαζομένων. Κατά την άποψή τους, η οικονομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα επιχειρησιακών ενεργειών και η οικονομική επιτυχία θα πρέπει να είναι η λογική συνέπεια της καλής εκτέλεσης των θεμελιωδών μεγεθών. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες θα πρέπει να σταματήσουν να πλοηγούνται με οικονομικά μέτρα. Κάνοντας θεμελιώδεις βελτιώσεις στις δραστηριότητές τους, οι οικονομικοί αριθμοί θα βελτιωθούν ως επακόλουθο. Οι ισχυρισμοί ότι τα οικονομικά μέτρα είναι περιττά είναι εσφαλμένοι για τουλάχιστον δύο λόγους. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα χρηματοοικονομικού ελέγχου μπορεί πραγματικά να βελτιώσει αντί να εμποδίσει το πρόγραμμα διαχείρισης συνολικής ποιότητας ενός οργανισμού. Πιο σημαντικό, ωστόσο, η υποτιθέμενη σύνδεση μεταξύ βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και οικονομικής επιτυχίας είναι στην πραγματικότητα αρκετά αδύναμη και αβέβαιη.

Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της τριετίας μεταξύ 1987 και 1990, μια εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών του NYSE πραγματοποίησε μια κατά τάξη μεγέθους βελτίωση στην ποιότητα και την απόδοση έγκαιρης παράδοσης. Το ποσοστό εξερχόμενων ελαττωμάτων μειώθηκε από 500 μέρη ανά εκατομμύριο σε 50, η έγκαιρη παράδοση βελτιώθηκε από 70% σε 96% και η απόδοση εκτινάχθηκε από 26% σε 51%. Αυτές οι πρωτοποριακές βελτιώσεις στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση πελατών παρείχαν ουσιαστικά οφέλη στην εταιρεία; Δυστυχώς όχι. Κατά την ίδια τριετία, τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας παρουσίασαν μικρή βελτίωση και η τιμή της μετοχής της έπεσε κατακόρυφα στο ένα τρίτο της αξίας της τον Ιούλιο του 1987. Οι σημαντικές βελτιώσεις στις παραγωγικές ικανότητες δεν μεταφράστηκαν σε αυξημένη κερδοφορία. Η αργή κυκλοφορία νέων προϊόντων και η αποτυχία επέκτασης του μάρκετινγκ σε νέους και ίσως πιο απαιτητικούς πελάτες εμπόδισαν την εταιρεία να συνειδητοποιήσει τα οφέλη των κατασκευαστικών της επιτευγμάτων. Τα επιχειρησιακά επιτεύγματα ήταν πραγματικά, αλλά η εταιρεία είχε αποτύχει να τα αξιοποιήσει. Η διαφορά μεταξύ βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και απογοητευτικών οικονομικών μέτρων δημιουργεί απογοήτευση στα ανώτερα στελέχη. Αυτή η απογοήτευση συχνά εκτονώνεται σε ανώνυμους αναλυτές της Wall Street, οι οποίοι φέρεται ότι δεν μπορούν να δουν περασμένες τριμηνιαίες πτώσεις στις οικονομικές επιδόσεις στις υποκείμενες μακροπρόθεσμες αξίες που αυτά τα στελέχη πιστεύουν ειλικρινά ότι δημιουργούν στους οργανισμούς τους. Αλλά η σκληρή αλήθεια είναι ότι εάν η βελτιωμένη απόδοση δεν αντικατοπτρίζεται στην ουσία, τα στελέχη θα πρέπει να επανεξετάσουν τις βασικές παραδοχές της στρατηγικής και της αποστολής τους. Δεν είναι όλες οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές επικερδείς.

Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών, εσωτερικής επιχειρηματικής απόδοσης, καινοτομίας και βελτίωσης προέρχονται από την ιδιαίτερη άποψη της εταιρείας για τον κόσμο και την οπτική της για βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Αλλά αυτή η άποψη δεν είναι απαραίτητα σωστή. Ακόμη και ένα εξαιρετικό σύνολο μετρήσεων ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας δεν εγγυάται μια στρατηγική νίκης. Η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων μπορεί να μεταφράσει τη στρατηγική μιας εταιρείας μόνο σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους. Η αποτυχία μετατροπής της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης, όπως μετράται στην κάρτα αποτελεσμάτων, σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση θα πρέπει να στείλει τα στελέχη πίσω στους πίνακές τους για να επανεξετάσουν τη στρατηγική της εταιρείας ή τα σχέδια εφαρμογής της.

Για παράδειγμα, μερικές φορές λαμβάνονται απογοητευτικά οικονομικά μέτρα επειδή οι εταιρείες δεν ακολουθούν τις λειτουργικές βελτιώσεις τους με άλλες ενέργειες. Οι βελτιώσεις ποιότητας και χρόνου κύκλου μπορούν να δημιουργήσουν υπερβολική χωρητικότητα. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι έτοιμοι είτε να βάλουν σε λειτουργία την πλεονάζουσα ικανότητα είτε να την απωθήσουν. Η πλεονάζουσα χωρητικότητα πρέπει είτε να χρησιμοποιηθεί με την ενίσχυση των εσόδων είτε να εξαλειφθεί με τη μείωση των δαπανών, εάν πρόκειται να μειωθούν οι λειτουργικές βελτιώσεις στο κατώτατο σημείο.

Καθώς οι εταιρείες βελτιώνουν την ποιότητα και τον χρόνο απόκρισής τους, εξαλείφουν την ανάγκη κατασκευής, επιθεώρησης και επανεπεξεργασίας προϊόντων που δεν συμμορφώνονται ή επαναπρογραμματισμού και επίσπευσης των καθυστερημένων παραγγελιών. Η εξάλειψη αυτών των εργασιών σημαίνει ότι ορισμένα από τα άτομα που τις εκτελούν δεν χρειάζονται πλέον. Οι εταιρείες είναι εύλογα απρόθυμες να απολύσουν υπαλλήλους, ειδικά επειδή οι εργαζόμενοι μπορεί να ήταν η πηγή των ιδεών που παρήγαγαν υψηλότερη ποιότητα και μειωμένο χρόνο κύκλου εργασιών. Οι απολύσεις είναι μια κακή ανταμοιβή για προηγούμενη βελτίωση και μπορούν να βλάψουν το ηθικό των εναπομεινάντων εργαζομένων, περιορίζοντας περαιτέρω τη βελτίωση. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν θα συνειδητοποιήσουν όλα τα οικονομικά οφέλη από τις βελτιώσεις τους έως ότου οι εργαζόμενοι και οι εγκαταστάσεις τους λειτουργήσουν στο έπακρο — ή οι εταιρείες αντιμετωπίσουν τον πόνο της συρρίκνωσης για την εξάλειψη των εξόδων της νέας πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Εάν τα στελέχη κατανοούσαν πλήρως τις συνέπειες των προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας και κύκλου χρόνου, μπορεί να ήταν πιο επιθετικά όσον αφορά τη χρήση της νέας ικανότητας. Ωστόσο, για να αξιοποιήσουν αυτή τη νέα δυναμικότητα που δημιουργείται από μόνες τους, οι εταιρείες πρέπει να επεκτείνουν τις πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, να

εμπορεύονται υπάρχοντα προϊόντα σε εντελώς νέους πελάτες (που είναι πλέον προσβάσιμοι λόγω της βελτιωμένης ποιότητας και απόδοσης παράδοσης) και να αυξήσουν τη ροή νέων προϊόντων στην αγορά. Αυτές οι ενέργειες μπορούν να δημιουργήσουν πρόσθετα έσοδα με μέτριες μόνο αυξήσεις στα λειτουργικά έξοδα. Εάν το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και η E&A δεν παράγουν τον αυξημένο όγκο, οι λειτουργικές βελτιώσεις θα θεωρηθούν ως πλεονάζουσα χωρητικότητα, πλεονασμός και αναξιοποίητες δυνατότητες. Οι περιοδικές οικονομικές καταστάσεις υπενθυμίζουν στα στελέχη ότι η βελτιωμένη ποιότητα, ο χρόνος απόκρισης, η παραγωγικότητα ή τα νέα προϊόντα ωφελούν την εταιρεία μόνο όταν μεταφράζονται σε βελτιωμένες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς, μειωμένα λειτουργικά έξοδα ή υψηλότερο κύκλο εργασιών.

Στην ιδανική περίπτωση, οι εταιρείες θα πρέπει να προσδιορίζουν πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, τον χρόνο κύκλου, τους χρόνους παράδοσης, την παράδοση και την εισαγωγή νέων προϊόντων θα οδηγήσουν σε υψηλότερο μερίδιο αγοράς, λειτουργικά περιθώρια κέρδους και κύκλο εργασιών ή σε μειωμένα λειτουργικά έξοδα. Η πρόκληση είναι η εταιρεία να μάθει πως να πραγματοποιεί μια τέτοια σαφή σύνδεση μεταξύ λειτουργιών και χρηματοδότησης. Η διερεύνηση της πολύπλοκης δυναμικής πιθανότατα θα απαιτήσει προσομοίωση και μοντελοποίηση κόστους. Καθώς οι εταιρείες έχουν εφαρμόσει πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας, έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτό ότι οι πίνακες αυτοί αντιπροσωπεύουν μια θεμελιώδη αλλαγή στις υποκείμενες παραδοχές σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης. Καθώς οι ελεγκτές και οι οικονομικοί αντιπρόεδροι που συμμετείχαν στο ερευνητικό έργο επέστρεψαν την ιδέα στους οργανισμούς τους, οι συμμετέχοντες στο έργο διαπίστωσαν ότι δεν μπορούσαν να εφαρμόσουν την ισορροπημένη βαθμολογία χωρίς τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών που έχουν την πληρέστερη εικόνα του οράματος της εταιρείας και προτεραιότητες. Αυτό ήταν αποκαλυπτικό επειδή τα περισσότερα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης απόδοσης έχουν σχεδιαστεί και ενοπτεύονται από οικονομικούς εμπειρογνώμονες. Σπάνια οι ελεγκτές χρειάζεται να έχουν τόσο ενεργά εμπλεκόμενα ανώτερα στελέχη.

Πιθανώς επειδή τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης έχουν προέλθει από τη λειτουργία χρηματοδότησης, τα συστήματα έχουν μια προκατάληψη ελέγχου. Δηλαδή, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης καθορίζουν τις συγκεκριμένες ενέργειες που θέλουν οι εργαζόμενοι να κάνουν και στη συνέχεια μετρούν για να δουν εάν οι εργαζόμενοι έχουν όντως προβεί σε αυτές τις ενέργειες. Με αυτόν τον τρόπο, τα συστήματα προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά. Τέτοια συστήματα μέτρησης ταιριάζουν με τη μηχανική νοοτροπία της Βιομηχανικής Εποχής.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, από την άλλη πλευρά, είναι κατάλληλος για το είδος του οργανισμού που προσπαθούν να γίνουν πολλές εταιρείες. Η κάρτα βαθμολογίας βάζει τη στρατηγική και το όραμα, όχι τον έλεγχο, στο επίκεντρο. Θέτει στόχους, αλλά υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα υιοθετήσουν όποιες συμπεριφορές και θα κάνουν όποιες ενέργειες είναι απαραίτητες για να φτάσουν σε αυτούς τους στόχους. Τα μέτρα έχουν σχεδιαστεί για να τραβήξουν τους ανθρώπους προς το συνολικό όραμα. Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να γνωρίζουν ποιο θα πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά δεν μπορούν να πουν στους υπαλλήλους πώς ακριβώς να επιτύχουν αυτό το αποτέλεσμα, μόνο και μόνο επειδή οι συνθήκες στις οποίες λειτουργούν οι εργαζόμενοι αλλάζουν συνεχώς. Αυτή η νέα προσέγγιση στη μέτρηση της απόδοσης είναι συνεπής με τις πρωτοβουλίες που βρίσκονται σε εξέλιξη σε πολλές εταιρείες: διαλειτουργική ολοκλήρωση, συνεργασίες πελατών-προμηθευτών, παγκόσμια κλίμακα, συνεχής βελτίωση και ομαδική και όχι ατομική ευθύνη. Συνδυάζοντας τις προοπτικές οικονομικής, πελατειακής, εσωτερικής διαδικασίας και καινοτομίας και οργανωτικής μάθησης, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας βοηθά τους διευθυντές να κατανοήσουν, τουλάχιστον σιωπηρά, πολλές αλληλεπιδράσεις. Αυτή η κατανόηση μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να ξεπεράσουν τις παραδοσιακές αντιλήψεις σχετικά με τα λειτουργικά εμπόδια και τελικά να οδηγήσει σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας κρατά τις εταιρείες να κοιτάζουν προς το μέλλον και να αναπτύσσονται ουσιαστικά, οδεύοντας προς την εκπλήρωση του στρατηγικού οράματός τους (Kaplan-Norton, 1992).

Συμπερασματικά, ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι ένα σύστημα διαχείρισης που στοχεύει στη μετάφραση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού σε ένα σύνολο στόχων απόδοσης του οργανισμού που, με τη σειρά τους, μετρώνται, παρακολουθούνται και αλλάζουν εάν είναι απαραίτητο για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού επιτυγχάνονται.

Μια βασική προϋπόθεση της προσέγγισης του πίνακα είναι ότι οι μετρήσεις χρηματοοικονομικής λογιστικής που ακολουθούν παραδοσιακά οι εταιρείες για την παρακολούθηση των στρατηγικών τους στόχων είναι ανεπαρκείς για να διατηρήσουν τις εταιρείες σε καλό δρόμο. Τα οικονομικά αποτελέσματα ρίχνουν φως στο τι έχει συμβεί στο παρελθόν, όχι στο πού βρίσκεται ή πού πρέπει να κατευθυνθεί η επιχείρηση.

Το σύστημα ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας στοχεύει να παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη στους ενδιαφερόμενους, συμπληρώνοντας οικονομικά μέτρα με

πρόσθετες μετρήσεις που μετρούν την απόδοση σε τομείς όπως η ικανοποίηση πελατών και η καινοτομία προϊόντων.

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικής απόδοσης παρουσιάστηκε σε μια εργασία του 1992 που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review από τους Robert S. Kaplan και David P. Norton, στους οποίους πιστώνεται ευρέως ότι ανέπτυξαν το σύστημα ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας.

Τα ανώτερα στελέχη κατανοούν ότι το σύστημα μέτρησης του οργανισμού τους επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των διευθυντών και των εργαζομένων..

Τα στελέχη κατανοούν επίσης ότι τα παραδοσιακά μέτρα χρηματοοικονομικής λογιστικής, όπως η απόδοση της επένδυσης και τα κέρδη ανά μετοχή, μπορούν να δώσουν παραπλανητικά μηνύματα για συνεχή βελτίωση και καινοτομία -- δραστηριότητες που απαιτεί το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα παραδοσιακά μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης λειτούργησαν καλά για τις εταιρείες της βιομηχανικής εποχής, αλλά δεν συμβαδίζουν με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που οι εταιρείες προσπαθούν να κατακτήσουν σήμερα. Ο Κάπλαν και ο Νόρτον ανέφεραν δύο βασικά πλεονεκτήματα στην προσέγγιση των τεσσάρων μέτρων του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Πρώτον, η κάρτα αποτελεσμάτων συγκεντρώνει διαφορετικά στοιχεία της ανταγωνιστικής ατζέντας μιας εταιρείας σε μια ενιαία αναφορά.

Δεύτερον, έχοντας μαζί όλες τις σημαντικές λειτουργικές μετρήσεις, οι διευθυντές αναγκάζονται να εξετάσουν εάν μια βελτίωση έχει επιτευχθεί σε βάρος μιας άλλης (Tucci, 2022).

### **2.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα ανασκόπηση παρουσίασε τη σημασία της εφαρμογής των πινάκων ισορροπημένης στοχοθεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα. Πράγματι, πρόκειται για μία μέθοδο από την οποία μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει εξαιρετικά οφέλη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

### **3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει στην παρουσίαση βασικών όρων που είναι χρήσιμη για την παρούσα εργασία και την παρουσίαση θεωρητικών πτυχών σχετικών με τους πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας και την ανάλυση δεικτών απόδοσης.

### **3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης με τη χρήση δεικτών ενισχύεται μέσω της τήρησης αρχών, που αναφέρονται τόσο στον τρόπο υπολογισμού όσο και στον τρόπο ερμηνείας τους. Οι βασικότερες από τις αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Έλεγχος της αξιοπιστίας των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των δεικτών.
- Χρησιμοποίηση μέσων υπολοίπων και όχι υπολοίπων τέλους περιόδου.
- Εξέταση της διαχρονικής εξέλιξης των τιμών κάθε δείκτη.
- Σύγκριση των δεικτών της επιχείρησης με τους αντίστοιχους δείκτες των ανταγωνιστών και γενικά του κλάδου.

Η εξέταση των τιμών ενός δείκτη χρονολογικά, επιτρέπει τη συναγωγή συμπερασμάτων που αφορούν τη μεταβλητικότητα των αντίστοιχων σχέσεων και επιτρέπει στον αναλυτή να επιλέξει δείκτες πρόβλεψης της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης. Ειδικότερα, σε περιπτώσεις πρακτικά σταθερών ή συστηματικά μεταβαλλόμενων τιμών, δύναται να

εφαρμοστούν υποδείγματα ανάλυσης χρονολογικών σειρών και να βασιστούν οι προβλέψεις σε ιστορικά δεδομένα. Αντίθετα, όταν παρατηρούνται έντονες διακυμάνσεις και άτακτες μεταβολές, τα απολογιστικά δεδομένα, δεν βοηθούν τις προβλέψεις της μελλοντικής οικονομικής πορείας. Η ποιότητα, συνεπώς, των προβλέψεων και, φυσικά, των συμπερασμάτων του αναλυτή, επηρεάζεται από τη μορφή κατανομής των διαχρονικών τιμών των δεικτών. Επιπλέον, η σύγκριση των δεικτών της επιχείρησης με εκείνους των ανταγωνιστών επιτρέπει να εντοπιστούν ενδείξεις για τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματά της. Υπάρχουν δείκτες οι οποίοι διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο και άλλοι που δεν παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές σε διακλαδικό επίπεδο.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες κατατάσσονται σε κατηγορίες, με κριτήριο το είδος πληροφόρησης την οποία παρέχουν. Η κατάταξη επιτρέπει από τη μία πλευρά τη συστηματικότερη παρουσίαση του θέματος. Κάθε δείκτης δύναται να χρησιμοποιηθεί για τη διασταύρωση ενδείξεων οι οποίες συνδέονται με διαφορετικές καταστάσεις της επιχείρησης. Συνεπώς, δεν υπάρχουν αμιγείς δείκτες π.χ. ρευστότητας, αποδοτικότητας, κεφαλαιακής διάρθρωσης κ.ο.κ.

Περνώντας στην περίπτωση των δεικτών απόδοσης, ως αποδοτικότητα, γενικά εννοείται το αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, εκφρασμένο ως ποσοστό των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για αυτή. Για την εκάστοτε επιχείρηση, η αποδοτικότητα συνδέεται με την αξιοποίηση του συνόλου των πόρων της. Κατά συνέπεια, οι αντίστοιχοι δείκτες εκφράζουν το σύνθετο αποτέλεσμα της χρήσης των πόρων σε κάθε λειτουργία της και παρέχουν έμμεσες ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων σε σχέση με τους συνδυασμούς των μέσων και λειτουργιών της κάθε μονάδας. Σημαντικοί δείκτες, στον τομέα αυτό είναι οι εξής:

α. Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους (ΜΠΚ) = Μικτό κέρδος / Πωλήσεις

β. Δείκτης Αποδοτικότητας των Απασχολημένων (ή ‘Συνολικών’) Κεφαλαίων (ΑΑΚ ή ΑΣΚ) =  $(KK + \text{τόκοι}) / \Sigma E$

γ. Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ) =  $KK / IK$  δ. Δείκτης Αποδοτικότητας των Πωλήσεων =  $KK / \text{Πωλήσεις}$

(Γκλεζάκος, 2004)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης είναι οι κρίσιμοι δείκτες της προόδου της επιχείρησης προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι δείκτες απόδοσης παρέχουν εστίαση στη στρατηγική και λειτουργική βελτίωση, δημιουργούν μια αναλυτική βάση για τη λήψη αποφάσεων και βοηθούν στην εστίαση της προσοχής σε ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία. Η διαχείριση με τη χρήση



δεικτών απόδοσης περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων (το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης) και την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με αυτόν τον στόχο. Η διαχείριση με δείκτες απόδοσης συχνά σημαίνει ότι κανείς εργάζεται για τη βελτίωση των κορυφαίων δεικτών που αργότερα θα οδηγήσουν σε καθυστερημένα οφέλη. Οι κορυφικοί δείκτες είναι πρόδρομοι της μελλοντικής επιτυχίας. Οι δείκτες υστέρησης δείχνουν πόσο επιτυχής ήταν ο οργανισμός στην επίτευξη αποτελεσμάτων στο παρελθόν. Οι δείκτες απόδοσης:

- Παρέχουν αντικειμενικά στοιχεία προόδου προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος

- Κάνουν υπολογισμούς για την καλύτερη λήψη αποφάσεων
- Προσφέρουν δεδομένα σύγκρισης που μετρούν τον βαθμό αλλαγής απόδοσης με την πάροδο του χρόνου

- Επιτρέπουν να παρακολουθείται η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα, η επικαιρότητα, η διακυβέρνηση, η συμμόρφωση, οι συμπεριφορές, τα οικονομικά, η απόδοση του έργου, η απόδοση του προσωπικού ή η χρήση πόρων

- Επιτρέπουν την εξισορρόπηση μεταξύ κορυφαίων και καθυστερημένων δεικτών

Η σχετική τιμή επιχειρηματικής ευφυΐας ενός συνόλου μετρήσεων βελτιώνεται σημαντικά όταν ο οργανισμός κατανοεί πώς χρησιμοποιούνται διάφορες μετρήσεις και πώς διαφορετικοί τύποι μετρήσεων συμβάλλουν στην εικόνα του πώς λειτουργεί ο οργανισμός. Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους τύπους:

- Οι εισροές μετρούν τα χαρακτηριστικά (ποσότητα, είδος, ποιότητα) των πόρων που καταναλώνονται σε διαδικασίες που παράγουν εκροές

- Τα μέτρα διαδικασίας ή δραστηριότητας επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα ή η συνέπεια συγκεκριμένων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Μπορούν επίσης να μετρήσουν τους ελέγχους σε αυτή τη διαδικασία, όπως τα εργαλεία/εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται ή την εκπαίδευση της διαδικασίας. Τα αποτελέσματα είναι μέτρα αποτελέσματος που υποδεικνύουν πόση δουλειά έχει γίνει και καθορίζουν τι παράγεται

- Τα αποτελέσματα επικεντρώνονται σε επιτεύγματα ή επιπτώσεις και ταξινομούνται ως ενδιάμεσα αποτελέσματα, όπως η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας των πελατών (άμεσο αποτέλεσμα, ας πούμε, των αποτελεσμάτων μάρκετινγκ ή επικοινωνίας) ή τελικά αποτελέσματα, όπως η διατήρηση πελατών ή οι πωλήσεις (που οφείλονται στην αύξηση αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας)

- Τα μέτρα του έργου απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με την κατάσταση των παραδοτέων και την πρόοδο ορόσημο που σχετίζεται με σημαντικά έργα ή πρωτοβουλίες

Κάθε οργανισμός χρειάζεται τόσο στρατηγικά όσο και επιχειρησιακά μέτρα, και ορισμένα συνήθως υπάρχουν ήδη. Τα Στρατηγικά Μέτρα παρακολουθούν την πρόοδο προς τους στρατηγικούς στόχους, εστιάζοντας στα επιδιωκόμενα/επιθυμητά αποτελέσματα του Τελικού ή του Ενδιάμεσου Αποτελέσματος. Όταν χρησιμοποιείται μια ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, αυτά τα στρατηγικά μέτρα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προόδου του οργανισμού στην επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων που απεικονίζονται σε καθεμία από τις ακόλουθες τέσσερις προοπτικές ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας:

- Πελάτης/Ενδιαφερόμενος
- Χρηματοοικονομικός τομέας
- Εσωτερικές Διαδικασίες
- Οργανωτική Ικανότητα

Τα επιχειρησιακά μέτρα, επικεντρώνονται σε λειτουργίες και τακτικές, έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την καθημερινή παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες. Τα Μέτρα Έργου, επικεντρώνονται στην πρόοδο και την αποτελεσματικότητα του έργου, τα Μέτρα κινδύνου, επικεντρώνονται στους παράγοντες κινδύνου που μπορούν να απειλήσουν την επιτυχία, τα Μέτρα εργαζομένων, επικεντρώνονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, δεξιότητες ή απόδοση που απαιτούνται για την εκτέλεση της στρατηγικής. Τέλος, μια ολόκληρη οικογένεια μέτρων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων καθεμίας από τις παραπάνω κατηγορίες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοηθεί πόσο αποτελεσματικά εκτελείται η στρατηγική (KPI, 2022).

Στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο στον οποίο οι εταιρείες αναπτύσσονται, έννοιες όπως το όραμα, η στρατηγική και οι στόχοι χρησιμοποιούνται για την χάραξη της οικονομικής πορείας της επιχείρησης. Η θεωρητική έρευνα υποστηρίζει ότι μια εταιρεία, προκειμένου να έχει μια ισορροπημένη δομή και να μπορεί να επιβιώσει στον εταιρικό κόσμο, οφείλει να έχει προκαθορισμένο όραμα και στρατηγική, να γνωρίζει τα επόμενα βήματά της και να έχει επίσης ισορροπία σε σχέση με τους στόχους της. Κάθε οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει μέσω της στρατηγικής του και των αντίστοιχων πυλώνων της, το όραμά του και να επιτύχει τους στόχους βάσει των οποίων δημιουργήθηκε, εκπληρώνοντας αυτό που οι ενδιαφερόμενοι έχουν οραματιστεί και η ομάδα διαχείρισης προσπαθεί να επιτύχει. Η ισορροπία μεταξύ των στόχων της επιχείρησης κερδίζει την ομαλή της λειτουργία. Είναι πολύ χρήσιμο να διευκρινιστεί πώς ο συνδυασμός όλων των παραπάνω συστατικών που περιλαμβάνονται στη φιλοσοφία μιας

εταιρείας μπορεί να δημιουργήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή του στρατηγικού οράματος και η εκπλήρωση των στόχων όπως παρουσιάζεται σε πίνακες από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη διαχειριστική ομάδα δεν αποτελεί μία εύκολη διαδικασία. Οι πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας έχουν στόχο να διευκολύνουν τη συγκεκριμένη διαδικασία, επιτρέποντας την προσέγγιση του στρατηγικού οράματος της κάθε επιχείρησης (Αράπος-Τραχανάς, 2018).

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης αποσκοπεί στην παρακίνηση του προσωπικού κατά τον καθορισμό των ετήσιων στόχων με τη χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει σε 4 κατηγορίες στόχων που η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει, επιλέγοντας τους σχετικούς δείκτες:

- Χρηματοοικονομική Άποψη (άποψη των επενδυτών για την επιχείρηση)
- Άποψη των πελατών ( πως βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση )
- Άποψη για το Εσωτερικό της Επιχείρησης (ποια τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- Άποψη σχετικά με καινοτομία και τεχνογνωσία (βελτίωση αξίας της επιχείρησης)

Για τον πρώτο τομέα, εξετάζονται οι ακόλουθες παράμετροι: Αύξηση κερδών, Απόδοση ιδίων κεφαλαίων, Χρηματιστηριακή απόδοση. Σχετικά με τον δεύτερο τομέα εξετάζονται οι ακόλουθες κατηγορίες: Αύξηση της αξίας των προϊόντων, Κόστος προϊόντων, Ποιότητα προϊόντος, Χρόνος περάτωσης παραγγελίας και οι δείκτες: Μερίδιο αγοράς, Αριθμός νέων πελατών, Ποσοστό πελατών που διατηρήθηκαν σε σχέση με την προηγούμενη Περίοδο, Αριθμός παραπόνων πελατών. Περνώντας στον τρίτο τομέα, οι κατηγορίες που εξετάζονται είναι οι ακόλουθες: Επιμόρφωση προσωπικού, Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, Ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τέλος, σχετικά με τον τομέα της καινοτομίας μπορούν να εξεταστούν ενδεικτικά: Προτάσεις ανά εργαζόμενο, Ώρες εκπαίδευσης των εργαζομένων, Αριθμός ωρών υπερωρίας, Επίπεδο γνώσεων εργαζομένων, Επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων.

Τα παραδοσιακά μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης λειτούργησαν καλά για τη βιομηχανική εποχή, αλλά δεν συμβαδίζουν με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που οι εταιρείες προσπαθούν να αποκτήσουν σήμερα.

Καθώς οι διευθυντές και οι ακαδημαϊκοί ερευνητές προσπάθησαν να διορθώσουν τις ανεπάρκειες των σημερινών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, ορισμένοι έχουν επικεντρωθεί στο να καταστήσουν τα οικονομικά μέτρα πιο συναφή. Άλλοι είπαν: «Ξεχάστε

τα οικονομικά μέτρα. Βελτιώστε τα λειτουργικά μέτρα όπως ο χρόνος κύκλου και τα ποσοστά ελαττωμάτων. Θα ακολουθήσουν τα οικονομικά αποτελέσματα».

Ωστόσο, οι διαχειριστές δεν πρέπει να επιλέγουν μεταξύ οικονομικών και λειτουργικών μέτρων. Παρατηρώντας και συνεργαζόμενοι με πολλές εταιρείες, διαπιστώθηκε ότι τα ανώτερα στελέχη δεν βασίζονται σε ένα σύνολο μέτρων αποκλείοντας το άλλο. Συνειδητοποιούν ότι κανένα μεμονωμένο μέτρο δεν μπορεί να προσφέρει έναν σαφή στόχο απόδοσης ή να εστιάσει την προσοχή στους κρίσιμους τομείς της επιχείρησης. Οι διευθυντές θέλουν μια ισορροπημένη παρουσίαση τόσο των οικονομικών όσο και των λειτουργικών μέτρων. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας περιλαμβάνει οικονομικά μέτρα που αναφέρουν τα αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Και συμπληρώνει τα οικονομικά μέτρα με λειτουργικά μέτρα για την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις δραστηριότητες καινοτομίας και βελτίωσης του οργανισμού - λειτουργικά μέτρα που αποτελούν τους μοχλούς μελλοντικής οικονομικής απόδοσης.

Τα balanced scorecards λειτουργούν όπως τα καντράν και οι ενδείξεις σε ένα πιλοτήριο αεροπλάνου. Για το πολύπλοκο έργο της πλοήγησης και της πτήσης ενός αεροπλάνου, οι πιλότοι χρειάζονται λεπτομερείς πληροφορίες για πολλές πτυχές της πτήσης. Χρειάζονται πληροφορίες για τα καύσιμα, την ταχύτητα του αέρα, το υψόμετρο, το έδρανο, τον προορισμό και άλλους δείκτες που συνοψίζουν το τρέχον και το προβλεπόμενο περιβάλλον. Η εξάρτηση από ένα όργανο μπορεί να αποβεί μοιραία. Ομοίως, η πολυπλοκότητα της διαχείρισης ενός οργανισμού σήμερα απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να μπορούν να βλέπουν την απόδοση σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα.

Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας επιτρέπει στους διευθυντές να δουν την επιχείρηση από τέσσερις σημαντικές προοπτικές. Παρέχει, ουσιαστικά, απαντήσεις σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

Πώς μας βλέπουν οι πελάτες; (προοπτική πελάτη)

Σε τι πρέπει να διαπρέψουμε; (εσωτερική προοπτική)

Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε και να δημιουργούμε αξία; (προοπτική καινοτομίας και μάθησης)

Πώς κοιτάμε τους μετόχους; (οικονομική προοπτική)

Ενώ παρέχει πληροφορίες στα ανώτερα στελέχη από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας ελαχιστοποιεί την υπερφόρτωση πληροφοριών περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Οι εταιρείες σπάνια υποφέρουν από πολύ λίγα μέτρα. Συνηθέστερα, συνεχίζουν να προσθέτουν νέα μέτρα κάθε

φορά που ένας υπάλληλος ή ένας σύμβουλος κάνει μια αξιόλογη πρόταση. Ένας διευθυντής περιέγραψε τον πολλαπλασιασμό των νέων μέτρων στην εταιρεία του ως «να σκοτώσει ένα άλλο δέντρο πρόγραμμα». Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας αναγκάζει τους διευθυντές να επικεντρωθούν στα λίγα μέτρα που είναι πιο κρίσιμα.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

## **4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το κεφάλαιο 4 αφορά τον τουριστικό τομέα της οικονομίας, ο οποίος εξετάζεται στην παρούσα εργασία. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος και των σχετικών δεδομένων, κρίθηκε απαραίτητη η σύντομη απεικόνιση του τομέα και στη συνέχεια η εξέταση του πώς τα υπό μελέτη συστήματα εφαρμόζονται στον τουρισμό.

## **4.2. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Ο τουρισμός έχει καταστεί η τρίτη μεγαλύτερη εξαγωγική βιομηχανία στον κόσμο μετά τα καύσιμα και τα χημικά, ξεπερνώντας τα τρόφιμα και τα προϊόντα αυτοκινήτου. Κατά τα τελευταία έτη, έχει σημειωθεί μεγάλη άνοδος του διεθνούς τουρισμού, με αποκορύφωμα το μερίδιο του 7% των συνολικών εξαγωγών παγκοσμίως το 2016 (Rasool et al, 2021).

Με περισσότερους από ένα δισεκατομμύριο τουρίστες να ταξιδεύουν σε έναν διεθνή προορισμό κάθε χρόνο, ο τουρισμός έχει γίνει κορυφαίος οικονομικός τομέας, συνεισφέροντας το 9,8% του παγκόσμιου ΑΕΠ και αντιπροσωπεύει το 7% των συνολικών παγκόσμιων εξαγωγών. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το έτος 2013 σημειώθηκαν περισσότερες από 1,087 δισεκατομμύρια αφίξεις ξένων τουριστών και 1075 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ εισπράξεις στον συγκεκριμένο τομέα. Η συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) αναμένεται να φθάσει το 10,8% στο τέλος

του 2026. Αντιπροσωπεύοντας κάτι περισσότερο από την οικονομική ισχύ, αυτά τα στοιχεία αποτελούν παράδειγμα για τις τεράστιες δυνατότητες του τουρισμού, για την αντιμετώπιση ορισμένων από τις πιο πιεστικές προκλήσεις παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες βασίζονται κυρίως στον τουρισμό για τα συναλλαγματικά τους αποθέματα. Μάλιστα, για τις σαράντα φτωχότερες χώρες του κόσμου, ο τουρισμός είναι η δεύτερη πιο σημαντική πηγή συναλλάγματος μετά το πετρέλαιο. Η σημασία του εισερχόμενου τουρισμού έχει αυξηθεί εκθετικά, λόγω της αυξανόμενης συμβολής του στην οικονομική ανάπτυξη μακροπρόθεσμα. Ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη αυξάνοντας τα συναλλαγματικά αποθέματα, τονίζοντας τις επενδύσεις σε νέες υποδομές, ανθρώπινο κεφάλαιο και αυξάνοντας τον ανταγωνισμό, προωθεί τη βιομηχανική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας και ως εκ τούτου αυξάνει το εισόδημα και τις θέσεις εργασίας, ενώ, τέλος, καθώς η οικονομία αναπτύσσεται, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η αύξηση του ΑΕΠ θα μπορούσε να οδηγήσει σε περαιτέρω αύξηση του διεθνούς τουρισμού. Σύμφωνα με την θεωρία των Balaguer και Cantavella-Jorda, η επέκταση των διεθνών τουριστικών δραστηριοτήτων επιφέρει οικονομική ανάπτυξη, προσφέροντας επομένως μια θεωρητική και εμπειρική σύνδεση μεταξύ του εισερχόμενου τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης. Θεωρητικά, το TLGH προήλθε άμεσα από την υπόθεση της ανάπτυξης που καθοδηγείται από τις εξαγωγές (ELGH) και υποστηρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να δημιουργηθεί όχι μόνο με την αύξηση της ποσότητας εργασίας και κεφαλαίου εντός της οικονομίας, αλλά και με την επέκταση των εξαγωγών.

Η «νέα θεωρία ανάπτυξης», που αναπτύχθηκε από τον Balassa, προτείνει ότι η επέκταση των εξαγωγών μπορεί να προκαλέσει οικονομική ανάπτυξη, επειδή προωθεί την εξειδίκευση και αυξάνει την παραγωγικότητα των παραγόντων αυξάνοντας τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας θετικές εξωτερικές επιδράσεις προωθώντας τη διασπορά εξειδικευμένων πληροφοριών και ικανοτήτων. Οι εξαγωγές ενισχύουν επίσης την οικονομική ανάπτυξη αυξάνοντας το επίπεδο των επενδύσεων.

Ο διεθνής τουρισμός θεωρείται ως ένα μη τυποποιημένο είδος εξαγωγής, καθώς υποδηλώνει πηγή εισπράξεων και κατανάλωσης επί τόπου. Δεδομένων των δυσκολιών στη μέτρηση της τουριστικής δραστηριότητας, η οικονομική βιβλιογραφία τείνει να επικεντρώνεται στις εξαγωγές πρωτογενών και μεταποιημένων προϊόντων, παραμελώντας επομένως αυτόν τον οικονομικό τομέα. Ανάλογα με το ELGH, το TLGH αναλύει την πιθανή χρονική σχέση μεταξύ του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης, τόσο βραχυπρόθεσμα

όσο και μακροπρόθεσμα. Το ερώτημα είναι εάν η τουριστική δραστηριότητα οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη ή, εναλλακτικά, η οικονομική επέκταση οδηγεί την τουριστική ανάπτυξη, ή όντως υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Rasool et al, 2021).

Ο τουρισμός είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οικονομιών σε όλο τον κόσμο. Υπάρχουν πολλά οφέλη του τουρισμού στους προορισμούς υποδοχής. Ο τουρισμός ενισχύει τα έσοδα της οικονομίας, δημιουργεί χιλιάδες θέσεις εργασίας, αναπτύσσει τις υποδομές μιας χώρας και προσδίδει μια αίσθηση πολιτιστικής ανταλλαγής μεταξύ ξένων και πολιτών.

Ο αριθμός των θέσεων εργασίας που δημιουργεί ο τουρισμός σε πολλούς διαφορετικούς τομείς είναι σημαντικός. Αυτές οι θέσεις εργασίας δεν αποτελούν μόνο μέρος του τουριστικού τομέα, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν τον αγροτικό τομέα, τον τομέα της επικοινωνίας, τον τομέα της υγείας και τον τομέα της εκπαίδευσης. Πολλοί τουρίστες ταξιδεύουν για να γνωρίσουν τον πολιτισμό, τις διαφορετικές παραδόσεις και τη γαστρονομία του προορισμού που τους φιλοξενεί. Αυτό είναι κερδοφόρο για τα τοπικά εστιατόρια, εμπορικά κέντρα και καταστήματα.

Οι κυβερνήσεις που βασίζονται στον τουρισμό για μεγάλο ποσοστό των εσόδων τους επενδύουν πολλά στις υποδομές της χώρας. Θέλουν όλο και περισσότεροι τουρίστες να επισκέπτονται τη χώρα τους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτούνται ασφαλείς και προηγμένες εγκαταστάσεις. Αυτό οδηγεί σε νέους δρόμους και αυτοκινητόδρομους, ανεπτυγμένα πάρκα, βελτιωμένους δημόσιους χώρους, νέα αεροδρόμια και πιθανώς καλύτερα σχολεία και νοσοκομεία. Οι ασφαλείς και καινοτόμες υποδομές επιτρέπουν την ομαλή ροή αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον, οι ντόπιοι έχουν μια ευκαιρία για οικονομική και εκπαιδευτική ανάπτυξη.

Ο τουρισμός προκαλεί την πολιτιστική ανταλλαγή μεταξύ τουριστών και ντόπιων πολιτών. Οι εκθέσεις, τα συνέδρια και οι εκδηλώσεις προσελκύουν συνήθως ξένους. Οι διοργανώτριες αρχές συνήθως αποκομίζουν κέρδη από τα τέλη εγγραφής, τις πωλήσεις δώρων, τους εκθεσιακούς χώρους και τις πωλήσεις πνευματικών δικαιωμάτων. Επιπλέον, οι ξένοι τουρίστες φέρνουν ποικιλομορφία και πολιτιστικό εμπλουτισμό στη χώρα υποδοχής.

Ο τουρισμός είναι μια εξαιρετική ευκαιρία για τους ξένους να μάθουν για μια νέα κουλτούρα, αλλά δημιουργεί επίσης πολλές ευκαιρίες για τους ντόπιους πολίτες. Επιτρέπει στους νέους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν θα ήταν βιώσιμα μόνο για τον τοπικό πληθυσμό των κατοίκων. Επιπλέον, οι κάτοικοι βιώνουν τα οφέλη που προκύπτουν από τον τουρισμό που αυξάνεται στη χώρα τους (Yehia, 2019).



Το πιο σημαντικό οικονομικό χαρακτηριστικό των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα είναι ότι συμβάλλουν σε τρεις στόχους υψηλής προτεραιότητας των αναπτυσσόμενων χωρών: τη δημιουργία εισοδήματος, την απασχόληση και τα κέρδη από συνάλλαγμα. Από αυτή την άποψη, ο τουριστικός τομέας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως κινητήρια δύναμη οικονομικής ανάπτυξης. Ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει αυτός ο κλάδος στα διάφορα στάδια της οικονομικής ανάπτυξης εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Δεδομένης της πολυπλοκότητας της τουριστικής κατανάλωσης, ο οικονομικός της αντίκτυπος γίνεται ευρέως αισθητός σε άλλους παραγωγικούς τομείς, συμβάλλοντας σε κάθε περίπτωση στην επίτευξη των στόχων της επιταχυνόμενης ανάπτυξης.

Μια σημαντική δυσκολία στον καθορισμό των ορίων του τουριστικού τομέα είναι να εξακριβωθεί ποιο επενδυτικό κόστος θα πρέπει να αποδοθεί στην ανάπτυξη του τουρισμού. Αν και μέχρι τώρα δεν αντιμετωπίζεται από τους διεθνείς οργανισμούς ως «τομέας» με εθνικούς λογιστικούς όρους, ο τουρισμός συνεπάγεται μια συλλογή αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται ειδικά για τους επισκέπτες και δεν θα είχαν παρασχεθεί διαφορετικά.

Λόγω της αλληλεξάρτησής του με άλλους τομείς της οικονομίας, είναι δύσκολο να αναλυθεί και να σχεδιαστεί ένα ξεκάθαρο οικονομικό πλάνο για τον τουρισμό. Η έλλειψη αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων εμποδίζει τον εντοπισμό των μηχανισμών με τους οποίους ο τουρισμός δημιουργεί ανάπτυξη, καθώς και τις δυνατότητες ανάπτυξής του. Ωστόσο, σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση και η έρευνα έχει προηγηθεί του σχεδιασμού, έχει καθοριστεί η προτεραιότητα του τουρισμού στον ανταγωνισμό για σπάνια επενδυτικά κεφάλαια. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουν σχεδιαστεί μακροπρόθεσμα προγράμματα τουριστικής ανάπτυξης.

Η τουριστική ανάπτυξη της φύσης και της πολιτιστικής κληρονομιάς έχει επενδυτικές ανάγκες που διαφέρουν, από ορισμένες απόψεις, από την παραδοσιακή τουριστική ανάπτυξη ξενοδοχείων. Συχνά, υπάρχει έντονη ανάγκη βελτίωσης της πρόσβασης στην τοποθεσία ή στις εγκαταστάσεις έλξης και για έναν τρόπο ανάπτυξης χωρίς φυσικά να είναι θεμιτή η παρέμβαση σε έναν ευαίσθητο βιότοπο ή μια ιστορική περιοχή.

Τρεις κύριοι παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο της ζήτησης του τουρισμού στη φύση και της πολιτιστικής κληρονομιάς: η συνολική τουριστική ανάπτυξη, η ανάπτυξη των ειδικών ταξιδιών και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση και ανησυχία για το περιβάλλον. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζεται με τη σειρά του από έναν αριθμό στοιχείων. Ο συνολικός τουρισμός, για παράδειγμα, αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται ταχύτερα από την παγκόσμια οικονομική παραγωγή ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως η αύξηση του πληθυσμού,

η αύξηση των εισοδημάτων και η απασχόληση, οι μικρότερες εβδομάδες εργασίας σε πολλά μέρη του κόσμου και η αυξανόμενη ενσωμάτωση του κόσμου σε οικονομίες και αναπτυσσόμενες κοινωνίες. Η ταχεία ανάπτυξη των ειδικών ταξιδιών τροφοδοτείται από ορισμένους από τους ίδιους παράγοντες, αλλά υπάρχουν ορισμένες πρόσθετες εξηγήσεις: η άνηση στην υπαίθρια αναψυχή και το νέο ενδιαφέρον για την υγεία και τη φυσική κατάσταση, για παράδειγμα. Ο περιβαλλοντισμός είναι ένα άλλο από τα στοιχεία που έχουν αλλάξει τη στάση των ανθρώπων σχετικά με το πώς πρέπει να περνούν τις διακοπές τους.

Ο τουριστικός τομέας στις χώρες της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής συμβάλλει σημαντικά στα έσοδα του ΑΕΠ, αν και αυτή η συνεισφορά δεν αντανακλάται στο εγχώριο εισόδημα και στους λογαριασμούς προϊόντων των περισσότερων χωρών. Στις Μπαχάμες, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει περίπου το ένα τρίτο του ΑΕΠ και οι περισσότεροι τομείς της οικονομικής δραστηριότητας συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με αυτόν. Στα Μπαρμπάντος, ο τουρισμός είναι ο κορυφαίος οικονομικός τομέας, αντιπροσωπεύοντας το 15 τοις εκατό του ΑΕΠ το 1992. Στην Τζαμάικα, η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ ήταν 13,4 τοις εκατό το 1992, ενώ στο Μεξικό ήταν μόνο 4 τοις εκατό.

Δεν διατηρούνται όλα τα έσοδα από τον τουρισμό στην οικονομία. Μάλιστα, υπάρχει εκροή συναλλάγματος για ορισμένα από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που καταναλώνουν οι επισκέπτες, καθώς και για κεφαλαιουχικά αγαθά που επενδύονται στον τουρισμό και για πληρωμές στο εξωτερικό. Οι εισαγωγικές ανάγκες εξαρτώνται από το επίπεδο ανάπτυξης και το βαθμό διαφοροποίησης της οικονομίας μιας χώρας. Αυτές οι ανάγκες εξαρτώνται επίσης από τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων για τα εισαγόμενα προϊόντα και από το ποιοτικό επίπεδο της τουριστικής προσφοράς σε κάθε χώρα.

Ο πολλαπλασιαστής τουριστικού εισοδήματος ( $t_{im}$ ) είναι ένας συντελεστής που εκφράζει το ποσό του εισοδήματος που δημιουργείται από μια μονάδα τουριστικών δαπανών. Στην Τζαμάικα, ένας ενδιάμεσος επισκέπτης που ξοδεύει ένα δολάριο δημιουργεί ένα αποτέλεσμα 1,60 \$ ΗΠΑ στην τοπική οικονομία, ενώ ένα δολάριο, το οποίο ξοδεύεται από έναν επισκέπτη κρουαζιερόπλοιου αποφέρει 1,20 \$ ΗΠΑ. Στη Δομινικανή Δημοκρατία, ο χρόνος έχει υπολογιστεί σε 1,70 δολάρια ΗΠΑ. Οι υπολογισμοί βασίζονται στον γνωστό κεϋνσιανό πολλαπλασιαστή  $K = 1/MPS + MPM$ , όπου  $MPS$  είναι η οριακή τάση για αποταμίευση και  $MPM$  η οριακή τάση για εισαγωγή (ή για δαπάνες για τουρισμό στο εξωτερικό).

Η έννοια της προστιθέμενης αξίας είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν εξετάζεται ο αντίκτυπος του τουρισμού στην περιοχή της Καραϊβικής. Η προστιθέμενη αξία προστίθεται όταν ένα προϊόν αναπτύσσεται, υφίσταται επεξεργασία, διύλιση ή εμπορεύεται με τρόπο που του

επιτρέπει να πωλείται σε υψηλότερη τιμή από τις τιμές των πρώτων υλών, των υπηρεσιών και των εξαρτημάτων που αγοράζονται για την παραγωγή του. Οι χώρες με μεγάλους εγχώριους γεωργικούς τομείς που προμηθεύουν τουριστική κατανάλωση βρίσκονται σε καλή θέση για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα προστιθέμενης αξίας στον τουριστικό τομέα.

Όταν οι φυσικοί πόροι μιας χώρας συσκευάζονται από ξένους τουριστικούς πράκτορες και πωλούνται μέσω εξελιγμένων τεχνικών μάρκετινγκ, ένα σημαντικό μέρος της προστιθέμενης αξίας δημιουργείται και συλλαμβάνεται από αυτούς τους τουριστικούς πράκτορες και επομένως δεν επιστρέφεται στη χώρα. Για να αυξηθεί η προστιθέμενη αξία του τουρισμού, οι επιχειρήσεις και οι κάτοικοι της χώρας υποδοχής πρέπει να προσφέρουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες, όπως οργανωμένες εκδρομές («υπηρεσίες γης»), να προσφέρουν τοπικά καταλύματα και να παρέχουν τα απαραίτητα μέσα για να επισκεφθούν φυσικές περιοχές.

Το IDE (Επίδραση Διανομής Εισοδήματος) προσφέρει ένα από τα ισχυρότερα κοινωνικοοικονομικά επιχειρήματα υπέρ της τουριστικής ανάπτυξης. Περιγράφει πώς κατανέμεται το εισόδημα που δημιουργείται από τον κλάδο. Η ανάλυση μπορεί να γίνει σε χωρικό και λειτουργικό επίπεδο.

Σε χωρικό επίπεδο, οι τουρίστες προτιμούν να ταξιδεύουν σε περιοχές με μικρή βιομηχανική ανάπτυξη. Τείνουν επίσης προς περιοχές μικρής γεωργικής αξίας. Για αυτούς τους λόγους, ο τουρισμός μπορεί να γίνει μία σημαντική οικονομική δύναμη στις περιφερειακές οικονομίες. Εντός μιας χώρας, η τουριστική ζήτηση προέρχεται από αστικές συγκεντρώσεις όπου βρίσκονται τα υψηλότερα εισοδήματα. Ένα ποσοστό τέτοιων εισοδημάτων συνήθως προορίζεται για τον τουρισμό σε περιοχές που διαφέρουν γεωγραφικά από την έδρα των επισκεπτών, ενισχύοντας τη διαδικασία εσωτερικής αναδιανομής του εισοδήματος. Σε διεθνές επίπεδο, ένα μέρος της τουριστικής κατανάλωσης από τις ανεπτυγμένες χώρες συμβαίνει στις αναπτυσσόμενες χώρες, ευνοώντας τη διαδικασία της διεθνούς αναδιανομής του εισοδήματος.

Σε λειτουργικό επίπεδο, το εισόδημα που δημιουργείται τείνει να ευνοεί την απασχόληση, η οποία εκτιμάται ότι συμβάλλει περισσότερο στη συνολική προστιθέμενη αξία του κλάδου από άλλους παράγοντες, επειδή μεγάλο μέρος του τουρισμού περιλαμβάνει προσωπικές υπηρεσίες. Έχει υπολογιστεί ότι, παγκοσμίως, ο τουρισμός υποστηρίζει άμεσα ή έμμεσα εξήντα πέντε εκατομμύρια θέσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών και του προσωπικού ξενοδοχείων, των οδηγών ταξί, των tour operators και των συνοδών καταστημάτων, μεταξύ άλλων. Η δευτερογενής απασχόληση δημιουργείται στη γεωργία, τη βιομηχανία, τη βιοτεχνία και τις υπηρεσίες.

Ο τουρισμός συγκρίνεται ευνοϊκά με άλλες οικονομικές δραστηριότητες ως παράγοντας δημιουργίας τόσο απασχόλησης όσο και εισοδήματος, τόσο άμεσα όσο και διάχυσης στην οικονομία. Μια μελέτη του OAS σχετικά με την ανάπτυξη νέων ξενοδοχείων στην Καραϊβική εκτιμά ότι κάθε επένδυση 80.000 δολαρίων ΗΠΑ στην τουριστική βιομηχανία στην περιοχή δημιουργεί σαράντα μία θέσεις εργασίας. Η ίδια επένδυση θα δημιουργήσει μόνο δεκαέξι νέες θέσεις εργασίας στη βιομηχανία πετρελαίου και δεκαπέντε στη μεταλλουργία. Σύμφωνα με τον ΚΟΤ, τα 77.319 δωμάτια ξενοδοχείων σε δεκαπέντε χώρες της Καραϊβικής αντιστοιχούσαν σε 88.697 θέσεις εργασίας, ή σχεδόν 1,15 ανά δωμάτιο (OAS, 1987), (Caribbean Tourism Organisation, 1992).

Τα ξενοδοχεία αντιπροσωπεύουν περίπου το 75 τοις εκατό της απασχόλησης στον τουρισμό (διανομή, μεταφορές, χρηματοδότηση και ασφάλιση, και η ψυχαγωγία αποτελούν το άλλο 25 τοις εκατό). Κάθε δωμάτιο σε ξενοδοχείο τριών ή τεσσάρων αστέρων στη Βενεζουέλα δημιουργεί μία θέση εργασίας, σύμφωνα με το IDB. Για ξενοδοχεία πέντε αστέρων, κάθε δωμάτιο δημιουργεί 1,3 θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με τη μελέτη του OAS, μία θέση εργασίας που δημιουργείται από ένα ξενοδοχείο δημιουργεί μία ακόμη θέση εργασίας αλλού στο τουριστικό εμπόριο και δύο στην υπόλοιπη οικονομία. Έτσι, μια εργασία δημιουργεί περίπου άλλες τρεις.

Ο τουριστικός τομέας, ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων και στην παροχή κατάρτισης για τους υπηκόους. Πολλά τουριστικά εγχειρήματα περιλαμβάνουν συμμετοχή ξένων μετοχών και τεχνικές γνώσεις σχετικά με την κατασκευή και λειτουργία ξενοδοχείων. Το πρώτο αντιπροσωπεύει μια κινητοποίηση διεθνών χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορεί να θεωρηθεί ως επιθυμητό υποκατάστατο του ξένου δανεισμού. Η εξωτερική διαχείριση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση μεγάλου αριθμού υπηκόων που διαφορετικά δεν θα είχαν πρόσβαση στην κατάρτιση. Επιπλέον, ο τουρισμός παρέχει κίνητρο για την ανάπτυξη άλλων βοηθητικών επιχειρήσεων που τροφοδοτούν τους τουρίστες.

Ένα παράδειγμα αυτού μπορεί να εντοπιστεί στο Μεξικό, όπου ξένες εταιρείες αναζητούν επενδυτικές ευκαιρίες στον τουριστικό τομέα επειδή θεωρείται λιγότερο ευαίσθητος στις εμπορικές συμφωνίες από ό,τι, για παράδειγμα, η μεταποίηση. Οι πρόσφατοι και υποψήφιοι ξένοι επενδυτές στο Μεξικό, για παράδειγμα, προέρχονται από τους ακόλουθους τομείς:

- Ο ιαπωνικός όμιλος Aoki, βασικός μέτοχος της αλυσίδας ξενοδοχείων Westin των ΗΠΑ, θα κατασκευάσει ένα ξενοδοχείο και ένα γήπεδο γκολφ στο Κανκούν που θα εξυπηρετεί ξένους τουριστικούς ομίλους, συμπεριλαμβανομένων των Ιάπωνων παραθεριστών.

- Ένας άλλος ιαπωνικός όμιλος θα επενδύσει 20 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ στο τουριστικό έργο Ruinas del Rey.

- Επενδυτές από τη γερμανική Robinson GmbH υπέγραψαν συμφωνία για την ανάπτυξη ενός οικολογικού προσανατολισμού έργου 30 εκατομμυρίων ΗΠΑ νότια του Κανκούν, στη μέση των αρχαιολογικών ερειπίων των Μάγια.

- Η γαλλική Grupo Dipe επενδύει στο έργο Puerto Loreto \$560 εκατομμυρίων στη Baja California.

- Η ιταλική Società Esercizio Cantieri υπέγραψε συμβόλαιο με την Fonatur, τον εθνικό οργανισμό τουριστικής ανάπτυξης, για την από κοινού ανάπτυξη μιας μαρίνας 1,5 δισεκατομμυρίων ΗΠΑ στο Κανκούν.

Αναμένεται ότι τα προαναφερθέντα έργα θα αποφέρουν 2,2 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα από συνάλλαγμα ετησίως. Ο τουριστικός τομέας στο Μεξικό προσέλκυσε το 40 τοις εκατό των συνολικών ξένων επενδύσεων το 1991 και τουλάχιστον 3,5 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, ή το 14 τοις εκατό των συνολικών άμεσων ξένων επενδύσεων σε όλους τους τομείς, τα τελευταία πέντε χρόνια.

Στη Βενεζουέλα, έξι ανταλλαγές χρέους-μετοχικού κεφαλαίου συνολικού ύψους σχεδόν 360 εκατομμυρίων δολαρίων ωφελούν την τουριστική βιομηχανία. Τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη τεσσάρων θέρετρων στο νησί Μαργαρίτα, όπου βρίσκεται περίπου το 60 τοις εκατό όλων των υπό ανάπτυξη τουριστικών έργων. Η ισπανική Grupo Once κατασκευάζει ένα θέρετρο 50 εκατομμυρίων δολαρίων με το όνομα Isla Bonita στη βόρεια ακτή του νησιού. Η Posadas de Mexico και το Club Aguasal σχεδιάζουν ένα ξενοδοχείο και στεγαστικό έργο 150 εκατομμυρίων ΗΠΑ σε κοντινή απόσταση. Το Ramada Inn θα λειτουργήσει σύντομα το τρίτο έργο, ένα ξενοδοχείο 57,2 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ που ονομάζεται Complejo Porlamar, ιδιοκτησίας Promenade και Nocal N.V. του Κουρασάο. Το τέταρτο έργο, που ανήκει στο Grupo L'Hermitage, είναι το L'Hermitage Hills, στο Pampatar, 88 εκατομμυρίων δολαρίων.

Ο τουρισμός μπορεί να συμβάλει σημαντικά στο ισοζύγιο πληρωμών μιας χώρας. Η IDB εκτιμά ότι στη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων μπορούν να αποφέρουν 5,4 δολάρια ΗΠΑ για κάθε δολάριο που δαπανάται για τη λειτουργία τους. Ο αριθμός για ξενοδοχεία τριών και τεσσάρων αστέρων ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 4,2,9 δολάρια ΗΠΑ. Από οικονομική άποψη, οι υπηρεσίες που παρέχονται στον τουρισμό ταξινομούνται ως εξαγωγές. Η τουριστική δραστηριότητα στην Καραϊβική δεν απαιτεί

συνήθως εξελιγμένη τεχνολογία και μπορεί να απορροφήσει περισσότερο προσωπικό χωρίς ειδικευμένη κατάρτιση, όπως άλλες βιομηχανίες.

Ο τουρισμός προσφέρει στις αναπτυσσόμενες χώρες τη δυνατότητα διαφοροποίησης των κερδών τους από τις εξαγωγές, ιδιαίτερα δεδομένου ότι (i) οι παραδοσιακές εξαγωγές υπόκεινται σε διακυμάνσεις τιμών και (ii) υπάρχει μια τάση προς μείωση των διοικητικών, νομισματικών και συνοριακών διατυπώσεων που επηρεάζουν τη διεθνή τουριστική κινητικότητα.

Ο τουριστικός τομέας έχει την ικανότητα να ανακτήσει τις επενδύσεις σε ξένο νόμισμα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΕ) εκτιμά, για παράδειγμα, ότι ένα παραλιακό ξενοδοχείο μεσαίας κατηγορίας σε μια αναπτυσσόμενη χώρα θα κερδίσει πίσω σε ένα χρόνο ολόκληρο το συνάλλαγμα που απαιτείται για την κατασκευή και τον εξοπλισμό του. Στην περίπτωση των τουριστικών οχημάτων, όπως τα λεωφορεία, το διάστημα αυτό είναι ακόμη μικρότερο.

Οι συντελεστές εισαγωγής ποικίλλουν από 3 έως 10 τοις εκατό των συνολικών τουριστικών εισπράξεων στο Μεξικό, τη Βενεζουέλα και την Κολομβία. Αυτό εκτινάσσεται σε περίπου 30 τοις εκατό στην Τζαμάικα και περισσότερο από 40 με 50 τοις εκατό στα μικρότερα νησιά της Καραϊβικής. Όταν το κερδισμένο ποσό υπερβαίνει το ποσό που καταβάλλεται για την παροχή του προϊόντος - θετικό καθαρό ισοζύγιο πληρωμών - η τουριστική ανάπτυξη αξίζει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Ο OAS εκτιμά ότι για να παραχθεί μια μονάδα αξίας του νομίσματος της Τζαμάικας στον τουριστικό τομέα, χρειάζονται 0,37 μονάδες σε άμεσες και έμμεσες εισαγωγές, πράγμα που σημαίνει ότι το 37 τοις εκατό εισάγεται. Αυτός ο αριθμός είναι μικρότερος από οποιονδήποτε άλλο τομέα εκτός της εξόρυξης. Αντίθετα, ο κλάδος της βιομηχανίας εισάγει το 73% των εισροών του. Ως εκ τούτου, μια μονάδα επένδυσης στον τουρισμό θα είχε υπερδιπλάσιο αντίκτυπο από ένα ισοδύναμο ποσό σε άλλους κλάδους. Σε μεγαλύτερες χώρες, με καλύτερη ικανότητα παροχής τροφής, μεταφοράς και ποικίλων πολιτιστικών αξιοθέατων, ο τουρισμός θα περιλάμβανε πιθανώς λιγότερες εισαγόμενες εισροές.

Με λίγες μόνο εξαιρέσεις, οι όροι εμπορίου για τις αναπτυσσόμενες χώρες, δηλαδή η αναλογία μεταξύ των τιμών που λαμβάνει μια χώρα για τις εξαγωγές της και των τιμών που πληρώνει για τις εισαγωγές της, ήταν παραδοσιακά δυσμενείς, λόγω των διακυμάνσεων στις τιμές των ακατέργαστων - εξαγωγές υλικών. Αλλά στην περίπτωση του διεθνούς τουρισμού, εάν ο δείκτης της μέσης διεθνούς τουριστικής δαπάνης ληφθεί ως έκφραση της τιμής του διεθνούς προϊόντος, οι τιμές που ελήφθησαν απολάμβαναν μεγαλύτερη σταθερότητα από τις

τιμές των πρώτων υλών - στην πραγματικότητα, οι τιμές έτειναν σε αύξηση με σταθερό τρόπο, λόγω, μεταξύ άλλων λόγων, της ζήτησης για διακοπές, της αύξησης των επαγγελματικών ταξιδιών και της ακαμψίας της προσφοράς προορισμών βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Ενώ οι τιμές άλλων προϊόντων επηρεάζονται από κερδοσκοπικές ή στρατηγικές προσφορές, αυτό δεν συμβαίνει γενικά με τον τουρισμό. Είναι λοιπόν ένας κλάδος που τείνει να βελτιώσει τους όρους εμπορίου μιας οικονομίας τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα (OAS, 2022) (Boz, 2016).

#### **4.3. Η στρατηγική ανάλυση στον τομέα του τουρισμού ως αναγκαιότητα για την ενίσχυση του κλάδου και τη βιωσιμότητα**

Καθώς ο αντίκτυπος της βιώσιμης ανάπτυξης στο μέλλον του κόσμου είναι πλέον κατανοητός, η κάθε βιομηχανία ενθαρρύνεται να βρει μια λύση για τη βιωσιμότητα στον τομέα της. Η βιωσιμότητα συνδέεται με τη στροφή της προσοχής σε ένα σύνολο ηθικών αξιών και αρχών, που καθοδηγούν τη δράση σε έναν υπεύθυνο και αρμονικό τρόπο, ενσωματώνοντας τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνέπειες των δράσεων, καθώς και οικονομικούς στόχους». Το πρόθεμα «αιεφόρος» χρησιμοποιείται σήμερα σε διάφορους τομείς, όπως ο τουρισμός, αρχιτεκτονική, γεωργία και ανάπτυξη κοινοτήτων. Έτσι, η βιωσιμότητα έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά ζητήματα για πολλούς κλάδους. Για παράδειγμα, η τουριστική βιομηχανία, που είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο, προσπαθεί τώρα να κινηθεί προς πιο βιώσιμες και υπεύθυνες πρακτικές. Πέραν αυτού, ο τουρισμός, που θεωρείται απαραίτητος κλάδος, τόσο για την οικονομική όσο και για την κοινωνική ανάπτυξη, μπορεί να έχει θετική επίδραση στην απασχόληση, τα ακαθάριστα έσοδα, και την παραγωγή. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Αν ο τουρισμός δεν έχει σχεδιαστεί και δεν αναπτύσσεται με βάση στρατηγικό σχέδιο και ανάλυση πολλών παραγόντων, μπορεί να προκαλέσει μόνιμη βλάβη στο φυσικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, και το οικονομικό περιβάλλον ενός τουριστικού προορισμού. Γι' αυτό ο βιώσιμος τουρισμός αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα.

Λόγοι όπως η διατάραξη της οικολογικής ισορροπίας λόγω της υπερθέρμανσης του πλανήτη, η απώλεια κοινωνικών αξιών και η αποτυχία διατήρησης των φυσικών, ιστορικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αγαθών καθιστούν τον αιεφόρο τουρισμό αναγκαιότητα. Ωστόσο, για να επιτευχθεί μια πιο βιώσιμη μορφή τουρισμού, υπάρχει ανάγκη για μία περισσότερο ολιστική προοπτική που επιτρέπει να εξεταστούν όλοι οι τομείς και οι πόροι

στους οποίους ο τουρισμός βασίζεται. Ο βιώσιμος τουρισμός έχει φυσικά μεγάλη ποικιλία ορισμών. Για παράδειγμα, ως βιώσιμος τουρισμός μπορεί να οριστεί ως «τουρισμός που λαμβάνει πλήρως υπόψη του την τρέχουσα και μελλοντική οικονομική, κοινωνική, και περιβαλλοντική επίπτωση του σημερινού κέρδους, καλύπτοντας τις ανάγκες των επισκεπτών, της βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και της τοπικής κοινωνίας του κάθε προορισμού.

Συνεπώς, ο βιώσιμος τουρισμός θα πρέπει να διασφαλίζει τη βέλτιστη χρήση των περιβαλλοντικών πόρων, με σεβασμό των κοινωνικο-πολιτιστικών χαρακτηριστικών των τοπικών κοινωνιών, παρέχοντας κοινωνικοοικονομική υποστήριξη στους ενδιαφερόμενους. Ομοίως, ο Müller υπογράμμισε ότι ο στόχος του βιώσιμου τουρισμού είναι «να επηρεάσει την οικονομική υγεία, να φροντίσει για την υποκειμενική ευημερία των ντόπιων, να διατηρήσει την παρθένα φύση, να λάβει υπ' όψιν την προστασία των πόρων, να προάγει τον υγιή πολιτισμό και να φροντίσει για τη βέλτιστη ικανοποίηση των επισκεπτών. Ένας άλλος ορισμός του βιώσιμου τουρισμού είναι αυτός που παρέχει ο Hunter, ο οποίος όρισε τον αειφόρο τουρισμό ως «ένα προσαρμοστικό παράδειγμα που νομιμοποιεί μια ποικιλία προσεγγίσεων ανάλογα με τις συγκεκριμένες συνθήκες». Σύμφωνα με τον Niedziolka, ο αειφόρος τουρισμός μπορεί να οριστεί ως: «Όλες οι μορφές δραστηριοτήτων, διαχείρισης και ανάπτυξης του τουρισμού που διαφυλάσσουν τη φυσική, οικονομική, και κοινωνική ακεραιότητα και αποτελούν εγγύηση διατήρησης των φυσικών και πολιτιστικών πόρων». Η πλειονότητα των ορισμών τονίζουν ότι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι για το σεβασμό και τη διατήρηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικο-πολιτιστικής ισορροπίας.

Για πολλά χρόνια, η βιώσιμη διαχείριση του τουρισμού αποτελεί πρόκληση για τους κατοίκους και τους τουρίστες. Έχει σημειωθεί μια ριζική αλλαγή στις τουριστικές αντιλήψεις των ντόπιων και του μαζικού τουρισμού, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις έχει γίνει τοπικό πολιτικό ζήτημα. Το γεγονός αυτό μπορεί να διαπιστωθεί από την εμφάνιση των όρων τουριστικοφοβία και υπερτουρισμός, οι οποίοι αναπτύχθηκαν από την αυξανόμενη εξέλιξη των μη βιώσιμων πρακτικών μαζικού τουρισμού. Η τουριστικοφοβία περιγράφει την κοινωνική δυσάρεσκειά που έχει προκύψει ως απάντηση στην πίεση του τουρισμού.

Ο υπερτουρισμός ορίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO) ως η επίδραση του τουρισμού σε έναν προορισμό που επηρεάζει υπερβολικά την αντιληπτή ποιότητα ζωής των πολιτών καθώς και την ποιότητα των εμπειριών των επισκεπτών με αρνητικό τρόπο. Αν δεν ληφθούν μέτρα σε ό, τι αφορά την αειφορία στον τουρισμό και τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των τουριστικών δραστηριοτήτων, θα παρουσιαστούν προβλήματα και αυτό θα επηρεάσει αρνητικά τόσο τον τοπικό πληθυσμό όσο



και τον αριθμό τουριστών. Συνοπτικά, ο UNWTO δηλώνει ότι «ο τουρισμός θα είναι βιώσιμος μόνο εάν αναπτύσσεται και λειτουργεί λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους επισκέπτες όσο και τις τοπικές κοινωνίες».

Όπως φαίνεται, η προστασία των φυσικών, ιστορικών και πολιτιστικών πόρων και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα στον τουρισμό είναι σημαντική για όλες τις χώρες. Ως εκ τούτου, απαιτείται μια συστηματική, στρατηγική προσέγγιση στο σχεδιασμό της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης (Kaplan-Norton, 1992).

#### **4.4. Πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας στον τομέα του τουρισμού**

Μετά την εισαγωγή του το 1992, το Balance Scorecard (BSC) (Πίνακες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας) έχει προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον τόσο από μελετητές όσο και από επαγγελματίες. Αυτό αποδεικνύεται από τον αυξανόμενο αριθμό δημοσιεύσεων που απευθύνονται στο BSC και τον μεγάλο αριθμό επαγγελματικών εκδηλώσεων που αφιερώνονται σε αυτό. Ωστόσο, υπάρχει ελάχιστη έρευνα για το BSC στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού. Από την έρευνα, εντοπίζονται κενά που εμποδίζουν την ανάπτυξη της BSC στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, ενώ υπάρχουν μελλοντικές ερευνητικές ευκαιρίες που αποσκοπούν στη βελτίωση της κατανόησης και της πρακτικής του BSC μαζί με την ανάπτυξη αναδυόμενων ερευνητικών θεμάτων όπως ο αειφόρος τουρισμός και η νέα τουριστική διαχείριση. Το μελλοντικό κέρδος μίας επιχείρησης προσδιορίζεται μέσω πολλών εργαλείων μέτρησης απόδοσης που υπόσχονται να μετρούν σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού. Ωστόσο, συχνά, επαγγελματίες και οι ακαδημαϊκοί συνεχίζουν να ξεχνούν ότι το κέρδος είναι απλώς το μέσο για έναν σκοπό και όχι ο ίδιος ο σκοπός (Spiller, 2000). Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, ένα διάσημο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, το Balance Scorecard (BSC), έχει κερδίσει μία πολύ σημαντική θέση στις επιχειρήσεις από την εισαγωγή του από τους Kaplan και Norton το 1992. Ενώ, μέχρι σήμερα οι ερευνητές συμφωνούν για την ευρεία χρήση του BSC από τους επαγγελματίες, υπάρχουν λίγες αξιολογήσεις ποιότητας για το BSC που ρίχνουν φως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία BSC. Συγκεκριμένα, αν και ορισμένοι μελετητές έχουν αρχίσει να τονίζουν τη σημασία της υιοθέτησης του BSC από τη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού, η συνολική τρέχουσα κατάσταση της έρευνας BSC σε αυτόν τον κλάδο είναι άγνωστη. Ο οικονομικός αντίκτυπος της βιομηχανίας φιλοξενίας και τουρισμού έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, όπου ο κλάδος σημείωσε αύξηση ΑΕΠ 3,5%, ξεπερνώντας την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη 2,5% και συνέβαλε συνολικά 10,3% στο

παγκόσμιο ΑΕΠ το 2019 (WTTC , 2020). Εκτός από την αυξανόμενη οικονομική συμβολή του κλάδου, η φιλοξενία και ο τουρισμός πρόσφεραν επίσης περίπου 330 εκατομμύρια θέσεις εργασίας το 2019 και συνέβαλαν περίπου το 25% στη δημιουργία θέσεων εργασίας τα τελευταία πέντε χρόνια (ibid.). Ωστόσο, η παγκόσμια βιομηχανία έχει πληγεί σοβαρά από την πανδημία του κορωνοϊού, όπου η απώλεια έχει προβλεφθεί να είναι τόσο σοβαρή όσο 60-80% μείωση της οικονομικής συνεισφοράς του κλάδου για το έτος 2020 (ΟΟΣΑ, 2020). Δεδομένου ότι ο κλάδος της φιλοξενίας και του τουρισμού ήταν ο τρίτος μεγαλύτερος αναπτυσσόμενος κλάδος και η επερχόμενη οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει μετά την πανδημία του COVID-19, η εξέταση της τρέχουσας κατάστασης της μέτρησης της απόδοσής του μπορεί να επισημάνει τους συγκεκριμένους τομείς που πρέπει να ερευνηθούν περαιτέρω για βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και ανώτερη οργανωτική απόδοση.

Παρά την πολυδιάστατη φύση της οργανωσιακής απόδοσης, η ερευνητική εστίαση έχει δοθεί σε καθυστερημένα οικονομικά μέτρα (Bartlett et al., 2014). Ως εκ τούτου, η έρευνα διαχείρισης απόδοσης έχει επισημάνει τους περιορισμούς που επικρατούν στη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού χρησιμοποιώντας μεμονωμένες δομές (Maltz et al., 2003) και εστιάζοντας αποκλειστικά σε οικονομικούς δείκτες (Neely και Al Najjar, 2006). Μια διάσημη εξέλιξη στον τομέα της διαχείρισης απόδοσης, η BSC, έχει κερδίσει εξέχουσα θέση λόγω της αυξανόμενης προώθησης από τους προγραμματιστές της και της υιοθέτησής της από διάφορους κλάδους. Ενώ τα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης της απόδοσης επικεντρώνονταν απλώς σε χρηματοοικονομικά μέτρα, το BSC πέτυχε μεγαλύτερη υιοθέτηση με τη συμπερίληψη μη χρηματοοικονομικών προοπτικών, πέραν των χρηματοοικονομικών, μαζί με έμφαση σε πρωτοποριακά και καθυστερημένα και βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα μέτρα. Τα BSC έχουν εξελιχθεί με την πάροδο των ετών από την έναρξή τους ως ένα απλό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, το 1992, σε ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης (Papalexandris et al., 2004). Παρόλο που η σημασία του BSC αυξάνεται σε πολλούς κλάδους όπως ο τραπεζικός (Davis and Albright, 2004) ο δημόσιος τομέας και η υγειονομική περίθαλψη, ωστόσο το BSC σπάνια εξετάζεται στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού (Elbanna et al., 2015) δημιουργώντας ένα σημαντικό κενό. Επιπλέον, υπάρχουν περιορισμένες ποιοτικές αναθεωρήσεις και εννοιολογικά έγγραφα για το BSC. Σημαντικές για αυτήν τη συστηματική ανασκόπηση είναι δύο άλλες ανασκοπήσεις ποιότητας που εξέτασαν αποκλειστικά τη βιβλιογραφία BSC στη λογιστική (Hoque, 2014) και τη βιωσιμότητα BSC (SBSC) (Hansen and Schaltegger, 2016). Ο Hoque (2014) διεξήγαγε μια συστηματική ανασκόπηση της BSC για να εξετάσει τις τάσεις μέχρι στιγμής τα τελευταία είκοσι χρόνια από την εισαγωγή της BSC

το 1992. Ωστόσο, η ανασκόπηση επικεντρώθηκε αποκλειστικά στον λογιστικό και γενικό τομέα των επιχειρήσεων και της διαχείρισης. Μια άλλη εξέχουσα συστηματική ανασκόπηση για το SBSC που διεξήχθη από τους Hansen και Schaltegger (2016) εξέτασε την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την αναδυόμενη έννοια του SBSC και κάνοντας αυτό, παρουσίασαν μια τυπολογία των διαφόρων επικρατούσων δομών του SBSC στην τρέχουσα βιβλιογραφία. Είναι ενδιαφέρον ότι κανένα από αυτά τα έγγραφα ανασκόπησης δεν μελέτησε το status quo της βιβλιογραφίας BSC ή SBSC σε επίπεδο βιομηχανίας ή πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού που αποτελεί συμβολή αυτής της μελέτης.

Από την άλλη πλευρά, οι εννοιολογικές εργασίες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στη βελτίωση του BSC μέσω συνδυασμού με άλλα θέματα όπως η διαχείριση ολικής ποιότητας (Hoque, 2003) και η μεγιστοποίηση της διαφωτισμένης αξίας (Jensen, 2002). Ο Nørreklit (2000), για παράδειγμα, προσπάθησε να ενισχύσει το BSC μέσω της κριτικής ανάλυσης των βασικών υποθέσεων και σχέσεων του. Ειδικά σε έναν κλάδο εστίασης, δεν υπάρχουν ποιοτικές θεωρητικές ερευνητικές μελέτες για το BSC, υπογραμμίζοντας ένα σημαντικό θεωρητικό ερευνητικό κενό στο BSC γενικά και στη λογοτεχνία φιλοξενίας και τουρισμού ειδικότερα. Ως εκ τούτου, δεδομένης της αυξανόμενης σημασίας του BSC στη διαχείριση επιχειρήσεων και της συνάφειας της βιωσιμότητας με τη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού, αυτό το έγγραφο ανασκόπησης ενισχύεται περαιτέρω εξετάζοντας τις επικρατούσες τάσεις στη βιβλιογραφία του BSC σε σχέση με τη γενική επιχείρηση, τη διαχείριση και την ηθική. Με αυτόν τον τρόπο, οι ερευνητές στοχεύουν να αποκτήσουν γνώσεις από τη συνεχιζόμενη έρευνα για το BSC σε αυτούς τους δημοφιλείς κλάδους και, κατά συνέπεια, να προτείνουν πώς το BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού μπορεί να προχωρήσει από την άποψη της επιστημονικής έρευνας. Εξετάζοντας το status quo της έρευνας της BSC, αυτή η μελέτη εμπλέκει τη συνάφεια της BSC με τη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού, δεδομένης της ικανότητας της BSC να εξυπηρετεί πολλούς ενδιαφερόμενους, επιτρέποντας έτσι στους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις πολύπλοκες σχέσεις που είναι εγγενείς στον κλάδο (Feng et al., 2003). Επιπλέον, αυτή η ανασκόπηση επιτρέπει στους μελλοντικούς ερευνητές να προχωρήσουν και να δοκιμάσουν εμπειρικά πάνω σε αυτή τη γραμμή σκέψης. Η βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού, ειδικότερα, χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που να λαμβάνει υπόψη τη φύση της έντασης εργασίας (Phillips and Louvieris, 2005) και η BSC, με τον συνδυασμό διαφόρων μη οικονομικών και οικονομικών προοπτικών, μπορεί να εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό.

Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού οδηγούνται κυρίως από τον δημοσιονομικό έλεγχο για τη δημιουργία εσόδων, από τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, τη στρατηγική διαχείριση των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και τη συνεργασία για την προώθηση της καινοτομίας και της μάθησης (Phillips and Louvieris, 2005). Η διαχείριση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας και επενδύεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτόν τον κλάδο (ibid.). Η αξιοπιστία της ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού καταδεικνύει τη σημασία της χρήσης του BSC σε αυτόν τον κλάδο. Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν επισημάνει την έλλειψη εφαρμογής και έρευνας BSC σε αυτόν τον σημαντικό κλάδο (Elbanna et al., 2015). Παρόμοια με τη βιβλιογραφία του BSC στη γενική επιχειρηματική, διαχείριση και ηθική, οι τάσεις της BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού βρέθηκαν να είναι τέσσερις, υιοθέτηση και εφαρμογή του BSC, βιωσιμότητα και BSC, προηγούμενα και συνέπειες του BSC και χρήση του BSC ως πλαίσιο. Σε αντίθεση με το BSC στη γενική επιχειρηματική, διαχείριση και ηθική, η βιβλιογραφία της BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού χρησιμοποίησε κυρίως το BSC ως πλαίσιο για την εξέταση της βιομηχανίας στα τέλη του 20ου αιώνα έως τις αρχές του 21ου αιώνα. Με τη βιομηχανία στα αρχικά της στάδια υιοθέτησης του BSC, οι περισσότεροι ερευνητές εξέτασαν πώς τα κυρίαρχα συστήματα μέτρησης απόδοσης στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού είναι παρόμοια με το πλαίσιο και τους διάφορους τρόπους με τους οποίους το BSC μπορεί να ενσωματωθεί στη βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού μέσω του BSC για τη φύση και του BSC συγκεκριμένου τομέα (Elbanna et al., 2015). Είναι ενδιαφέρον ότι οι ερευνητικές μελέτες, στα τέλη του 21ου αιώνα, άρχισαν να διεξάγουν περιγραφική έρευνα και διερεύνησαν τα προηγούμενα των επιδόσεων των ξενοδοχείων και των ταξιδιωτικών γραφείων που εφαρμόστηκαν με τη χρήση BSC. Ένα άλλο θέμα με εξέχουσα έρευνα που προέκυψε ήταν η χρήση του BSC ως πλαισίου για τη δημιουργία εργαλείων μέτρησης απόδοσης που βοήθησαν στην αξιολόγηση ιστοτόπου των οργανισμών διαχείρισης προορισμών (Feng et al., 2003), των γραφείων συνεδρίων και επισκεπτών (Kim and Njite, 2009), εθνικούς τουριστικούς οργανισμούς (Douglas and Mills, 2004), bed and breakfast (B&Bs) (Kline et al., 2004), μικρά οينوποιεία (Yuan et al., 2004) και ξενοδοχεία (Kim et al., 2014). Ενώ οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει ενεργά το BSC ως πλαίσιο για την αξιολόγηση ιστοτόπων, μια άλλη μελέτη από τους Aureli και Del Baldo (2019) δεν βρήκε ευρεία χρήση του BSC μεταξύ των συνεδριακών γραφείων στην Ιταλία.

Είναι ενδιαφέρον ότι η φύση της βιομηχανίας φιλοξενίας και τουρισμού, συγκεκριμένα τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία, η εστίασή της στο ανθρώπινο δυναμικό, η ασυνέπεια στην παροχή υπηρεσιών και το είδος των δραστηριοτήτων απαιτούν τη χρήση του BSC (Ribeiro et al., 2019). Οι ερευνητές που εξετάζουν τις επικρατούσες μετρήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού βρήκαν την ύπαρξη μετρήσεων απόδοσης που αφορούν και τις τέσσερις παραδοσιακές προοπτικές του BSC που υποδεικνύουν έναν υπάρχοντα πολλαπλασιασμό του BSC στη βιομηχανία, για τον οποίο οι επαγγελματίες φαίνεται να αγνοούν και τις οποίες οι μελετητές της BSC δεν έχουν καταφέρει να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά. Ωστόσο, οι ερευνητές εντόπισαν με επιτυχία αυτό το ερευνητικό κενό και πρότειναν BSC που ταιριάζουν αποκλειστικά στις ανάγκες συγκεκριμένων τομέων φιλοξενίας (Brown and McDonnell, 1995) όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε χιονοδρομικά κέντρα (Sainaghi et al., 2019). Ως εκ τούτου, όπως έχει εντοπιστεί από διάφορους ερευνητές μέχρι στιγμής (Elbanna et al., 2015, Kang et al., 2015), η εξέταση του BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού είναι απαραίτητη, δεδομένης της έντασης εργασίας του κλάδου Αυτό απαιτεί τη χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης που δεν εξυπηρετεί μόνο την επίτευξη κερδών αλλά και τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και των πελατών.

Δεδομένου ότι η βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού δεν έχει ακόμη αξιοποιήσει πλήρως το BSC, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να το εισάγουν ενεργά. Σε παρόμοιο πνεύμα, μια πρώιμη μελέτη από τους Brown και McDonnell (1995) τόνισε την προοπτική του κλάδου της φιλοξενίας να χρησιμοποιεί το BSC και κατά συνέπεια, ανέπτυξε ένα προκαταρκτικό BSC. Οι Huckestein και Duboff (1999) ακολούθησαν το παράδειγμά τους και εξερεύνησαν πώς ο όμιλος ξενοδοχείων Hilton ανέπτυξε μια κάρτα βαθμολογίας Hilton βασισμένη χαλαρά στο BSC. Ομοίως, οι Elbanna et al. (2015) ανέπτυξε και δοκίμασε ένα BSC για τον τομέα της φιλοξενίας, μαζί με τους Huang (2008) και Chen et al. (2011) που ανέπτυξε BSC για ταξιδιωτικά γραφεία και ξενοδοχεία με θερμές πηγές, αντίστοιχα. Ωστόσο, άλλοι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας παραμένουν ακόμη ανεξερεύνητοι όσον αφορά την ανάπτυξη και τη χρήση του BSC για να ταιριάζουν με τις οργανωτικές τους στρατηγικές και τη φύση αυτών των τομέων, όπως οι τουριστικοί πράκτορες, τα τρόφιμα, τα ποτά και τα δημόσια τμήματα τουρισμού. Όσον αφορά την ενσωμάτωση πρόσθετων μη χρηματοοικονομικών στρατηγικών προοπτικών, η έρευνα SBSC στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού έχει προκύψει όπου οι μελετητές έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στα BSC (Vila et al., 2010)

και να αξιολογούν τον αντίκτυπό της στους οργανωτικούς στόχους και το όραμα (Kang et. al., 2015).

Οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει ποικίλες ερευνητικές μεθόδους, όπως έρευνες, συνεντεύξεις, μελέτες περιπτώσεων και ομάδες εστίασης. Παρά το πρόσφατο ενδιαφέρον που έχει συσσωρευτεί στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, οι ερευνητές κατάφεραν να εξετάσουν τον κλάδο τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Δεδομένου ότι η έρευνα της BSC στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού βρίσκεται ακόμη στα αρχικά της στάδια, η μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει περαιτέρω τη διαφορετική εφαρμογή του BSC σε αυτόν τον κλάδο σε σύγκριση με άλλους κλάδους υπηρεσιών. Επιπλέον, η αυξημένη προβολή της βιωσιμότητας στον τομέα της φιλοξενίας (Kang et al., 2015) απαιτεί περαιτέρω εξέταση της χρήσης BSC για να αποκαλυφθεί η εφαρμογή και η απόδοση της βιωσιμότητας στον κλάδο.

Σχετικά λίγες μελέτες εξέτασαν την εφαρμογή του BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού μέσω διαχρονικών περιπτώσεων και συνεντεύξεων. Ενώ ορισμένες έρευνες εξέτασαν την εφαρμογή του BSC ως στρατηγική απόφαση, άλλες έρευνες βρήκαν θετικό οικονομικό αντίκτυπο της εφαρμογής του BSC σε μια ομάδα ξενοδοχείων και μια άλλη μελέτη προτάθηκε Πιθανές παγίδες στην επιτυχή εφαρμογή του BSC μέσω της συμμετοχής σε άτυπες συζητήσεις με τους διευθυντές ξενοδοχείων. Αυτή η περιορισμένη υιοθέτηση και εφαρμογή του BSC από τον κλάδο θα μπορούσε να αποδοθεί στη μοναδική του φύση, όπου μεγαλύτεροι οργανισμοί του κλάδου, όπως αλυσίδες ξενοδοχείων ή εστιατορίων, αποτελούν διακριτές επιχειρηματικές μονάδες που μπορεί να απαιτούν τα δικά τους συστήματα μέτρησης απόδοσης στην επιχειρηματική μονάδα επίπεδο. Ωστόσο, η εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας γίνεται πιο σχετική καθώς έχουν σχεδιαστεί πίνακες ειδικά για μια επιχειρηματική μονάδα και εφαρμόζονται ανάλογα (Tahnayath – Elbanna, 2020) (Milan et al, 2013).

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Όπως προκύπτει από το παρόν κεφάλαιο, ο τομέας του τουρισμού αποτελεί ένα πεδίο όπου οι πίνακες ισορροπημένης στοχοθεσίας μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμοι και αποδοτικοί για τις επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης θα εξετάσει το σύστημα πινάκων ισορροπημένης στοχοθεσίας στην εφαρμογή τους σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, παρέχοντας χρήσιμα στοιχεία τα οποία προέρχονται από ερευνητικά δεδομένα.

#### **5.1. Στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση/ ιστορικό/ υποδομές/ στρατηγικό όραμα**

Η επιχείρηση που πρόκειται να μελετηθεί στην παρούσα εργασία αποτελεί μία ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία βρίσκεται στην νήσο Λευκάδα, ιδρύθηκε το 1997 και έκτοτε αναπτύχθηκε και απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού, ενώ εντάχθηκε σε ευρωπαϊκό όμιλο ξενοδοχειακών μονάδων. Στα πλαίσια της αναβάθμισης της συγκεκριμένης μονάδας, επιλέχθηκε η υιοθέτηση της μεθόδου του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, ώστε να αποφευχθούν δυσλειτουργίες, απώλεια κέρδους, προβλήματα με τους πελάτες και το προσωπικό. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί ήδη από την ίδρυση της με βάση το προκαθορισμένο στρατηγικό της όραμα που διαμορφώνουν οι ακόλουθοι στόχοι:

- A) Άριστη εξυπηρέτηση
- B) Υψηλό επίπεδο παροχών, καθαριότητας, άνεσης
- Γ) Ανταπόκριση σε ευρωπαϊκές και παγκόσμιες προδιαγραφές
- Δ) Διαρκείς Υγειονομικοί Έλεγχοι
- E) Συνεργασία με Διεθνείς Ομίλους
- ΣΤ) Εξασφάλιση Διεθνούς Φήμης και Αποδοχής
- Z) Ανοδική Πορεία Εσόδων
- H) Πληρότητα κατά τη διάρκεια όλης της θερινής σεζόν

Θ) Στροφή σε δράσεις εναλλακτικού τουρισμού

## 5.2. Δείκτες Κλειδιά Της Απόδοσης

Οι δείκτες – κλειδιά της απόδοσης μίας επιχείρησης πρέπει να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να είναι μετρήσιμοι και εφικτοί. Η σύγχρονη βιβλιογραφία παρέχει πολλές μεθόδους επιλογής των πιο καίριων και σημαντικών στόχων που η επιχείρηση θα πρέπει να ελέγξει και να φροντίσει. Ακολουθούν έντεκα βασικές αρχές σχεδιασμού της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας:

A) Πρέπει να είναι απολύτως σαφές ποιο πρόβλημα πρέπει να λυθεί και επομένως ποιός τύπος Balanced Scorecard πρέπει να αξιοποιηθεί.

B) Δεν πρέπει να δημιουργείται ποτέ μια ισορροπημένη βαθμολογία για έναν οργανισμό

Γ) Είναι η αιτία και το αποτέλεσμα που δημιουργούν την ισορροπία (χωρίς να προσθέτει επιπλέον μέτρα σε προοπτικές)

Δ) Ποτέ δεν πρέπει η διαδικασία να ξεκινά με μέτρα, αλλά με στόχους.

E) Πρέπει να μετρηθεί τι θέλει η επιχείρηση να διαχειριστεί και ποιοι στόχοι είναι μετρήσιμοι.

ΣΤ) Οι κάρτες αποτελεσμάτων δεν είναι η όλη εικόνα της επιχείρησης και πρέπει να είναι σύγχρονοι.

Z) Η στρατηγική πρέπει να είναι συλλογική και να υιοθετείται από όλα τα μέλη της επιχείρησης.

H) Είναι μια συλλογική προσπάθεια. Πρόκειται για συλλογική συνεννόηση. Είναι ένα κοινωνικό εργαλείο, όχι απλώς ένα τεχνικό εργαλείο.

Θ) Η ισορροπημένη βαθμολογία έχει να κάνει με τη μάθηση. Η μάθηση είναι θεμελιώδης για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη χρήση της

I) Χρειάζεται χορηγία και ανάλογη υποστήριξη

(Exitant, 2022)

Όλα αυτά αφορούν τη λήψη καλών αποφάσεων και την σωστή εκτέλεση τους, 'ώστε μέσα από τη διαδικασία να βελτιώνεται πραγματικά ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται και εφαρμόζονται οι αποφάσεις.



Για την παρούσα επιχείρηση, σύμφωνα με το εταιρικό όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της θα μπορούσαν να επιλεγθούν οι ακόλουθοι στόχοι: 1) αύξηση κέρδους, 2) μέγιστη απόδοση προσωπικού, 3) μεγαλύτερη βαθμολογία πελατών, 4) καλύτερη διαφήμιση και προώθηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Όπως προαναφέρθηκε, Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης αποσκοπεί στην παρακίνηση του προσωπικού κατά τον καθορισμό των ετήσιων στόχων με τη χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει σε 4 κατηγορίες στόχων που η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει, επιλέγοντας τους σχετικούς δείκτες:

- Χρηματοοικονομική Άποψη (άποψη των επενδυτών για την επιχείρηση)
- Άποψη των πελατών ( πως βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση για την επιχείρηση)
- Άποψη για το Εσωτερικό της Επιχείρησης (ποια τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- Άποψη σχετικά με καινοτομία και τεχνογνωσία (βελτίωση αξίας της επιχείρησης)

Εξετάζοντας την προς μελέτη επιχείρηση, δημιουργήθηκε ο ακόλουθος πίνακας που αξιολογεί σε μία κλίμακα από το 1 (χρειάζεται άμεση βελτίωση) έως το 5 (βρίσκεται σε άριστη κατάσταση) τους τέσσερις παραπάνω άξονες σε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης:

Πίνακας 1: Αξιολόγηση Τεσσάρων Παραγόντων

ΠΑΡΑΓΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ	4
ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	4
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ	2

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η εργασία κερδοφορεί και έχει αρκετά θετικές βαθμολογίες από τους πελάτες, ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τόσο σχετικά με το εσωτερικό της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις αλλά και σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με την καινοτομία και την τεχνογνωσία.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Εξετάζοντας τους επί μέρους παράγοντες και τις συνιστώσες που αφορούν κάθε κατηγορία ξεχωριστά, προκύπτει ένα σαφές πλάνο που πρέπει να ακολουθηθεί από το σύνολο του προσωπικού, αλλά και τους υπεύθυνους της ξενοδοχειακής μονάδας, που πρέπει να ασχοληθεί ιδιαίτερα με την ανάλυση του παράγοντα καινοτομία/τεχνογνωσία. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να φροντίσει για τη βελτίωση στο συγκεκριμένο τομέα, ώστε να ανταποκρίνεται στους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως προκύπτει από την προηγηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης αποσκοπεί στην παρακίνηση του προσωπικού κατά τον καθορισμό των ετήσιων στόχων με τη χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει σε 4 κατηγορίες στόχων που η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει, επιλέγοντας τους σχετικούς δείκτες:

- Χρηματοοικονομική Άποψη (άποψη των επενδυτών για την επιχείρηση)
- Άποψη των πελατών ( πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση για την επιχείρηση)
- Άποψη για το Εσωτερικό της Επιχείρησης (ποια τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- Άποψη σχετικά με καινοτομία και τεχνογνωσία (βελτίωση αξίας της επιχείρησης)

Πιο συγκεκριμένα, για τον πρώτο τομέα, εξετάζονται οι ακόλουθες παράμετροι: Αύξηση κερδών, Απόδοση ιδίων κεφαλαίων, Χρηματιστηριακή απόδοση. Σχετικά με τον δεύτερο τομέα εξετάζονται οι ακόλουθες κατηγορίες: Αύξηση της αξίας των προϊόντων, Κόστος προϊόντων, Ποιότητα προϊόντος, Χρόνος περάτωσης παραγγελίας και οι δείκτες: Μερίδιο αγοράς, Αριθμός νέων πελατών, Ποσοστό πελατών που διατηρήθηκαν σε σχέση με την προηγούμενη Περίοδο, Αριθμός παραπόνων πελατών. Περνώντας στον τρίτο τομέα, οι κατηγορίες που εξετάζονται είναι οι ακόλουθες: Επιμόρφωση προσωπικού, Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, Ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τέλος, σχετικά με τον τομέα της καινοτομίας μπορούν να εξεταστούν ενδεικτικά: Προτάσεις ανά εργαζόμενο, Ώρες εκπαίδευσης των εργαζομένων, Αριθμός ωρών υπερωρίας, Επίπεδο γνώσεων εργαζομένων, Επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας επιτρέπει στους διευθυντές να δουν την επιχείρηση από τέσσερις σημαντικές προοπτικές. Παρέχει, ουσιαστικά, απαντήσεις σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

Πώς μας βλέπουν οι πελάτες; (προοπτική πελάτη)

Σε τι πρέπει να διαπρέψουμε; (εσωτερική προοπτική)

Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε και να δημιουργούμε αξία; (προοπτική καινοτομίας και μάθησης)

Πώς κοιτάμε τους μετόχους; (οικονομική προοπτική)

Ενώ παρέχει πληροφορίες στα ανώτερα στελέχη από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας ελαχιστοποιεί την υπερφόρτωση πληροφοριών περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Οι εταιρείες, συνήθεστερα, συνεχίζουν να προσθέτουν νέα μέτρα κάθε φορά που ένας υπάλληλος ή ένας σύμβουλος κάνει μια αξιολογη πρόταση. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας αναγκάζει τους διευθυντές να επικεντρωθούν στα λίγα μέτρα που είναι πιο κρίσιμα. Είναι ενδιαφέρον ότι η φύση της βιομηχανίας φιλοξενίας και τουρισμού, συγκεκριμένα τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία, η εστίασή της στο ανθρώπινο δυναμικό, η ασυνέπεια στην παροχή υπηρεσιών και το είδος των δραστηριοτήτων απαιτούν τη χρήση του BSC (Ribeiro et al., 2019). Οι ερευνητές που εξετάζουν τις επικρατούσες μετρήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού βρήκαν την ύπαρξη μετρήσεων απόδοσης που αφορούν και τις τέσσερις παραδοσιακές προοπτικές του BSC που υποδεικνύουν έναν υπάρχοντα πολλαπλασιασμό του BSC στη βιομηχανία, για τον οποίο οι επαγγελματίες φαίνεται να αγνοούν και τις οποίες οι μελετητές της BSC δεν έχουν καταφέρει να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά. Ωστόσο, οι ερευνητές εντόπισαν με επιτυχία αυτό το ερευνητικό κενό και πρότειναν BSC που ταιριάζουν αποκλειστικά στις ανάγκες συγκεκριμένων τομέων φιλοξενίας (Brown and McDonnell, 1995) όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε χιονοδρομικά κέντρα (Sainaghi et al., 2019). Ως εκ τούτου, όπως έχει εντοπιστεί από διάφορους ερευνητές μέχρι στιγμής (Elbanna et al., 2015, Kang et al., 2015), η εξέταση του BSC στη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού είναι απαραίτητη, με δεδομένη την ένταση εργασίας του κλάδου. Τα παραπάνω, απαιτούν τη χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης που δεν εξυπηρετεί μόνο την επίτευξη κερδών αλλά και τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και των πελατών.

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης εργασίας, εξετάστηκε η μελέτη της περίπτωσης ελληνικής ξενοδοχειακής μονάδας, που επιχείρησε να εφαρμόσει την διαδικασία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση αναδείχθηκε ότι η εργασία κερδοφορεί και έχει αρκετά θετικές βαθμολογίες από τους πελάτες, ωστόσο, υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης σχετικά με το εσωτερικό της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις αλλά και σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με την καινοτομία και την τεχνογνωσία.

Εξετάζοντας τους επί μέρους παράγοντες και τις συνιστώσες που αφορούν κάθε κατηγορία ξεχωριστά, προκύπτει ένα σαφές πλάνο που πρέπει να ακολουθηθεί από το σύνολο του προσωπικού, αλλά από τους ίδιους τους υπεύθυνους της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία πρέπει να ασχοληθεί ιδιαίτερα με την ανάλυση του παράγοντα καινοτομία/τεχνογνωσία. Είναι καθοριστικής σημασίας το γεγονός η επιχείρηση να φροντίσει για τη βελτίωση στο συγκεκριμένο τομέα, ώστε να ανταποκρίνεται στους στρατηγικούς στόχους που η ίδια έχει θέσει.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:**

Αράπος, Ε. – Τραχανάς, Α. (2018). «Ισορροπημένη στοχοθεσία, ανάλυση δεικτών απόδοσης και συγκριτική προτυποποίηση για την μέτρηση απόδοσης στον επιχειρησιακό χώρο», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Atkinson and Brown (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels, *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 13 (3) (2001), pp. 128-136.

Aureli and Del Baldo (2019). Performance measurement in the networked context of convention and visitors bureaus (CVBs), *Ann. Tour. Res.*, 75 (2019), pp. 92-105

Bartlett et al., (2014). Accountability and role effects in balanced scorecard performance evaluations when strategy timeline is specified, *Eur. Account. Rev.*, 23 (1) (2014), pp. 143-165.

Brown and McDonnell (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-term resid, *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 7 (2,3) (1995), p. 7.

Boz, A., Serçek, S. (2016). The Role of Tourism in Regional Development and Its Effects on Economic Development, *International Turgut Özal Congress on Business Economics and Political Science*, 41-47.

Brankov, J., Penjišević, I., Curcic, N.B., Živanovic, B. (2019). Tourism as a Factor of Regional Development: Community Perceptions and Potential Bank Support in the Kopaonik National Park (Serbia), *Sustainability*, 11, doi:10.3390/su11226507.

Chen, F.-H. Chen, T.-S. Hsu, G.-H. Tzeng et al. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a

hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP, *Int. J. Hosp. Manage.*, 30 (4), pp. 908-932.

Chen et al. (2016), Y. Chen, J. Jermias, T. Panggabean, The role of visual attention in the managerial judgment of balanced-scorecard performance evaluation: insights from using an eye-tracking device, *J. Account. Res.*, 54 (1) (2016), pp. 113-146

Γλεζάκος, Μ. (2004). Εισαγωγή στην Ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Davis and Albright (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, *Manage. Account. Res.*, 15 (2) (2004), pp. 135-153.

Douglas and Mills (2004). Staying afloat in the tropics: applying a structural equation model approach to evaluating national tourism organization websites in the Caribbean, *J. Travel Tour. Mark.*, 17 (2/3) (2004), pp. 269-293.

Elbanna S. Elbanna, R. Eid, H. Kamel (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: a theoretical construct development and its empirical validation *Int. J. Hosp. Manage.*, 51 (2015), pp. 105-114.

Elbanna D.M. Abdelzaher, N.N. Ramadan (2020) Management research in the Arab Middle East: What's now and what's next? *J. Int. Manage.*, 26, pp. 1-21.

European Union (2012). Sustainable tourism in the Mediterranean. Ανακτήθηκε από: <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/sustainabletourismmediterranean/sustainable-tourism-mediterranean.pdf>.

Exitant, (2022). Modern Balanced Scorecard Design Principles: Design for success.

Feng, A.M. Morrison, J.A. Ismail (2003). East versus West: a comparison of online destination marketing in China and the USA, *J. Vacat. Mark.*, 10 (1) (2003), pp. 43-56.

Food And Agriculture Organization Of The United Nations (2012). Report on a scoping mission in Samoa and Tonga agriculture and tourism linkages in pacific island countries. Study to assess constraints, potentials increase the understanding of policy and institutional arrangements needed to enhance synergies. Ανακτήθηκε από: <http://www.fao.org/3/aan476e.pdf>.

Gómez López, C.S., & Barrón Arreola, K.S. (2019), Impacts of tourism and the generation of employment in Mexico, *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, Vol. 26, 2, 94-114.

Hansen and Schaltegger (2016). E.G. Hansen, S. Schaltegger, The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures, *J. Bus. Ethics*, 133 (2) (2016), pp. 193-221.

Hansen and Schaltegger (2018). E.G. Hansen, S. Schaltegger Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood, *J. Bus. Ethics*, 150 (4) (2018), pp. 937-952.

Hoque, Z. (2014) 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *Br. Account. Rev.*, 46 (1), pp. 33-5.

Huang, H. (2008). Strategic orientation and performance measurement model in Taiwan's travel agencies, *Serv. Ind. J.*, 28 (10) (2008), pp. 1357-1383.

Huang, H. W. Chu, W.-K. Wang (2007). Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy, *Serv. Ind. J.*, 27 (8) (2007), pp. 1111-1128.

Huckestein, R. Duboff (2019). Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders, *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.*, 40 (4), pp. 28-38.

Ηγουμενάκης Ν., (1997). «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α΄, έκδοση Β΄, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.



Ηγουμενάκης Ν., (2000). «Εισαγωγή στον τουρισμό», Αθήνα,, εκδόσεις Interbooks.

Ηγουμενάκης Ν., (2000). «Τουρισμός και ανάπτυξη», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.

Iunius, R.F., Cismaru, L., Foris, D. (2015), Raising Competitiveness for Tourist Destinations through Information Technologies within the Newest Tourism Action Framework, Proposed by the European Commission, Sustainability, 7, 12891-12909.

Kaplan R. – Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, Harvard Business Review.

Kang, C.-F. Chiang, K. Huangthanapan, S. Downing (2018), Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels, Int. J. Hosp. Manage., 48, pp. 124-134.

Kim, M. Kim, A (2010), A new approach for assessment and comparison of websites: using the modified balanced scorecard and analytical hierarchy process, J. Hosp. Mark. Manage., 19 (6) (2010), pp. 676-695.

Kim, D. Njite (2009), Evaluation of web site performance: korean convention centers, Int. J. Hosp. Tour. Adm., 10 (3), pp. 232-252.

Kim, B. Chung, K. Kwon, S. Sukmaungma (2014), The application of the modified balanced scorecard advanced hierarchy process extended to the economy, upscale, and luxury hotels' websites, Anatolia: An Int. J. Tour. Hospit. Res., 25 (1), pp. 81-95.

Kline, A.M. Morrison, A.S. John (2004) Exploring bed & breakfast websites: a balanced scorecard approach, J. Travel Tour. Mark., 17 (2/3), pp. 253-267.

Κόκκινος, Γ. (2006). Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecards) στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών του Γ.Π.Ν Παπαγεωργίου. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

KPI (2022). What is a Key Performance Indicator (KPI)?, KPI.

Liu, A., Wall, G. (2006), Planning tourism employment: a developing country perspective, *Tourism Management*, 27, 159-170.

Liu G., Liu, Z., Hu, H., Wu, G., Dai L. (2008), The impact of tourism on agriculture in Lugu Lake region, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 15, 3-9.

Maltz, A.J. Shenhar, R.R. Reilly (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures, *Long Range Plann.*, 36 (2) (2003), pp. 187-204.

Millán, G., Amador, L., Arjona, J. (2013), Sustainable Rural Tourism in Andalusia: A SWOT Analysis, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 2, 1, 123-136.

Neely, M. Al Najja (2006), Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement, *Calif. Manage. Rev.*, 48 (3), pp. 101-114.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions, *Manage. Account. Res.*, 11 (1) (2000), pp. 65-88.

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2020). Οι εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ελληνικής ξενοδοχίας το 2019. Ανακτήθηκε από: <https://www.grhotels.gr/oi-ekselikseis-stavasika-megethi-tis-ellinikis-ksenodochias-to-2019/>.

Pacaud, L., Vollet, D., Angeon, V. (2007), Impact of Tourism Infrastructure on Regional Development: The Implantation of a Center Parcs Resort in Northern France, *Tourism Economics*, Vol. 13, 3, 389-406.

Papalexandris, G. Ioannou, G.P. Prastacos (2004), Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience, *Long Range Plann.*, 37 (4), pp. 351-366.

Phillips, P. (2007) The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis, *Serv. Ind. J.*, 27 (6) (2007), pp. 731-746.

Phillips and Louvieris (2005) Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective, *J. Travel. Res.*, 44 (2), pp. 201-211.

Ribeiro, M.L. Vasconcelos, F. Rocha (2019), Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector, *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 31 (2), pp. 790-811.

Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art, *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 22 (7), pp. 920-952.

Sainaghi, P. Phillips, V. Corti (2013). Measuring hotel performance: using a balanced scorecard perspectives' approach, *Int. J. Hosp. Manage.*, 34 (2013), pp. 150-159.

Sainaghi, P. Phillips, F. d'Angella (2019) The balanced scorecard of a new destination product: implications for lodging and skiing firms, *Int. J. Hosp. Manage.*, 76 (2019), pp. 216-230.

Spiller, R. (2000) Ethical business and investment: a model for business and society  
*J. Bus. Ethics*, 27 (1/2), pp. 149-160

Συλλογικό έργο (2022). Tourism as an economic development tool. OAS.

Tahniyath F. - Saïd E. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 91, 102656, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>.

The Travel and Tourism Competitiveness Report (2019). Appendix A. T&T Competitiveness Index 2019 Rankings. Ανακτήθηκε από:  
[https://news.gtp.gr/wpcontent/uploads/2019/09/WEF\\_TTCR\\_2019\\_p65.pdf](https://news.gtp.gr/wpcontent/uploads/2019/09/WEF_TTCR_2019_p65.pdf)

Tucci, L. (2022). Balanced Scorecard. Techtarget.

UNSD (2008), 2008 Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework (TSA: RMF 2008). Jointly presented by the United Nations Statistics Division (UNSD), the Statistical Office of the European Communities (EUROSTAT), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the World Tourism Organization (UNWTO).

UNWTO (2020). Supporting jobs and economies through travel & tourism. Ανακτήθηκε από: <https://www.unwto.org/recommendations-for-recovery-covid-19>.

UNWTO (2020a). Tourism and Covid-19 – unprecedented economic impacts. Ανακτήθηκε από: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>.

UNWTO (2020b). Impact assessment of the Covid-19 Outbreak on international tourism. Ανακτήθηκε από: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.

UNWTO (2019). The Future of Work and Skills Development in Tourism. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421213>

WTTC (2020). WTTC. Travel and Tourism: Economic Impact.